



# ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI  
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Хусан Усманов,  
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»  
кафедраси доценти



## МАЪРУЗА 4.

# ЛОЙИХАНИНГ ТАРКИБИЙ ТУЗИЛМАСИНИ ТУЗИШ



## Тақдимот режаси:



■ Мавзу масаласи тарихи.

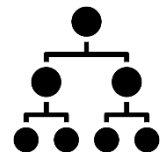
■ Лойиҳани тузиш методологияси.



■ Лойиҳа тузишнинг асосий тамойиллари.



■ Тузилмавий моделларни қўллаш алгоритми.



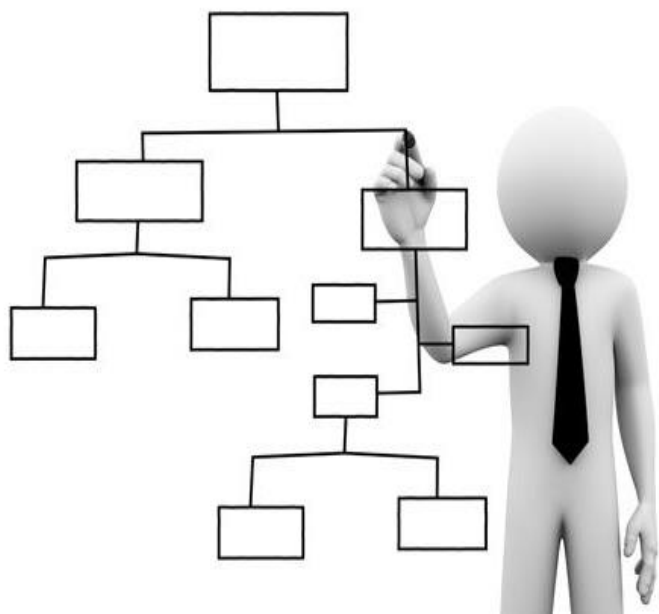
■ Ташкилий тузилма вариантлари ва уни танлаш.



**Калит тушунчалар:** тузилма, ташкилот, бошқарув, ёндашув, декомпозиция, тамойил, мослашувчанлик, автономия, алгоритм, матрица, замонавийлик.

# Кириш

- Лойиҳа муваффақиятли бошланиб старт олгандан кейин, **лойиҳа низом** тасдиқланади ва имзоланади, **лойиҳа вазифаси, мақсадлари** ва **чегаралари** белгиланади, режалаштириш жараёнлари доирасида янги босқичнинг навбати келади.



- **Лойиҳанинг тузилиши** бошқарув тизимининг ажралмас қисмини белгилайдиган маълум **хужжатлар тўплами** сифатида ишлаб чиқилмоқда. Одатда ақлга келган биринчи нарса бу - **ташкилий тузилмадир**.
- Бу тўғри, лекин **ташкилий жиҳат** лойиҳа фаолиятини тизимлаштиришнинг моҳиятини тўлиқ акс эттирмайди.

# Мавзу масаласи тарихи

- **Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси** узоқ тарихга эга, аммо бу соҳадаги илмий назариялар фақат XX аср бошларида пайдо бўлган.
- **Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси** - *бу ҳар қандай ишлаб чиқариш ва иқтисодий тизимнинг ички тузилиши, яъни элементларни тизимга ўтказиш усули, улар ўртасидаги барқарор алоқалар ва муносабатлар йиғиндисидир.*
- **XIX асрнинг** иккинчи ярми - **XX аср бошлари** - биринчи замонавий иқтисодий бошқарув тузилмаларининг шаклланиши ва корпоратив тузилмаларнинг ривожланиши даври ҳисобланади.
- **XX аср охири** - **XXI аср бошлари** – ҳозирги давр, яъни капиталистик муносабатларнинг ривожланиш босқичи, бу бутун жаҳон иқтисодий тизимининг глобал силжиши ва ўзгаришлари билан тавсифланади.



# Лойиҳани тузиш методологияси

Бошқарувнинг асосий тамойили тизимли ёндашувдир, яъни *бошқариладиган объект тизим сифатида, ўзаро боғлиқ элементларнинг муайян бир тўплами* сифатида қаралади.

Бу тамойил лойиҳаларни бошқариш учун ҳам тўлиқ қўлланилади, бунда ноёб бўлган, чекловлар остида бошқариладиган, айти пайтда аниқ мақсадларга эга бўлган объект мавжуддир.

Лойиҳани тизимли бошқарув объекти сифатида тақдим этиш учун, уни таркибий қисмларга бўлиш ёки бошқача айтганда, *тузилмавий таркибга ажратиш ва декомпозиция* қилиш керак. Барча савол – «буни қандай қилиб тўғри бажариш керак?»дан иборат.

**Тузилиш** деганда бутун объект қисмлари орасидаги иерархик муносабатлар тўплами тушунилади.

Агар бошқарувга тўғридан-тўғри баҳо берадиган бўлсак, унинг моҳияти **фақат вазифалар қўйишдан иборатдир.**



## Лойиҳа тузишнинг асосий усуллари ва тамойиллари

- Асосий вазифалар лойиҳанинг босқич динамикасини, масъулиятини ва маҳсулотини тузишдир. Шу билан бирга, инвестиция лойиҳасининг маҳсулоти техник, технологик ва молиявий-иқтисодий тизим параметри сифатида тузилади. Бундан ташқари, лойиҳа тузишнинг асосий тамойиллари ва усуллари:

- 1. Декомпозиция тамойиллари.** Декомпозиция – бу ўрганилаётган функцияни «чуқурлаштириш», уни янада майда функцияларга ажратишдир. Натижада поғонали таркибий тузулмага эга бўламиз.
- 2. Бошқарув объектининг субъектга нисбатан устуворлиги тамойили.** Субъект эмас, балки объект тузилмавий элементнинг мазмунини белгилайди. Мисол учун, агар натижа сифатли ва ўз вақтида тақдим этилса, лойиҳа бўйича иш қайси бўлимда олиб борилиши муҳим эмас.
- 3. Ташқи муҳит ўзгаришларига мослашиш тамойили (адаптация).**
- 4. Таркибий элементларнинг автономлиги ва яхлитлиги тамойили.**



Қуйида режалаштириш босқичида изчил қўлланиладиган турли лойиҳа тузилмаларини шакллантириш усуллари чизмаси таклиф этилган.



