

ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

1- Мавзу: Лойиҳаларни бошқариш амалиётининг предмети ва унинг лойиҳаларни бошқариш услугиётидаги ўрни. Ташкилот миссияси

Хусан Усманов,

«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

1. Лойиҳаларни бошқариш амалиёти фани предмети.
2. Project Management (PM) тизимида амалий лойиҳаларни бошқаришнинг ўрни ва аҳамияти.
3. Лойиҳаларни бошқаришнинг жараён-функционал модели лойиҳа бошқаруви вазифаларини таркибий тузилишини қуриш усули сифатида.
4. Ташкилот миссияси ва унинг компания стратегияси билан ўзаро алоқаси.

Калит тушунчалар: Лойиҳаларни бошқариш амалиёти, лойиҳа чекловлари, лойиҳа учбурчаги, жараён, функция, модел, лойиҳа компонентлари, лойиҳа жараёни босқичлари, ташкилот миссияси ва стратегияси.

1. Лойиҳаларни бошқариш амалиёти предмети.

Замонавий тезкор технологиялар даврида ўз амалий фаолиятида менежерлар лойиҳавий усуллар қандай ўрин эгаллаши ҳақида ўйлашга етарли вақт тополмайдилар. Айни пайтда, бу масала эса жуда жиддий ва муҳим. Чунки

1-чидан, замонавий компанияларнинг бошқарув тизимида лойиҳаларни бошқариш усуллари борган сари кўпроқ ўрин эгалламоқда. Иккинчидан, ушбу соҳадаги билим, кўникма ва малакалар тобора кўпроқ менежерлар ва уларнинг нафақат энг юқори, балки ўрта ва ҳатто қуйи даражадаги вакилларининг профессионал компетенциялари талабларига киритилмоқда.

Бугунги кунда, маълумки, **лойиҳа фаолиятининг кўплаб кўринишлари** мавжуд:

– масалан, ўз уйингизни қуриш ёки таъмирлаш, рақамли иқтисодиёт соҳасидаги илмий тадқиқотларни амалга ошириш, Марс сайёрасига космик аппаратлар юбориш, тадбиркорлик соҳасидаги таълим дастурлари бўйича

ўқитиш, Қатарда 2022 йилги ФИФА Жаҳон чемпионатини ўтказиш ва шу кабиларга алоҳида мустақил катта ёки кичик лойиҳа ҳисобланади.

Компания бошқарувига лойиҳавий ёндашув зарурати амалга оширилаётган вазифа турини, ижрочилар операциялари таркибини ва улар ўртасидаги ўзаро таъсир шаклини тушуниш орқали яхшироқ аниқлаш мумкин бўлади.

Масалан, **хунармандчилик битта ижрочи томонидан одатдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш** сифатида тавсифланган;

фабрикадаги ишлаб чиқариш эса турли касб эгалари томонидан **ихтисослашган функцияларга** мувофиқ амалга оширилган;

оммавий саноат ишлаб чиқариши турли хил ходимлар бажарадиган функциялар билан эмас, балки **ўзаро боғлиқ иш занжирлари** билан ажралиб турди.

постсаноат компаниялари аста-секин нафақат кўпроқ миқдорга мослашиб бормоқда, балки **ҳар бир миқдор ва ҳар бир маҳсулот тобора ноёблашиб** бормоқда.

Шундай қилиб, бизнесни ривожлантириш ҳам, бизнес-жараёнларнинг ўзи ҳам янги хусусиятларга эга бўлиб, улар учун **замонавий юқори технологияли компаниянинг лойиҳаларни бошқариш усулини қўллаши** табиий ва қулайроқ кўринади.

