

# ЛОЙИҲАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

## 4-Мавзу: Лойиҳанинг таркибий тузилмасини тузиш

Хусан Усманов,

«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

1. Мавзу масаласи тарихи.
2. Лойиҳани тузиш методологияси.
3. Лойиҳа тузишнинг асосий тамойиллари.
4. Тузилмавий моделларни қўллаш алгоритми.
5. Ташкилий тузилма вариантлари.
6. Ташкилий тузилмани танлаш.

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

Лойиҳа муваффақиятли бошланишдан кейин старт олганда, низом тасдиқланади ва имзоланади, лойиҳа вазифасининг мақсадлари ва чегаралари белгиланади, режалаштириш жараёнлари доирасида янги босқичнинг навбати келади. Лойиҳанинг тузилиши бошқарув тизимининг ажралмас қиёфасини 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.

### 1. 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 йигиндисидир.

**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.

## 2. 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 тузилмасида лойиҳа вазифасини ифодалаш муҳим аҳамиятга эга** - негаки лойиҳа томонлари - вазифани қўювчи ва ижрочи - ҳар бири ўзи учун манфаатли томонга буриши эҳтимоли пайдо бўлади, бунинг сабабидан эса улар ўртасидаги муносабатларда низолар эҳтимоли даражаси ортади.

Шу сабабли қуйида лойиҳа вазифасини мукамал ифодалаш меъзонларини тавсифлаймиз. **Лойиҳа вазифаси** деганда бошқарувнинг асосий категорияси сифатида **5 та асосий мезонларга жавоб берадиган объект**ни тушуниш керак.

**Лойиҳа вазифасининг асосий параметри** – бу натижани аниқ шакллантиришдир. Ҳар бир вазифа келажакдаги ўзига хос нуқта, маълум бир натижа деб қабул қилинади.

**Лойиҳа вазифасини ифодаловчи асосий 5 та параметри** мавжуд. Аввало, лойиҳа вазифаси учун масъул ресурс тушунчаси билан танишиб чиқамиз.

**Масъул ресурс** деганда *ташкilot ходими (ёки жалб қилинган ижрочи) иш бажариш ваколатига эга бўлган ва юзага келадиган қийинчиликларга қарамасдан унинг бажарилишини ўз зиммасига олган шахсни тушунамиз.* Аниқроғи, **масъул ресурс** исм-фамилиясини ва юклатилган вазифага мувофиқ ажратилган ресурсни билдиради.

**Лойиҳа вазифаси** - *бу лойиҳа натижасига эришиш учун махсус микрошартнома ҳисобланади.* Шунинг учун, ушбу шартноманинг иштирокчиси бўлган масъул ресурсдан ва иккинчи томонга - вазифа берувчига ҳам тегишли.