# Тузилмавий моделларни қўллаш алгоритми

Режалаштириш жараёнларида тузилмавий воситалардан фойдаланишнинг одатий кетма-кетлигини кўриб чиқайлик.

1. **Мақсадлар дарахти** лойиҳа мақсадлари ва чегараларини режалаштириш натижаларидан бири ҳисобланади. Ушбу поғонали тузилмада бир неча даража жойлаштирилган керакли натижалари шаклланади. Юқори мақсадларнинг қуйи мақсадлар билан боғланиши мантиқий равишда сифат даражасида қурилади.
2. **Деталнинг чуқурлигини аниқлаш.** Ҳар бир лойиҳада ҳам барча тизимлаштириш усуллари керак бўлавермайди. Бу ҳал қилинаётган муаммонинг мақсадлари, кўлами ва мураккаблигига боғлиқдир.
3. **Мақсадлар дарахти** қуйи поғонагача, яъни **вазифалар дарахтига** қадар аниқлаштирилади. Ушбу бошқарув воситалари мақсадлардан фарқ қилади, чунки улар «**вазифа – вазифа эмас**» даражасида қатъий белгиланган мезонларга асосланган бошқарув категориялардир. Унда *қуйи вазифаларнинг натижалари автоматик равишда юқори вазифаларнинг натижасига олиб келади.*
4. **Вазифалар дарахти** асосида ишнинг поғонали тузилиши ва тармоқ моделлари қурилади. Агар *мақсад ва вазифалар статик* категориялар бўлиб, эришилган ёки эришилмаганлигини тушуниш учун етарли бўлса, у ҳолда *ишлар динамик категориялар* ҳисобланади.



## Тузилмавий моделларни қўллаш алгоритми

5. **Тузилмавий чизмаларни қуриш.** Аввало, лойиҳа жараёнларининг тузилиши ва унинг ҳаётий даврий босқичлари таҳлил қилинади.

- **Натижа ҳужжат шакллантирилади.**
- **Кейин ташкилий таҳлил ўтказилади ва лойиҳанинг ташкилий тузилмаси қурилади.**
- **Кейинчалик, лойиҳа маҳсулотларини таҳлил қилиш, улар бўйича истеъмол қилинадиган ресурслар таркиби захира билан бирга амалга оширилади.**
- **Лойиҳа бюджет архитектураси ва бухгалтерия тизимини таҳлил қилинади.**
- **Натижада, даромадлар-харажатлар, пул маблағлари кириш ва чиқишларининг алоҳида блоклари билан биргаликда бюджет тузилмаси пайдо бўлади.**

6. **Лойиҳа қисқача тузилишини тайёрлаш,** ташкилий, технологик ва молиявий тузилмаларни ўз ичига олади.

7. **Масъулият тақсимоми матрицаси ва бош режани ишлаб чиқиш.**

8. **Ташқи шартномаларни тузиш ва рискларни тақсимлаш.**



## Ташкилий тузилма вариантлари

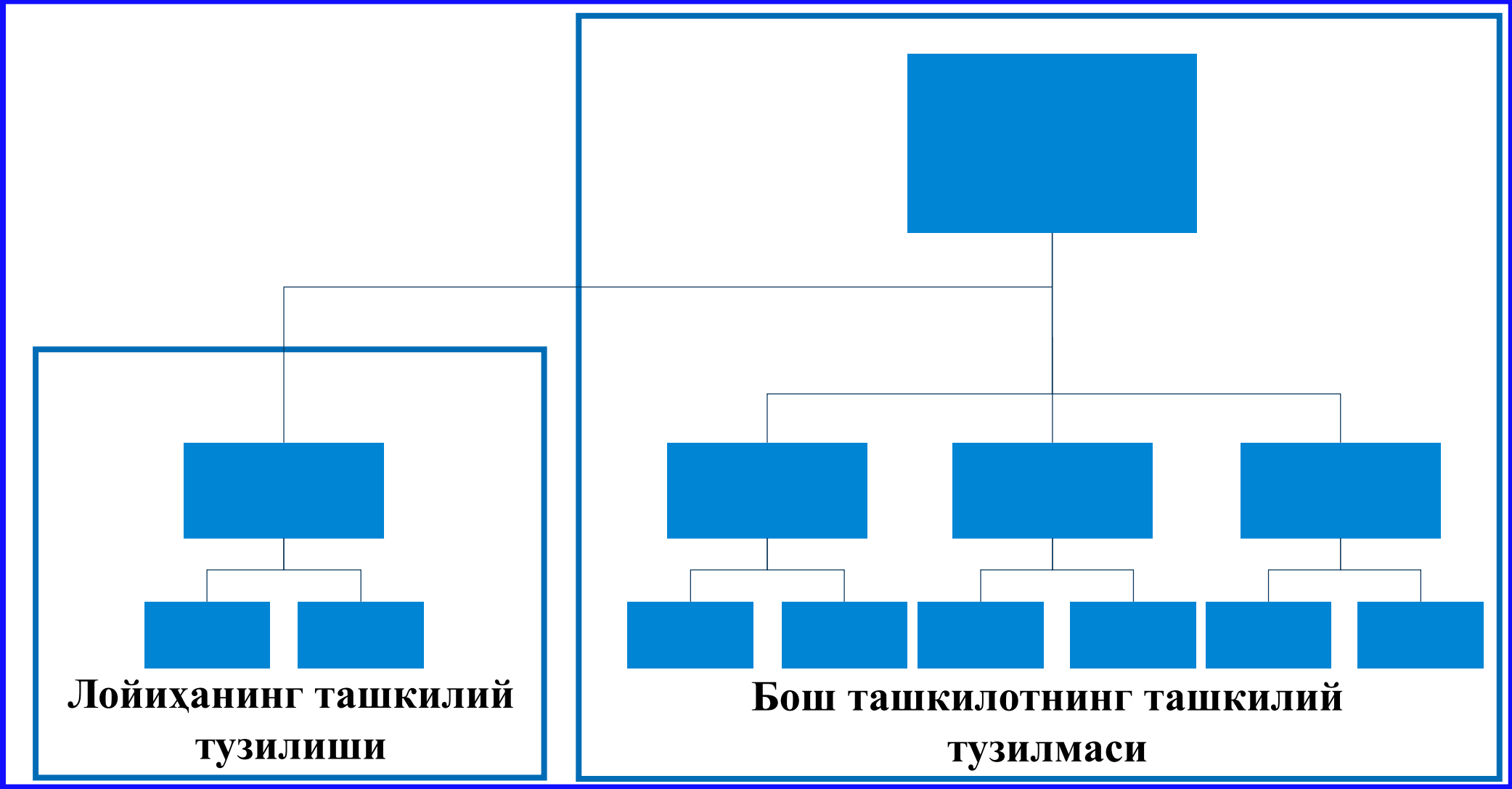
Сўнгги ўн йилликларда горизонтал ва диагонал алоқалар инновацион лойиҳаларни бошқариш архитектурасида ишлатила бошлади. Бошқарув лавозимлари ва уларга бўйсунувчилар орасида боғланишнинг **вертикал, горизонтал ва диагонал** турлари мавжуд. Тузилиш тамойиллари, айрим ҳолларда, тадбир иштирокчилари орасидаги муносабатлар тизимини ҳам ҳисобга олиши керак. Лойиҳа тузилмаси ва бош компанияларнинг ташкилий тузилмалари орасидаги ўзаро таъсир чизмалари қуйидаги турдагилари мавжуд.