Лойиҳалар бошқаруви амалиёти – бу компания фаолиятида айланма (циклик) ҳаракатлардан ташкил этган бизнес-жараёнларли фаолиятга нисбатан муқобил бўлган, **вақт ва ресурс чекловлари шароитида ноёб вазифаларнинг бошқарув ечимларига ва уларнинг натижаларига босқичма-босқич эришиладиган амалий фаолиятдир.**

Лойиҳанинг ўзига хос хусусиятлари:

1. Компаниянинг маълум **стратегияси мувофиқ аниқ лойиҳа мақсадларининг мавжудлиги.**

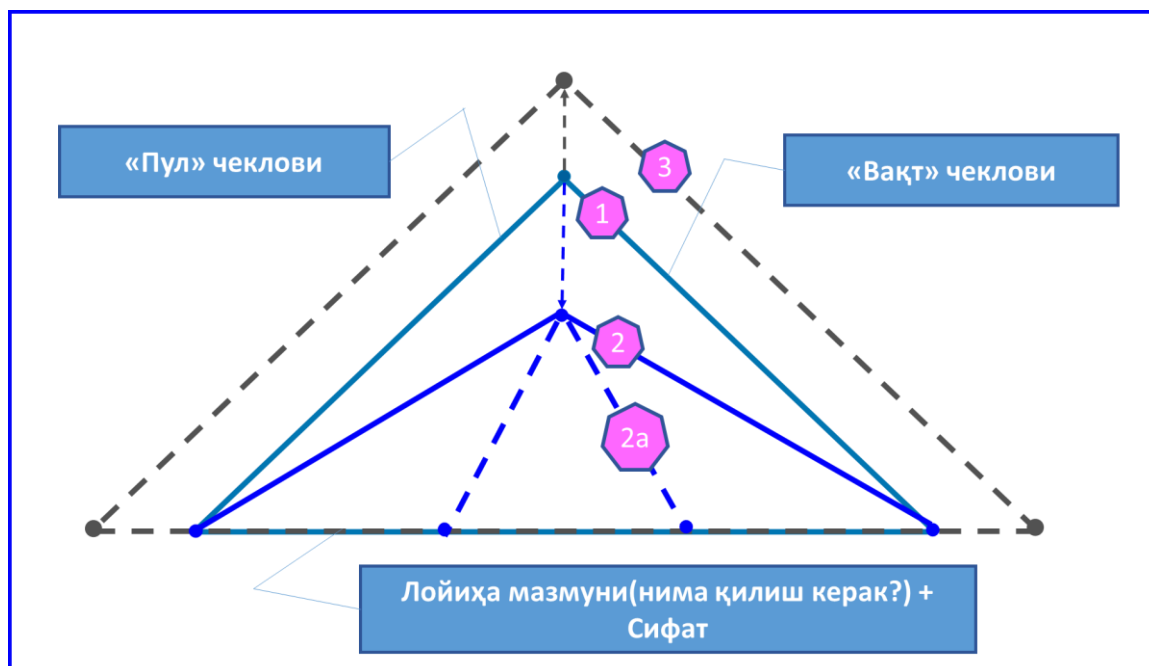
2. Миқдорнинг талабларига мос келадиган **лойиҳа вазифасининг ўзига хослиги ва бетакрорлиги.**

3. Бошланиши ва якуни бўлган лойиҳанинг **муҳассам чекловлар** (муддатли, молиявий ва бошқалар) **шароитида амалга оширилиши.**

2. Project Management (PM) тизимида амалий лойиҳаларни бошқаришнинг ўрни ва аҳамияти.

Лойиҳаларни бошқариш амалиётида ноёб вазифани муваффақияти ечимини топиш учун **чекловларни бошқариш** алоҳида аҳамиятга эга. Компания раҳбарияти ва лойиҳа менежери учун эса **лойиҳани амалга оширишда қандай чекловчи омилларга дуч келишлари мумкинлигини билиш муҳимдир**.

Ушбу мақсад учун "лойиҳа учбурчаги" каби визуал восита қулай келади.



Лойиҳа бошқаруви амалиётининг асоси иккита турдаги чекловларни қабул қилишдир: молиявий чеклов ва муддатлилик. Лойиҳанинг бу икки хусусиятлари лойиҳавий вазифани **режалаштирилган ишлар ҳажми ва талаб даражасидаги уларнинг сифати** билан тўлдириш имконини беради (**1-ҳолат**), аммо лойиҳанинг муваффақиятли якуни учун булар муҳим шартлардан эмас.