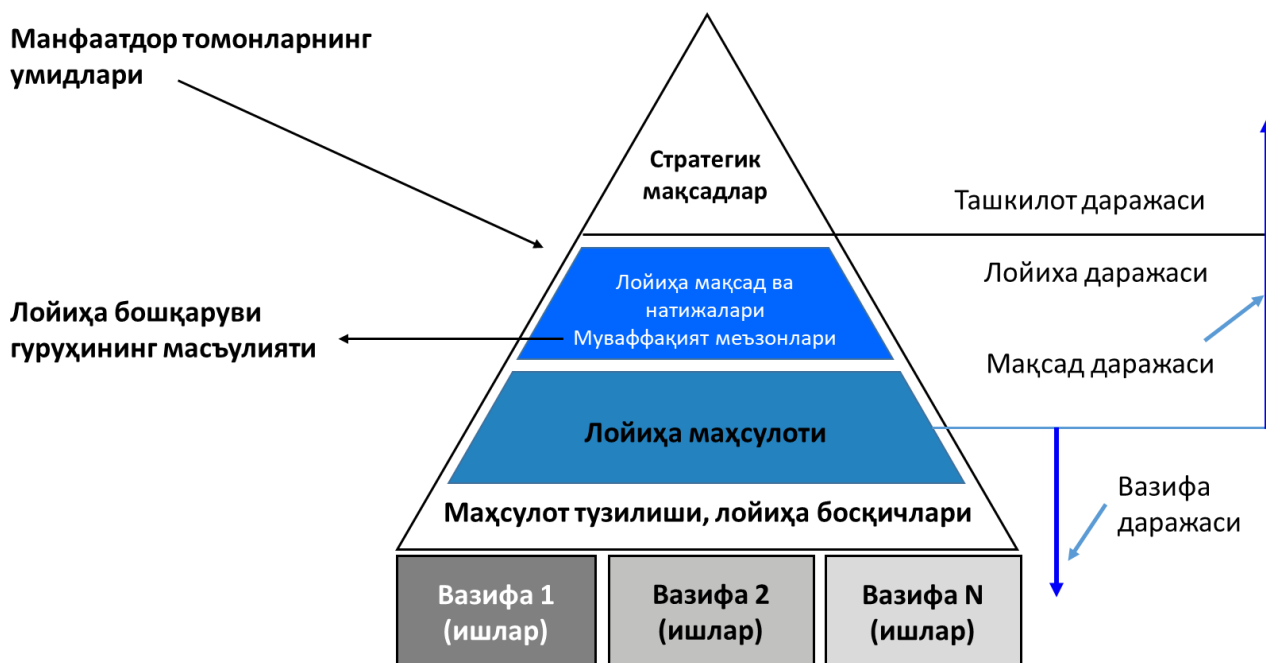
**Муддатни белгилаш** зарурати ҳам бор – **аниқ календарь асосида.**

Нафақат лойиҳа бошқарувида, балки умумий бошқарувда ҳам вазифани тушунишдаги номувофиқликдан келиб чиқадиган низо, зиддият ҳолатларини кузатиш мумкин. Томонларнинг бир-биридан норозилиги сабабларини тахмин қилиш қийин эмас, чунки улар орасида келишув расмийлаштирилмаган. Шунинг учун лойиҳа вазифасини мукамал ифода қилиш жуда муҳимдир. Хулоса қилиб айтганда, лойиҳа вазифасини пайдо қилиш учун 5 та мезон умумлаштирилган ҳолда қуйидаги рўйхат шаклида таклиф қилинади:

1. Лойиҳа натижаси аниқ ифодаланиши.
2. Муддати - етказиб бериш ва қабул қилишнинг аниқ санаси.
3. Вазифа берувчининг - исми ва фамилияси.
4. Масъул ресурс - фамилияси, исми ва ажратилган бюджети.
5. Лойиҳа вазифасининг ҳужжатлаштирилган расмий шакли.

**Мақсадлар дараҳти.** Лойиҳа мақсадлари пирамидасининг даражаларни тавсифлаш ва унда бошқарув объектлари эгаллаган жойни аниқлаш керак. Мақсадлар икки даражага эга бўлади: юқори ва қуйи. Юқорида – ташкilot даражасидаги стратегик мақсадлари, қуйида – эса лойиҳа мақсадлари.

**Лойиҳанинг стратегик мақсадлари** – узоқ муддатлида эришиладиган, миссияни ва компания стратегиясини амалга оширишга қаратилган мақсадлардир. Компания стратегиясига лойиҳа менежерининг фаолиятини боғлаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Булар узоқ муддат давомида раҳбарият диққат марказида бўлиш билан бирга лойиҳа мақсадларини компаниянинг стратегик мақсадлари билан мослаштиришга хизмат қилади.



**Лойиҳа маҳсулоти** - пирамида моделидаги мақсад ва вазифаларни ажратиш (фарқлаш) чизиғидир. Маҳсулот устида эса лойиҳанинг мақсадлари, яъни нима учун биз маҳсулотни яратганимиз ва ундан қандай эффеқтларни олишни хоҳлашимиз кўрсатилган. Пирамида диаграммасидаги лойиҳа маҳсулоти остида эса вазифалар кўрсатилган. Улар маҳсулот яратиладиган ҳаракатлар кетма-кетлигини ифодалайди.