- *ажратилган;*
- *ичида жойлаштирилган;*
- *лойиҳа шаклида.*

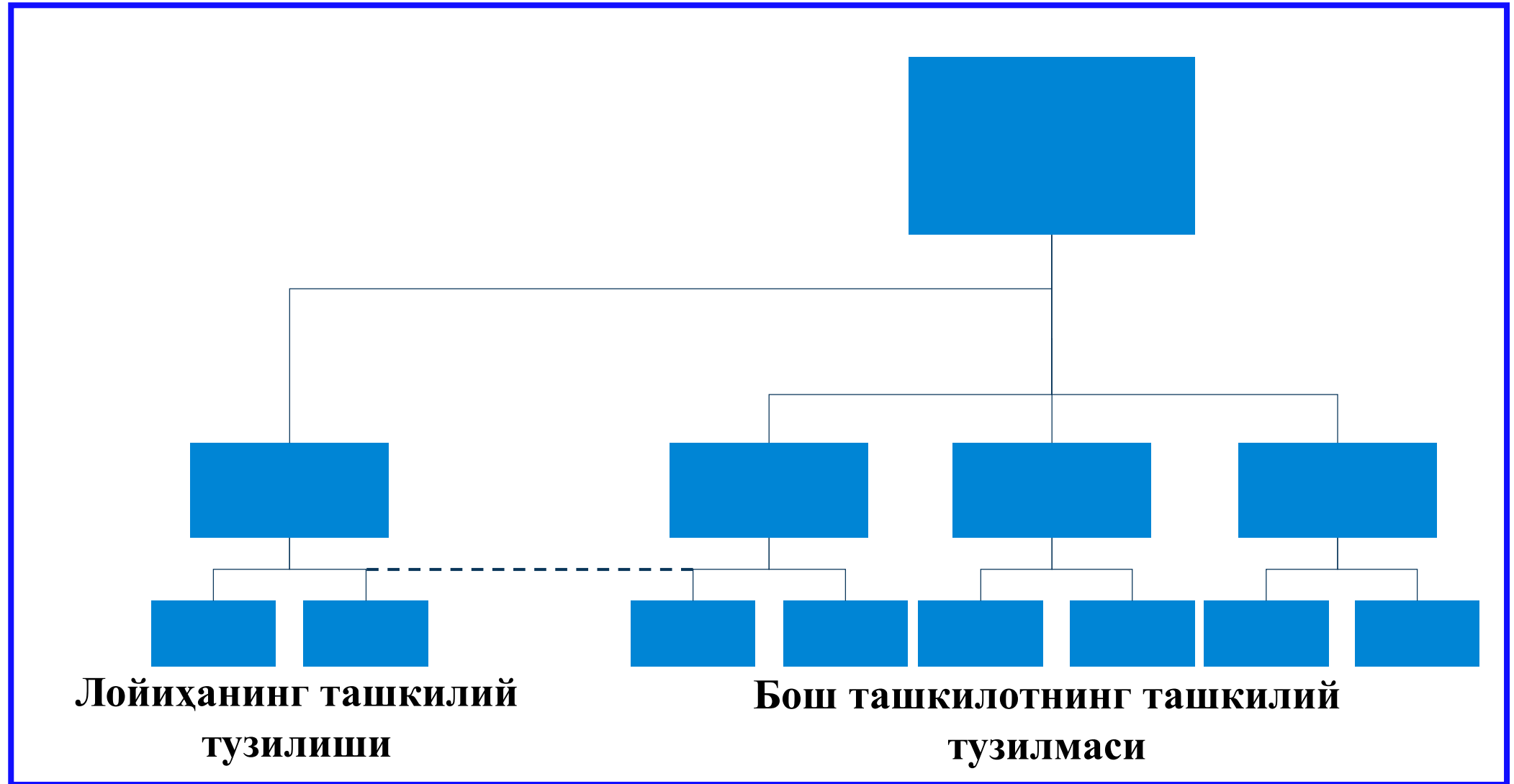
Лойиҳани ташкил этишнинг асосий усуллари учта асосий тизимли ёндашувдан фойдаланади. Улар: **функционал, матрицавий ва лойиҳавий.**