Шу билан бирга, **тўлақонли натижага эришишда** уларнинг таъсирини сусайтириш жуда қийин (**2-ҳолат**).

Бюджетнинг ва/ёки вақт харажатларининг қисқариши билан режалаштирилган ишлар ҳажми ва/ёки сифат ҳам қисқариши лозим (**2а-ҳолат**).

Шу билан бирга, лойиҳа учбурчаги **ишлар ҳажми қисмининг ўсиши ёки сифатнинг яхшиланиши** муқаррар равишда **бюджет чегаралари**



ва давомийлигининг кенгайишига олиб келишни ўз вақтида
англашга имкон беради (3-ҳолат).

Лойиҳани бошқариш амалиёти менежерларнинг тўпланган *амалий тажрибасини* (1), уларнинг *билимлари ва усулларини*, шаклланган маълум *касбий қўникмаларини* ва лойиҳа мақсадига эришишга қаратилган вазифаларни амалга оширишда **стандартлаштирилган технологик ечимларни** (2) ишлаб чиқишни ва келажакда турли лойиҳаларда қўллашни назарда тутди.

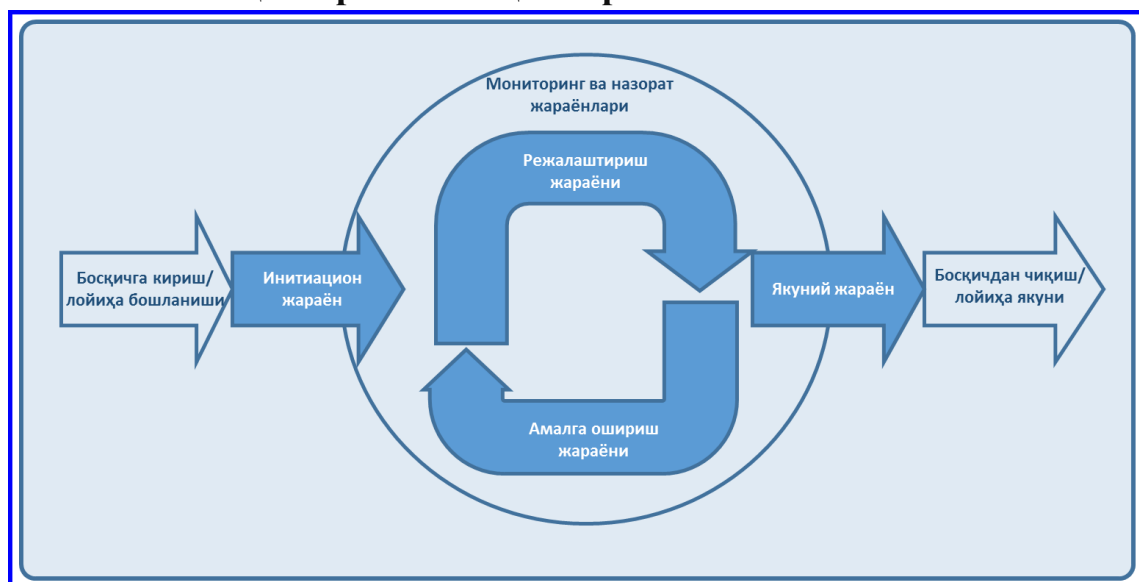
Лойиҳаларни бошқариш айланмаси жараёни чизмаси



Деярли барча лойиҳа вазифалари ноёбдир ва иккита катта гуруҳга бўлинади: бизнес-жараёнлар тоифасига кирадиган даврий такрорланадиган вазифалар ва ноёб вазифалар - худди шу лойиҳалар.

Компания муайян лойиҳаларни амалга оширишда қанчалик кўп тажриба орттирган бўлса, уларнинг ўзига хослиги даражаси шунчалик паст бўлади, улар жараёнлар хусусиятларини қабул қилишади. Бизнес-жараёнларни ишлаб чиқиш албатта натижа беради, шундан сўнг ҳар қандай ноёб вазифа айланма ҳаракатли фаолият таркиби(цикл)га киради.