**Лойиҳа мақсадлари ва вазифаларини кўриб чиқиш.** Ушбу муҳим тушунчаларнинг таърифлари бу ерда келтирилган бўлиб, улар маҳсулот билан биргаликда лойиҳани бошқариш объектини беради. Лойиҳа вазифасини ифодалаш сифатини баҳолаш имконини берувчи асосий параметрлар асослаб берилган. Буюртмачи олдидаги масъулиятни ўз зиммасига олган лойиҳа менежери натижаларга эриша олмаслик хавфини баҳолай олсагина, ўз ишидан қониқиш ҳосил қилади. Бунинг ёрдамида вазифалар ҳал қилинади ва мақсадларга эришилади.

### 3. Лойиҳа тузишнинг асосий усуллари ва тамойиллари

Асосий вазифалар лойиҳанинг бошқич 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 объектнинг 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.**



#### 4. Тузилмавий моделларни қўллаш алгоритми

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

1. Мақсадлар ва лойиҳа чегараларини режалаштириш натижаларидан бири **мақсадлар дарахти** ҳисобланади. Ушбу иерархияда бир неча даражадаги жойлаштиришнинг 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.
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 тақсимоти матрицаси ва бош режани ишлаб чиқиш.**
8. **Ташқи шартномаларни тузиш ва рискларни тақсимлаш.**

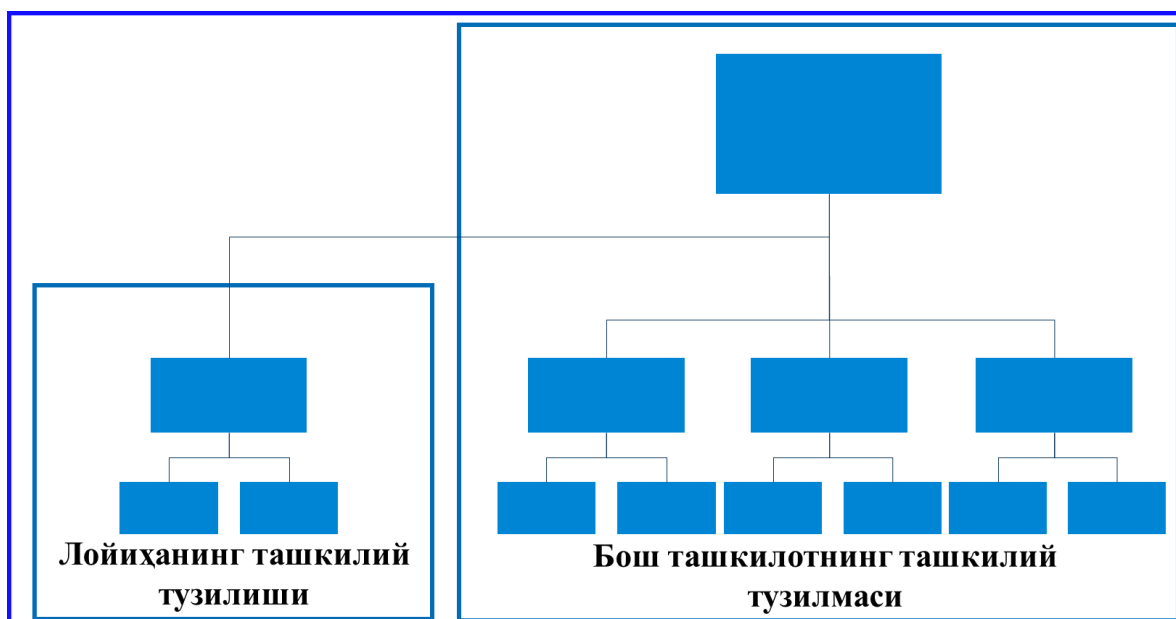
## **5. Ташкилий тузилма вариантлари**

Сўнги 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.