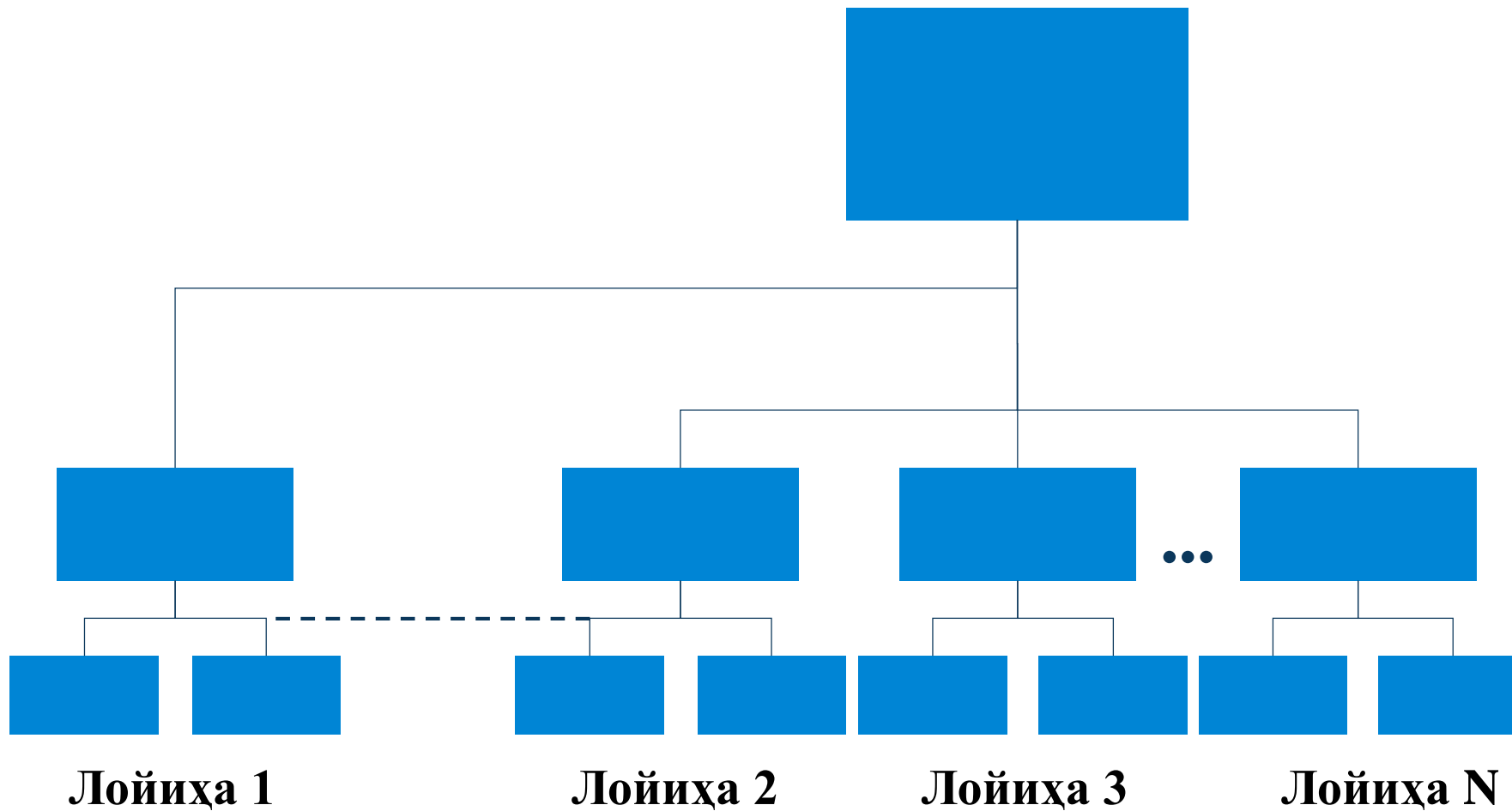
# Лойиҳа ташкилий тузилмасининг ажратилган тури



# Ташкилот тузилмаси ичига қурилган лойиҳанинг ташкилий тузилиши



# Лойиҳа типдаги компаниянинг ташкилий тузилиши



# Функционал ёндашув

Функционал ёндашув етарли даражада такрорланувчанликка эга бўлган типик ва устувор бўлмаган лойиҳалар учун мос келади.



Қуйидаги камчиликларни таъкидлаш мумкин:

- мувофиқлаштириш ва устуворликларнинг паст даражаси;
- амалга оширувчи ресурсларнинг паст самарадорлиги;
- муаммони постфактум ечимини топиш;
- алоқа каналларини юқори бошқарув орқали ўтиши сабабли уларнинг узунлиги.

## Матрица ёндашуви

- **Матрица ёндашуви** билан ижрочилар ҳеч қандай лойиҳа учун ажратилмайди. Улар турли хил иш жойлари орасида мослашувчан равишда тақсимланади.
- Ижрочи ўз ишларини бажарган ҳолда, **бир вақтнинг ўзида 2 ёки 3 та лойиҳа устида ишлай олади.** Шу билан бирга, у ўзининг функционал менежерига бўйсунishi ва унга ҳисобот бериши лозим.
- **Бир нечта раҳбарларга бўйсунish** бошқарувни мураккаблаштириши мумкин.
- Лойиҳани умумий функционал тузилмадан ажратиш мураккаб, **йирик ва муҳим лойиҳаларни амалга ошириш учун мантиқан тўғри келади.** Бу қиймати катта вариант ҳисобланади, лекин натижа сезиларли бўлса, нарх масаласи 2-даражали бўлиб қолади.
- Ушбу ёндашувда лойиҳа менежери **бутун вазифани тўлиқ кўра олиш ва қийинчиликларга тезда жавоб бера олиш** салоҳиятига эга бўлиши лозим. Лойиҳани ўз вақтида якунлашнинг энг яхши имкониятлари мавжуд.