Лойиҳа жараёни босқичлари кетма-кетлиги чизмаси



Лойиҳа бошқарувининг жараён-функционал моделини қуриш

Жараёнлар - бу аниқ белгиланган натижаларга ва амалга ошириш учун белгиланган муддатларга эга бўлган ўзаро боғлиқ ишлар жамланмаси.

Функциялар - бу маълум бир вақтга боғланмаган ҳаракатлар ва компетенцияларнинг таркиби. Кўпгина жараён операциялари вазифа шаклига ўтказилиши мумкин, функция соҳалари эса фақат компетенцияларнинг бошқарув ҳадлари билан белгиланади.

Дастлабки 4 та функционал йўналиш асосий ҳисобланади, чунки улар лойиҳани бошқариш (Project Management)нинг учта асосий жиҳатини ишлаб чиқади: ишлар ҳажми, чекловлар (харажат ва вақт) ва хатарлар.

Охирги бешта қатор қўшимча.

Кадрлар бошқаруви бевосита атроф-муҳит ва жамоага қўлланилади.

Таъминотни бошқариш ташқи муҳитга тегишли.

Алоқа, сифат ва интеграцияни бошқариш алоҳида ўзига хос бошқарув шакллари дир.

Лойиҳа бошқарув тизимига киритилган жараён гуруҳлари

Лойиҳани бошқариш тизими 2 гуруҳ жараёнларни ўз ичига олади:

Лойиҳа бошқарувининг жараён-функционал модели матрицаси

Вазифалар	ЖАРАЁН ГУРУҲЛАРИ				
	Бошлаш	Режалаштириш	Бажарилишни ташкил этиш	Назорат қилиш	Яқунлаш
Мазмунни (ишлар ҳажми) бошқариш	Лойиҳа ҳадларини белгилаш	Ишлар таркибини белгилаш	Ўзгаришларни бошқариш	Маҳсулот ва лойиҳа ишларини назорат қилиш	Натижаларни қабул қилиш
Қийматни бошқариш	Лойиҳани қиймати баҳолаш	Смета ва бюджетни ишлаб чиқиш	Молиялаштиришни таъминлаш	Бюджет назорати	
Муддатни бошқариш	Муддатни режалаштириш	Жадвални ишлаб чиқиш	Ишларни мувофиқлаштириш	Муддатни назорат қилиш	
Хатарларни бошқариш	Асосий хатар таҳлили	Хатарларни бошқариш режаси	Таваккалчилик заҳираларини шакллантириш	Хавф-хатар мониторинги	
Ходимларни бошқариш	Лойиҳа менежерини тайинлаш	Ходимлар режаси	Жамоани шакллантириш ва ривожлантириш	Ходимларни баҳолаш	Мотивация, жамоани тарқатиш
Таъминотни бошқариш	Бозор ҳолати таҳлили	Таъминотни режалаштириш	Шартномалар тузиш	Шартномани идора қилиш	Шартномаларни тугаллаш
Коммуникация бошқариш		Мулоқотни режалаштириш	Лойиҳа бўйича ўзаро алоқалари	Лойиҳа ҳисоботи	Яқуний ҳисобот
Сифат бошқариш		Сифатни режалаштириш	Сифатни таъминлаш	Сифат назорати	
Интеграция бошқариш	Лойиҳа низомини ишлаб чиқиш	Лойиҳа бош режасини ишлаб чиқиш	Ишни ташкиллаштириш ва мувофиқлаштириш	Режанинг бажарилишини назорат қилиш	Натижаларни таҳлил қилиш. Хулоса чиқариш

Жараёнларни бошқариш гуруҳи:

1. **Ташаббус жараёнлари** лойиҳанинг мақсадини аниқлаш, лойиҳани бошлаш, вазифаларни аниқлаш ва менежерга лойиҳа ваколатларини бериш учун ишлатилади;

2. **Режалаштириш жараёнлари** лойиҳани батафсил режалаштириш ва лойиҳанинг ишлаши баҳоланадиган асосий иш режасини тузиш учун ишлатилади;

3. **Ижро жараёнлари** лойиҳани бошқариш фаолиятини амалга ошириш учун ишлатилади, унинг натижаларини режага мувофиқ эришишни таъминлайди;

4. **Мониторинг ва назорат жараёнлари** лойиҳанинг боришини кузатиш, таҳлил қилиш ва тартибга солиш, самарадорликни баҳолаш, тузатиш ва профилактика чоралари зарур бўлган жойларни аниқлаш учун ишлатилади;

5. **Тугатиш жараёнлари** лойиҳа (босқич) якунланганлигини расмий равишда тан олиш, шунингдек тўпланган тажрибани таҳлил қилиш учун ишлатилади.