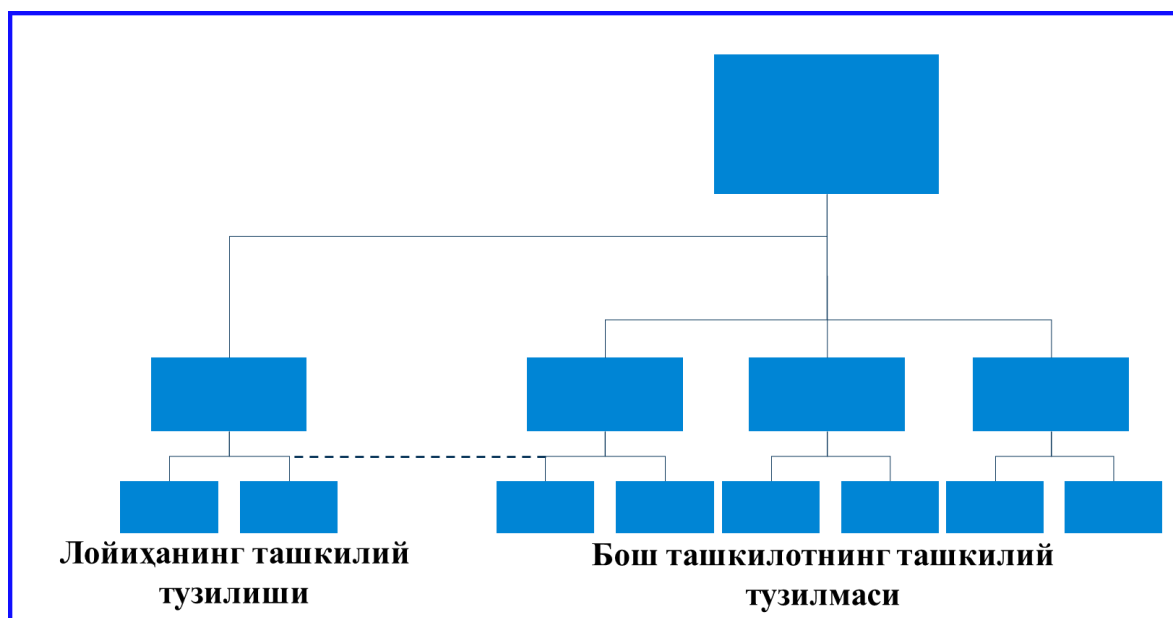
- ажратилган;
- ичида жойлаштирилган;
- лойиҳа шаклида.

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

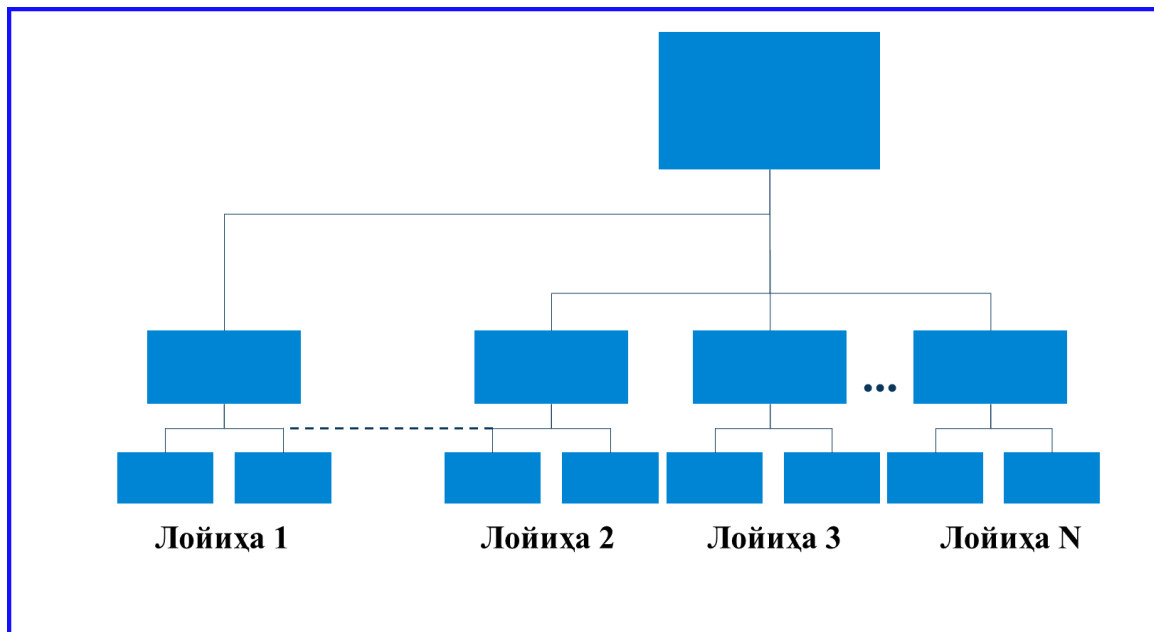
*Лойиҳани ташкилий тузилмасининг ажратилган тури*