# Лойиҳавий ёндошув

Лойиҳавий ёндошувда тузилмалар **функционал-маъмурий ва лойиҳавий-мақсадли режимга** бўлинади.

1-чиси, **структуранинг вертикал қурилишига**, 2-чиси эса **горизонтал қурилишига қаратилган**.

Функционал-маъмурий ёндашув тамойиллари классик ҳисобланади. Лойиҳа ёндашуви бир неча форматларда пайдо бўлиши мумкин:

- 1. Соф лойиҳа бошқаруви.** Бу капитал қурилиш, консалтинг, ITни ривожлантириш ва бошқа соҳалардаги бизнеснинг лойиҳа турига кўпроқ хос ҳисобланади.
- 2. Лойиҳа бошқарувини матрицали ташкил этиш.** Лойиҳа менежери ва функционал менежерлар орасидаги ваколат муносабатларига асосланиб, матрицалар: заиф, мувозанатли ёки кучли га ажрайди.
- 3. Ташкилотга функционал ёндашув.**



## Лойиҳа ёндашуви интеграцияси билан биргаликда ташкилий тузилманинг танлаш параметрлари:

Тузилишни танлаш параметри	Функционал тузилиш	Матрицали тузилиш	Лойихавий тузилиш
Лойиҳани амалга ошириш шартларининг ноаниқлиги	Паст	Юқори	Юқори
Лойиҳадаги технологиялар	Стандарт	Мураккаб	Янги
Лойиҳа мураккаблиги	Паст	Ўртача	Юқори
Лойиҳа ҳажми (давомийлиги, бюджети)	Кичик	Ўртача	Катта
Лойиҳа устуворлиги	Оддий	Ўртача	Баланд
Вақт бўйича танқидлик	Паст	Ўртача	Юқори



# QS ва THE халқаро рейтингларига ва Ўзбекистон 10 та салоҳиятли олий таълим муассасасига кириш стратегияси



**Олий мактаб рақобатбардошлигини ошириш мақсадида  
Миссури штати Университети профессор-мутахассислари  
билан ҳамкорликда бизнес ва тадбиркорлик соҳасидаги  
мутахассисларни тайёрлаш тизимини тубдан ўзгартириш  
лойиҳаси**



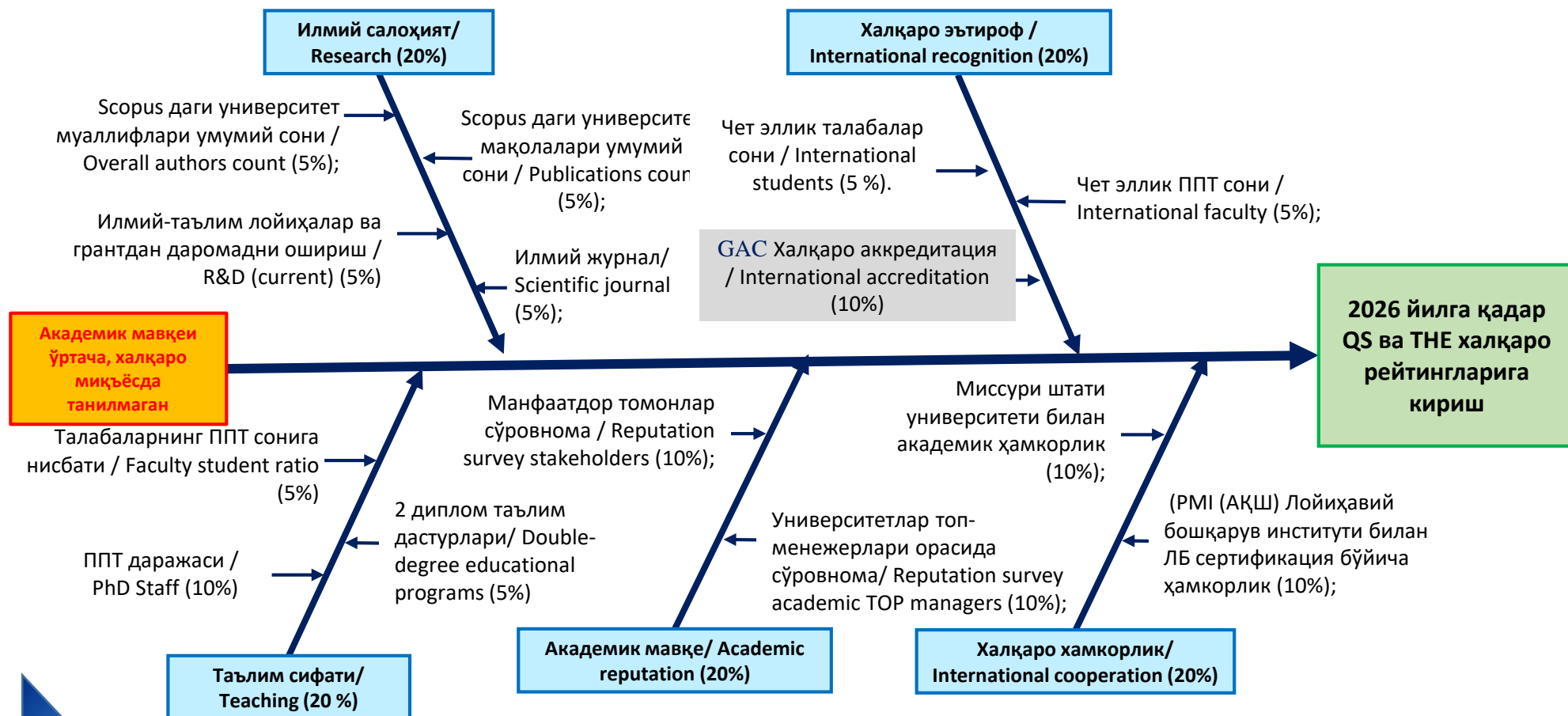
# **Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби бизнес ва бошқарув соҳасидаги мутахассисларни тайёрлаш тизимини тубдан ўзгартириш лойиҳаси**