Жараёнларнинг предмет гуруҳига қуйидагилар киради:

1. **Интеграция** - лойиҳа билан боғлиқ турли жараёнлар ва ишларни излаб-топиш, аниқлаш, комбинация, бирлаштириш, мувофиқлаштириш, бошқариш ва якунлаш жараёнлари;

2. **Манфаатдор томонлар** - лойиҳанинг барча манфаатдор томонларини аниқлаш ва улар билан ўзаро ҳамкорлик қилиш жараёнлари (шу жумладан куратор ва буюртмачи);

3. **Ишлар ҳажми ва натижалар** - лойиҳани муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган ишлар ва натижаларни аниқлаш ва лойиҳага киритиш жараёнлари;

4. **Ресурслар** - лойиҳани ўз мақсадларига эришиш учун етарли бўлган инсон, моддий, инфратузилма ва бошқа ресурслар билан таъминлаш жараёнлари;

5. **Муддатлар** - лойиҳа жадвалини тузиш, унинг бажарилишини кузатиш ва ўз вақтида бажарилишини таъминлаш жараёнлари;

6. **Ҳаражатлар** - бюджетлаштириш, унинг бажарилишини кузатиш ва харажатларни назорат қилиш жараёнлари;

7. **Хатарлар** - таҳдид ва имкониятларни аниқлаш ва уларни бошқариш жараёнлари;

8. **Сифат** - режалаштириш, таъминлаш ва сифат назорати жараёнлари;

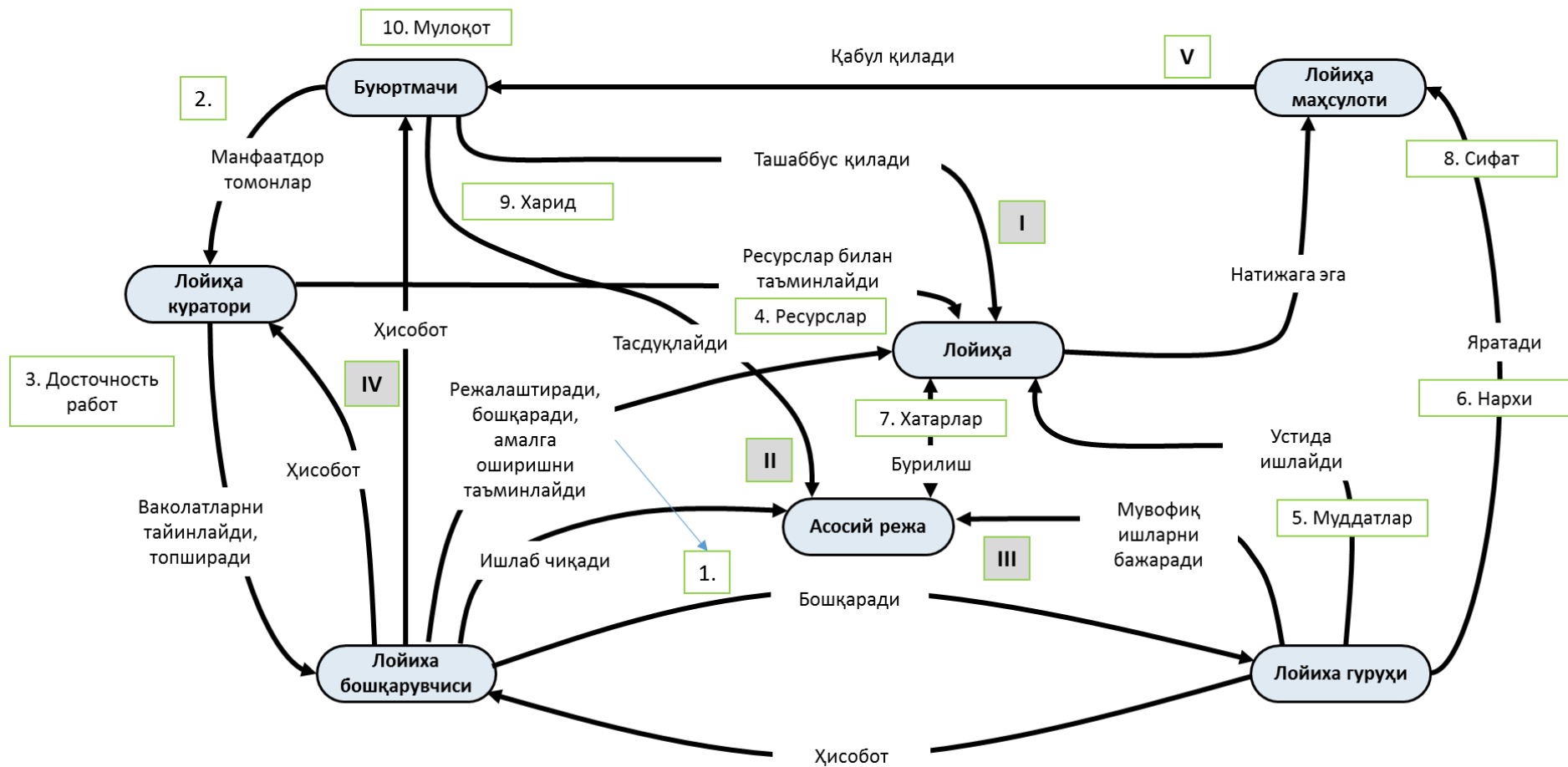
9. **Харид қилиш** - таъминотни режалаштириш, зарур маҳсулотлар, хизматлар ёки натижаларни харид қилиш ёки олиш жараёнлари, шунингдек етказиб берувчилар билан муносабатлар жараёнлари;