*Ташкилот тузилмаси ичига қўрилган 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 бўйсунishi бошқарувни мураккаблаштириши мумкин. Лойиҳани умумий функционал тузилмадан ажратиш мураккаб, йирик ва муҳим лойиҳаларни амалга ошириш учун мантқан 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:

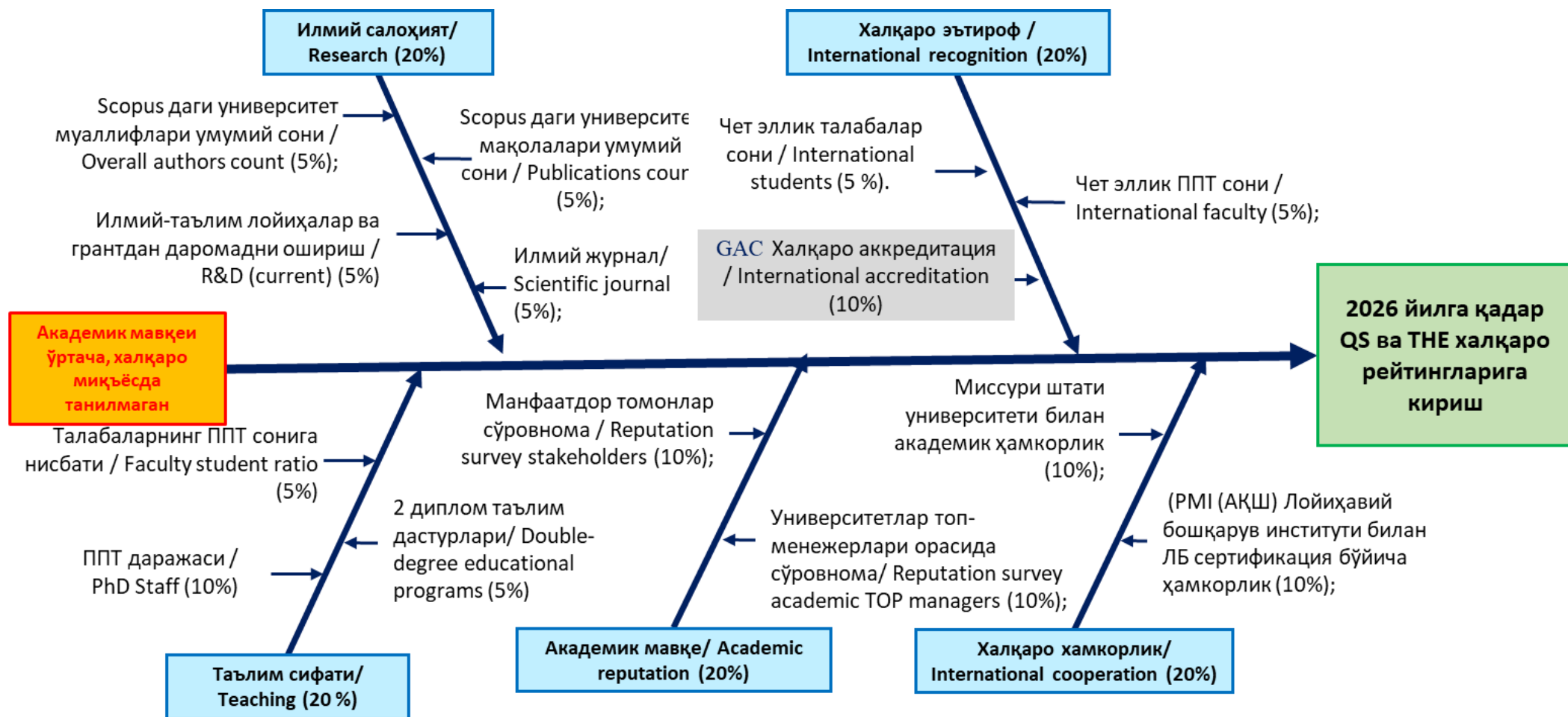
1. **Соф лойиҳа бошқаруви.** Бу капитал қурилиш, консалтинг, ITни ривожлантириш ва бошқа соҳалардаги бизнеснинг лойиҳа турига кўпроқ хос ҳисобланади.
2. **Лойиҳа бошқарувини матрицали ташкил этиш.** Лойиҳа менежери ва функционал менежерлар орасидаги ваколат муносабатларига асосланиб, матрицалар: заиф,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