**2022 йил январида профессор Б.Холбаев ва доцент Х.Усмановлар қуйидаги мақсадларда лойиҳа ташаббуси билан чиқишди:**

- 1. Олий мактаб ривожланиш стратегиясининг асосий талабларига ва халқаро тажриба асосланган бизнес таълим тизимини яратиш мақсадида бизнес таълим халқаро стандартларини чуқур таҳлил қилиш ва баҳо бериш;**
- 2. Олий мактабда тадқиқот натижаларини тижоратлаштириш мақсадида таълим, фан ва инновацион фаолият ўртасида интеграцион алоқани таъминловчи бошқарув стратегиясини ишлаб чиқиш ва босқичма-босқич амалга ошириш;**
- 3. Олий мактабнинг академик ва молиявий мустақиллигини таъминлаш дастурини ишлаб чиқиш;**
- 4. Олий мактабда халқаро меҳнат бозорида ўз ўрнини топа оладиган, республикамиз иқтисодиёт тармоқлари барқарор ривожланишига муносиб ҳисса қўша оладиган юқори малакали иқтисодчи-мутахассисларни ва тадбиркорларни тайёрлаш тизимини йўлга қўйиш.**



# Олий мактаб халқаро рейтингдаги позициясини кўтариш бўйича 2022-2026 йиллар учун мақсадлар дарахти



# Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби мутахассисларни тайёрлаш тизимини тубдан ўзгартириш лойиҳаси

**Проф. Б.Холбаев 2021 йил август-декабр** ойларида олий таълим илмий ходимлари учун ташкиллаштирилган **Миссури штати университети Missouri State University ( (АҚШ)да FER, Faculty Enrichment Program** дастури бўйича малакасини оширди. Натижада:

**I. Миссури штати Университети раҳбарияти билан Академик ҳамкорлик бўйича келишилди:**

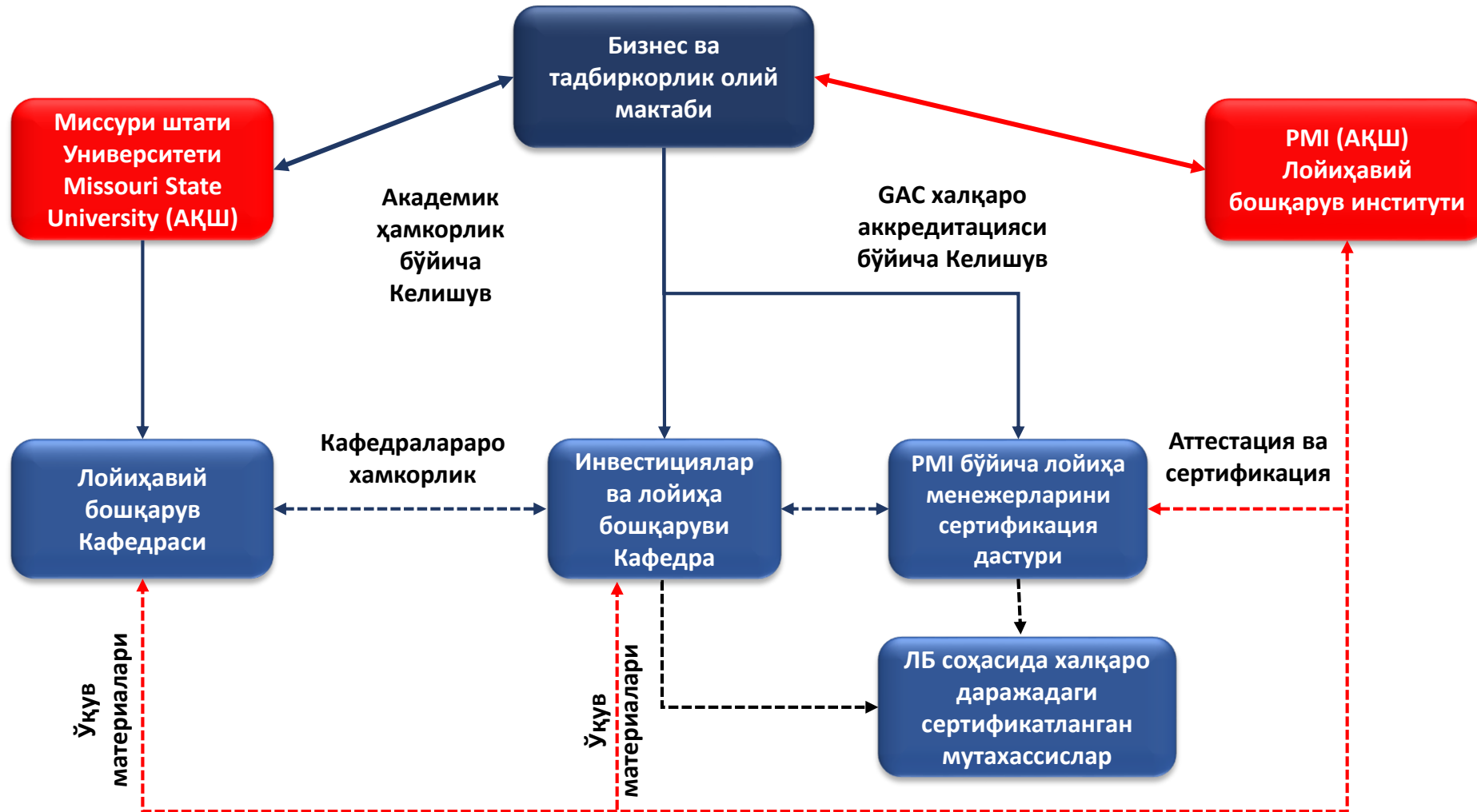
- **Илмий-таълим лойиҳалар ва грантдан даромадни ошириш / R&D (current)**
- **Икки диплом таълим дастурларини жорий қилиш/ Double-degree educational programs**
- **Профессор-ўқитувчилар таркиби илмий даражасини ошириш / PhD Staff**
- **МШУ профессорларини Олий мактаб таркибига киритиш / International faculty**
- **МШУ талабалари ва Олий мактаб талабалари билан алмашув/International students**
- **Кафедралараро ҳамкорлик ўрнатиш (ўқув дастурлари, дарсликлар, материаллар ва х.к)**