10. **Алоқа** - коммуникацияларни режалаштириш ва бошқариш, лойиҳа билан боғлиқ маълумотларни тарқатиш жараёнлари.

Дарҳол таъкидлаш керакки, ҳатто тажрибали бизнесменлар ҳам кўпинча **лойиҳа ва бизнес-режа тушунчаларини чалкаштириб юборишади**. Буни ҳал қилиш керак, акс ҳолда кейинчалик қийинчиликлар пайдо бўлади. Ушбу иккита тушунчанинг қайси бири "товуқ" ва қайси бири "тухум"? Табиийки, асосийси - лойиҳа, бизнес-режаси иккинчи даражали.

Лойиҳа бошқаруви амалиёти **ноёб вазифани бажариш учун билим, кўникма, усул ва технологияларни қўллаш тизими** сифатида иштирокчиларининг хоҳишларини қондириш мақсадига хизмат қилади.

Лойиҳани бошқариш компонентлари



4. Ташкилот миссияси ва унинг компания стратегияси билан боғлиқлиги.

Стратегия - бу бизнесни сезиларли муваффақиятга олиб келиши мумкин бўлган, белгиланган режалаштириш горизонтига эга бўлган компаниянинг узоқ муддатли ривожланиши режасидир.

Стратегия тушунчаси тор маънода ишлатилганда у маълум бир **муҳим ҳужжат** эканлигига ва **истикболли режани** намоиш этишига эътибор қаратилади. Стратегияни мазкур маънода изоҳлаш ҳозирги кунда тобора муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ҳужжат кўринишидаги яхши стратегия учун бир неча мезонлар мавжуд:

- ўз бизнесининг келажакдаги жисмоний гавдалангани туфайли эгасида мағрурлик ҳиссини туғдиради;
- бизнес эгаларининг бойлиги ўсиб бораётган тасвирини акс эттиради;
- яқин ва узоқ муддатли истикболда компаниянинг рақобатбардошлигини таъминлаш имиджини яратади;
- компаниянинг асосий ходимларининг қониқишини шакллантиради.