**Ташкилотга функционал ёндашув.**

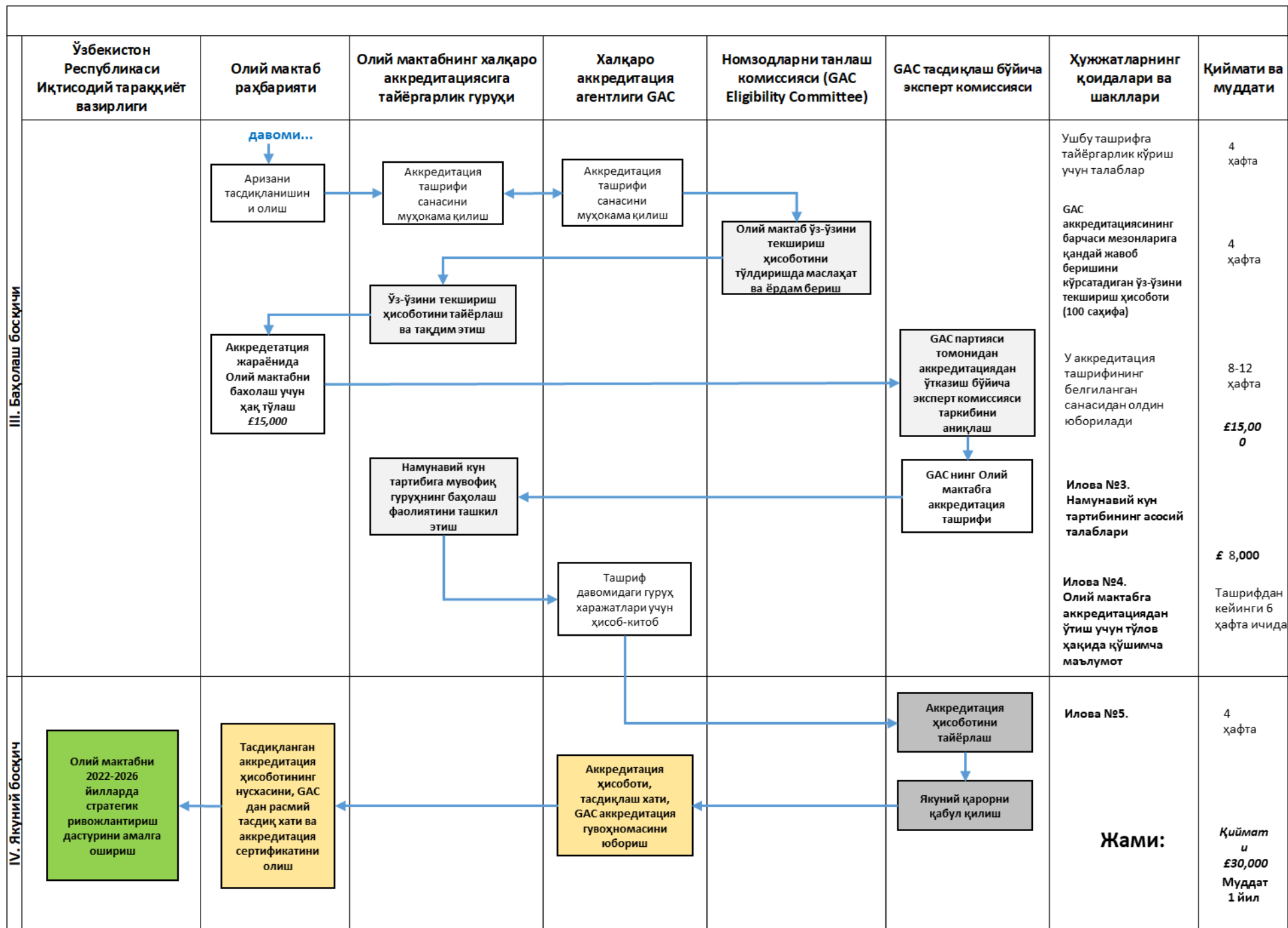
### *Ташкилий тузилманинг танлаш параметрлари:*