**II. PMI (АҚШ) Лойиҳавий бошқарув институти Олий мактаб GAC халқаро аккредитациясидан ва битирувчиларни PMI сертификация дастури ўтказиш бўйича Келишув имзоланди.**



# Лойиҳанинг асосий манфаатдор томонлари (стейкхолдерлари)

PMI (АҚШ) Лойиҳавий бошқарув институти,  
Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, Миссури штати университети (АҚШ)



# **ГАС – бизнес мактаблари ва MBA дастурларини аккредитация қилувчи халқаро ташкилот**

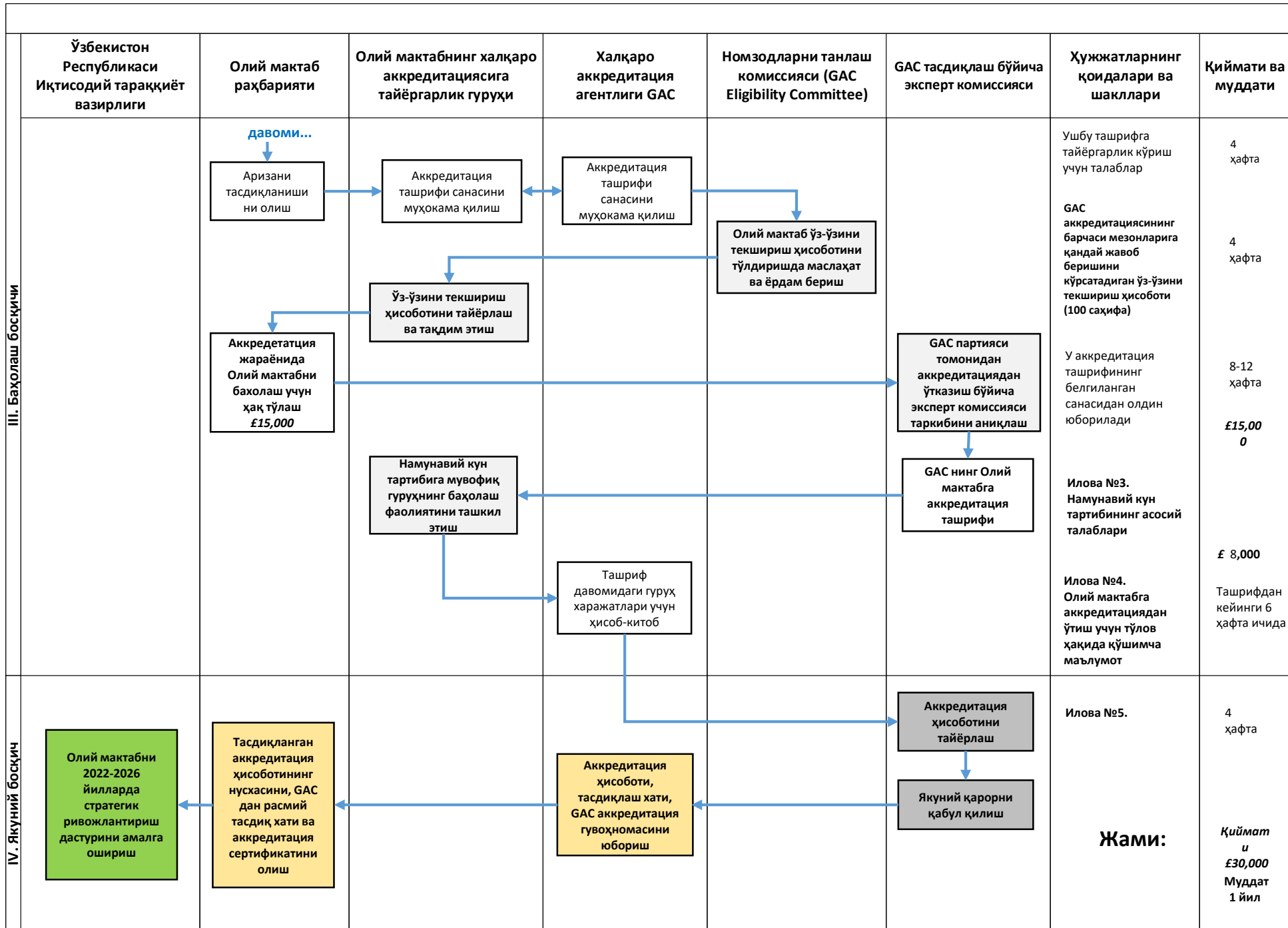
## **ГАС ЭКСПЕРТ-АУДИТОРЛАРИ ТАЛАБЛАРИ:**