Замонавий дунёда воқеалар оқими тезлашмоқда. Бунинг чегараси борми? Нимага таяниш керак ва қайси муддатга режалаштириш мумкин?

Барқарор бошқарув тамойилларини раҳбарияти кадрлайдиган компанияда, **3 та ўзгармас асос** бўлиши керак (хатто беқарорлик шароитида). Ўзгармаслик даражасига кўра улар юқоридан пастга қараб қуйида жойлашади:

1. Келажакни кўриш.

2. Миссия.

3. Стратегик режа.

Ташкилот миссияси - бу ташкилотнинг эгалари ва ходимлари, харидорлари ва бизнес ҳамкорлари, яшаш жойлари ва умуман жамият учун мавжудлигининг мақсади ва мазмуни.

Миссия ташкилотнинг турдош компанияларидан фарқини кўрсатади ва бу фарқ кейинчалик унинг ишлаши ва ривожланиши стратегиясида шаклланади ва амалга оширилади.

"Миссия - бу ташкилотнинг асосий умумий мақсади - унинг мавжудлигини аниқ ифодаланган сабабдир. Ушбу миссияни амалга ошириш учун мақсадлар ишлаб чиқилади", - деб таъриф берилади "Менежемент асослари" китобида. (Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988 - Management - 777 pages)

<p>МИССИЯ: Мавжудлиги сабабини тушунтиради (нимага мўлжалланган)</p>	<p>КЕЛАЖАКНИ КЎРИШ: Компания келажаги ҳақидаги тасаввурни акс эттиради</p>	<p>СТРАТЕГИЯ: Мавжуд ва келажакдаги рақибларидан ғалаба қозониб, мақсадга эришиш режаси</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания барча қарорларининг йўналишини белгалайди; ▪ Реалликни тасвирлайди; ▪ Муддат чекловларисиз амалга ошириш давомийлиги хослиги; ▪ Ташқи қа ички иштирокчилари учун фойдалилиги. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания стратегияси ишлаб чиқиш учун мўлжал; ▪ Янги реалликни тасвирлайди ва тушунтиради; ▪ Маълум бир давр мобайнида мумкинлиги; ▪ Ички фойдаланиш учун қулайлиги (слогани эса ташқи мухит учун) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Келажакда сарфлардан ортиб ўтадиган кадриятлар яратиш мақсадидаги ҳаракатлар рўйхати; ▪ Компания қийматини яратиш жараёнини баёни; ▪ Таҳлилга, истеъмолчини ўрганишга, ҳатоларга ва шу кабиларга жавобан доимий ўзгаришларни инобатга олиш; ▪ Фақат ички фойдаланиш учун.

Батафсил шаклда **миссия** - бу компаниянинг мавжудлигини миқозлар эҳтиёжларини қондириш, рақобатбардош устунликларни амалга ошириш, компания ходимларини рағбатлантириш позициясидан англатади.

Миссияда ташкилотнинг қўйидаги хусусиятларини акс эттирилиши керак:

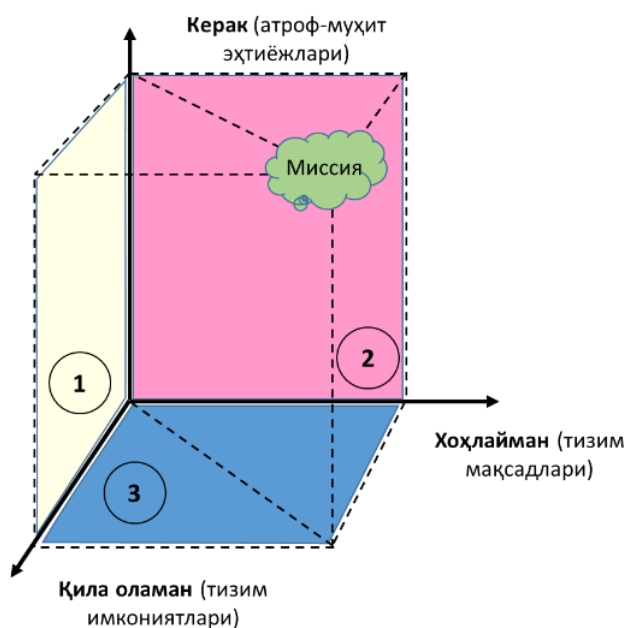
- мақсадлар, яъни ташкилот фаолияти нимага қаратилган ва узок муддатли истиқболда нимага интилади;
- ташкилот фаолияти доираси ва ўз маҳсулотини амалга оширадиган бозор;
- ташкилот қабул қилган кадриятлари ва эътиқодларида ифодаланган унинг фалсафаси.