Тузилишни танлаш параметри	Функционал тузилиш	Матрицали тузилиш	Лойиҳавий 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





	Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий таъриқийет вазирлиги	Олий мактаб раҳбарияти	Олий мактабнинг халқаро аккредитациясига тайёргарлик гуруҳи	Халқаро аккредитация агентлиги GAC	Номзодларни танлаш комиссияси (GAC Eligibility Committee)	GAC таъдиқлаш бўйича эксперт комиссияси	Ҳужжатларнинг қоидалари ва шакллари	Қиймати ва муддати
I. Дастлабни бошқич	Олий мактабни 2022-2026 йилларда стратегик ривожлантириш дастурини таъдиқлаш	<p>GAC халқаро аккредитациясини олиш ва тегишли ишчи гуруҳини тузиш тўғрисидаги бўйруқ</p> <p>£2,000 миқдорида (қайтарилмайдиган) рўйхатдан ўтиш тўловини тўлаш</p>	<p>GAC аккредитация мезонлари билан танишиш ва ўрганиш</p> <p>Расмий ҳошиш ҳақидаги хатни тайёрлаш ва жўнатиш</p> <p>Анкетани юбориш</p>	<p>Ҳошишни билдириш учун GAC билан боғланиш</p> <p>Аккредитация шартномасини тузиш</p> <p>Расмий номзод сифатида аккредитация учун тақлиф</p>	Аккредитация олиш жараёни ва мезонлари бўйича маслаҳат		<p>Илова №2. Маслаҳат учун саволлар</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) аккредитациянинг миқдорий мезонлари;</li> <li>2) Кераксиз ишларни қилиш хавфини йўқ қилиш</li> <li>3) имконсиз GAC чеклари учун тўловларни амалга ошириш</li> <li>4) сўровномани тўлдириш</li> </ol> <p>Ҳошиш хатининг шакли</p> <p>Анкета шакли</p>	<p>4 ҳафта</p> <p>£2,000; 4 ҳафта</p>
II. Дастлабни баҳо		£5,000 миқдоридаги қайтарилмайдиган дастлабни баҳолаш тўловини тўлаш (тўлов 3 йилгача амал қилади)	Ўз-ўзини аттестация қилиш шаклини тўлдириш ва GAC га жўнатиш	Ўз-ўзини аттестация қилиш шаклини қабул қилиш	Ўз-ўзини аттестация қилишнинг дастлабни баҳоси		Ўз-ўзини аттестация қилиш шакли	£5,000; 4 ҳафта
		давоми....						



## 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.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менежмент. – М.: Издательство Московского Университета, 1995.