- 1. Профессор-педагог таркибига талаблар:**
  - а. 75% илмий даражаси ёки магистр дипломи бўлиши лозим.**
  - б. Бизнес ва илмий даражалар бўйича тажрибага эга бўлиши лозим,**
  - с. Амалий тадқиқотлар билан шуғулланиши лозим.**
- 2. Мактабда чет эллик талабалар ва чет эллик ўқитувчиларнинг мавжудлиги талаби.**
- 3. Халқаро алоқалар учун махсус талаблар.**
- 4. Таълим дастурларида хорижий таълим модулларининг мавжудлиги талаби.**
- 5. Талабалар ўқиш давомида бажаришлари белгиланган махсус ўқув дастурига талаб:**
  - а. Олий таълим муассасаси талабаларнинг кутилган натижаларини оқлаши.**
- 6. MBA дастурининг минимал давомийлиги 1,5 йил бўлиши лозим.**
- 7. MBA дастури бизнес тажрибасига асосланган ва ўқув жараёнида ўз вакиллари билан самарали ҳамкорликни таъминлаши: корхоналарда стажировка ўташ, компаниялар буюртмаси бўйича илмий лойиҳаларни амалга ошириш ёки ихтисоси бўйича ишга жойлашиши.**
- 8. ГАС экспертлари томонидан ҳар бир фактнинг ҳужжатли асосланишини талаби.**



# GAC Халқаро аккредитация / International accreditation

	Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий тараққиёт вазирлиги	Олий мактаб раҳбарияти	Олий мактабнинг халқаро аккредитациясига тайёргарлик гуруҳи	Халқаро аккредитация агентлиги GAC	Номзодларни танлаш комиссияси (GAC Eligibility Committee)	GAC тасдиқлаш бўйича эксперт комиссияси	Ҳужжатларнинг қоидалари ва шакллари	Қиймати ва муддати
I. Дастлабки босқич	<b>Олий мактабни 2022-2026 йилларда стратегик ривожлантириш дастурини тасдиқлаш</b>	GAC халқаро аккредитациясини олиш ва тегишли ишчи гуруҳини тузиш тўғрисидаги буйруқ	GAC аккредитация мезонлари билан танишиш ва ўрганиш	Ҳохишни билдириш учун GAC билан боғланиш	Аккредитация олиш жараёни ва мезонлари бўйича маслаҳат		Илова №2. Маслаҳат учун саволлар 1) аккредитациянинг миқдорий мезонлари; 2) Кераксиз ишларни қилиш хавфини йўқ қилиш 3) имконсиз GAC чеклари учун тўловларни амалга ошириш 4) сўровномани тўлдириш Ҳохиш хатининг шакли	4 ҳафта
		£2,000 миқдорда (қайтарилмайдиган) рўйхатдан ўтиш тўловини тўлаш	Расмий ҳохиш ҳақидаги хатни тайёрлаш ва жўнатиш	Аккредитация шартномасини тузиш			Анкета шакли	£2,000; 4 ҳафта
			Анкетани юбориш	Расмий номзод сифатида аккредитация учун таклиф				
II. Дастлабки баҳо		£5,000 миқдордаги қайтарилмайдиган дастлабки баҳолаш тўловини тўлаш (тўлов 3 йилгача амал қилади)	Ҳаққини аттестация қилиш шаклини тўлдириш ва GAC га жўнатиш	Ҳаққини аттестация қилиш шаклини қабул қилиш	Ҳаққини аттестация қилишнинг дастлабки баҳоси		Ҳаққини аттестация қилиш шакли	£5,000; 4 ҳафта
		давоми....						



## Хулоса

- ✓ Мавзу доирасида лойиҳани тузилмасининг таркибини, тузилмасини кўришнинг асосий тамойиллари ва усуллари кўриб чиқдик.
- ✓ Аввалида лойиҳа фаолиятини тизимлаштириш масаласига эътиборингизни қаратдик.
- ✓ Лойиҳанинг тузилмаси турларига: **функционал, матрицали ва лойиҳавий ташкилий тузилмалар** ва уларни танлаш мезонларига алоҳида тўхталиб ўтдик.
- ✓ Буларнинг барчаси у ёки бу даражада ўзига хос **вазифаларни ишончлироқ қўйиш ва ҳал қилиш, режалаштириш жараёнларини амалга ошириш ва бошқарувнинг исталган натижаларига эришиш** имконини беришига ишонч ҳосил қилдик.



## Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

- 1) **Лойиҳа тузилмасининг мазмун-моҳиятини тушунтириб беринг.**
- 2) **Лойиҳа тузилмасини қуришда тизимли ёндашувнинг аҳамияти нимада?**
- 3) **Бошқарув объектини декомпозицияси деганда нима назарда тутилади?**
- 4) **Лойиҳа тузишнинг асосий тамойиллари нималардан иборат?**
- 5) **Лойиҳани тузилмавий моделлаштириш усуллари деганда нимани тушунасиз?**
- 6) **Тузулмавий моделларни қўллаш алгоритми қандай?**
- 7) **Ташкилий тузилманинг қандай турлари мавжуд ва уларни қайси мезонларга қараб танланади?**



## Адабиётлар

1. *Бусыгин А. В.* Самарали менежмент. Олий ўқув юртлари талабалари учун қўлланма. – М.: Феникс, 2000. – 1056 б.
2. *Дафт Р. Л.* Менежмент. – СПб.: Питер, 2000. – 836 б.
3. *Смирнов Э. А.* Ташкил этиш назарияси асослари. Ўқув қўлланма. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 388 б.
4. *Фатхутдинов Р. А.* Ишлаб чиқаришни ташкил этиш: Университетлар учун қўлланма.. – М.: Инфра-М, 2000. – 672 б.
5. *Лунев В. Л.* Компания бошқарувининг тактикаси ва стратегияси: Ўқув қўлланма. – М.: Финпресс, 1997. – 356 б.
6. *Мескон М. Х., Хедоури Ф., Альберт М.* Менежмент асослари. М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 б.
7. *Мазур И. И.* Корхоналар ва компанияларни қайта ташкил этиш. – М.: Высшая школа, 2000.– 425 б.

### Интернет ресурслар:

1. <http://projectimo.ru/planirovanie-proekta/ierarkhicheskaya-struktura-rabot-proekta.html>
2. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/struktura-proekta.html>
3. <https://pm-way.com/materials/material/show/306> (видеоматериал).



**ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН**

**РАХМАТ!**