"Яхши ҳаёт учун ишлаш, яхши дунё ҳамма учун" - бу Япониянинг "Omron" корпорациясининг миссияси. <https://csmedica.ru/about/history/>

"Биз маҳсулотимизни сотмаймиз, жамият эҳтиёжларини қондираемиз". Бироқ, шуни эсда тутиш керакки, компаниянинг ёрқин фасади ортида **асосий мотивация омили бўлган — фойда** учун омон қолиш, ўсиш ва ривожланиш каби устуворликлар воқиф бўлмаганлар кўзларидан яширинган.

Миссияни ишлаб чиқиш усули: Ишлаб чиқиш (аниқроғи, қурилиш) компаниянинг миссияси бозор микромуҳитдаги, инжинирингдаги ҳамма нарсалар сингари, координаталар тизимидан бошланади.

Миссияни ишлаб чиқиш координаталари тизими



"Зарур" ўқи - бозор эҳтиёжларини акс эттиради,

"Қила оламан" ўқи - компаниянинг имкониятларини аниқлайди (ресурслар ва маҳоратнинг ўзига хослиги),

"Хоҳлайман" ўқи - бизнес фалсафасини (тахминлар, қадриятлар, тамойиллар) ифодалайди.

Бундай координата тизимида миссияни

ишлаб чиқиш, бир томондан, *бозор эҳтиёжлари ва бошқа томондан компаниянинг имкониятлари ва хоҳишлари* ўртасида муроСага келиш вазифасидир.

Хулоса: лойиҳалар компания бизнес муаммоларини ҳал қилиш учун хизмат

қилади, шу сабабли у компания стратегияси билан чамбарчас боғлиқ. Лойиҳаларни бошқариш амалиёти эса компания стратегиясини амалиёт текислигига ўтказиш воситаси эканлиги юқоридаги далиллардан яққол кўриниб турибди. Мухтасар қилиб айтганда, ушбу стратегия амалиёт текислигига қуйидаги тартибда ўтказилади:

- 1) аввало, компаниянинг **стратегик мақсади** аниқланади;
- 2) унинг **фаолияти тактикасига** мос аниқлик даражасида **стратегик тадбирлар режаси** ишлаб чиқилади;
- 3) сўнг ушбу режа асосида компаниянинг **технологик жиҳатдан ўзаро боғлиқ лойиҳалар жамланмасини** ишлаб чиқилади.
- 4) ва шундан кейингина **мустақил лойиҳаларини** ишлаб чиқиш ва ташкил қилиш зарур бўлади.

Адабиётлар:

1. ISO 21504-2016: "Project, Program and portfolio management. Project Portfolio Management Guide".
2. ISO/CD 9004-2016, ISO/TC 176/SC2/N 1350: "Organization quality — Recommendations for achieving sustainable success."
3. ISO 9000-2015: "Quality management system. Basic provisions and dictionary".
4. PMBOK Guide: A Guide to the Body of Knowledge on Project Management. — Project Management Institute. — 2008. — 463 p.
5. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988 - Management - 777 p.
6. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: Проектная практика. — 2010. — 256 с.

Интернет ресурслар:

1. https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_proektami_razvitiya_mogilko/#s19
2. http://businessengineeringgroup.com/publications/bigspb/metodology/mission_company_reglament.php
3. <https://csmedica.ru/about/history>.
4. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html>
5. <http://projectimo.ru/strategicheskoe-planirovanie/osnovy-strategicheskogo-planirovaniya.html>
6. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/biznes-proekt.html>