

# ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

## 5- Мавзу: Лойиха манфаатдор томонлар реестрини тузиш

Хусан Усманов,  
«Инвестициялар ва лойиха бошқаруви» кафедраси доценти

**Режа:**

1. Лойиха манфаатдор томонлари тушунчаси.
2. Манфаатдор шахсларни аниқлаш.
3. Манфаатдор томонларнинг таклифлари.
4. Манфаатдор томонлар реестри.

*Калит тушунчалар:* манфаатдор томонлар, манфаат, эхтиёжлар, тоифа, манфаатдор томонлар матрицаси, манфаатдор томонлар реестри, лойихага таъсир этиш.

### Манфаатдор томонлар тушунчасининг мазмуни

Корпоратив ижтимоий масъулият доктринасида корхонанинг манфаатлари жамоанинг ижтимоий ривожланиши ва фуқаролик жамияти ҳаётида иштирокини фаоллаштириш шаклида ўз ифодасини топган.

Замонавий жамиятда **корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти** тобора кўпроқ аҳамият касб этмоқда. У **глобал ва маҳаллий инсоний муҳитда (экология, геосиёсат, ижтимоий-иқтисодий ва бошқа) муаммоларнинг пайдо бўлиши туфайли** ўсиб бормоқда.

Лойихани тўғри ташкил қилиш, уни бошқариш ва **муваффақиятли яқунлаш учун лойиха менежери манфаат ва масъулиятга эга бўлган манфаатдор томонларни ҳисобга олади**, ҳамда лойихага нисбатан ўз ролларини тўлиқ бажаришини таъминлайди.

#### 1. Лойихада манфаатдор томонлар тушунчаси

Манфаатдор томонлар бошқарув объекти сифатида **юқори динамизм, чекланган вақт ва ресурслар туфайли улар алоҳида аҳамият касб этади.**

**Манфаатдор томонлар ва ўзаро муносабатларни бошқариш назарияси** нисбатан яқинда пайдо бўлган, аммо унинг ҳаётийлиги ва амалий фойдалилигини аллақачон исботлаб бўлинган.

Мазкур назария одатда **1984-йилда Фрименнинг** манфаатдор томонларни – *«ташкilot мақсадларига эришишга таъсир қилиши мумкин бўлган ҳар қандай гуруҳ ёки шахс»* деб берган таърифидан пайдо бўлган дейилади. Бу таъриф кўпинча классик таъриф сифатида тилга олинади.

**Литтау ва бошқалар** томонидан **20 дан ортиқ манфаатдор томон** таърифлари таҳлил қилинган ва тизимлаштирилган. Шу билан бирга, муаллифлар таърифларнинг **2 та асосий тури** мавжудлигини таъкидлайдилар:

- 1-чи тури **Фримен таърифи**га асосланади (манфаатдор томон лойиҳага таъсир қилади ёки аксинча),
- 2-чи тури эса **Клиланд таърифи**га асосланади, бунда манфаатдор томон лойиҳа натижаларидан шахсий манфаат кўрадиган шахс сифатида қаралади.

Лойиҳа манфаатдорларининг юқоридаги таърифларини **машҳур РМВОК стандартида** таклиф қилинган таърифдан фойдаланган ҳолда умумлаштиришимиз мумкин: *«Лойиҳа манфаатдор томонлари - лойиҳада фаол иштирок этаётган ёки лойиҳанинг бажарилиши ёки яқунлиниши унинг манфаатларига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган шахс ёки ташкilotдир* (масалан, истеъмолчи, ҳомий, ижрочи ташкilot ёки жамият).

**Манфаатдор томонлар** - бу лойиҳанинг боришига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ёки лойиҳа таъсирида бўлиши мумкин бўлган ва лойиҳани режалаштиришда уларнинг манфаатларини ҳисобга олиш керак бўлган ташкilotлар ёки шахслар.

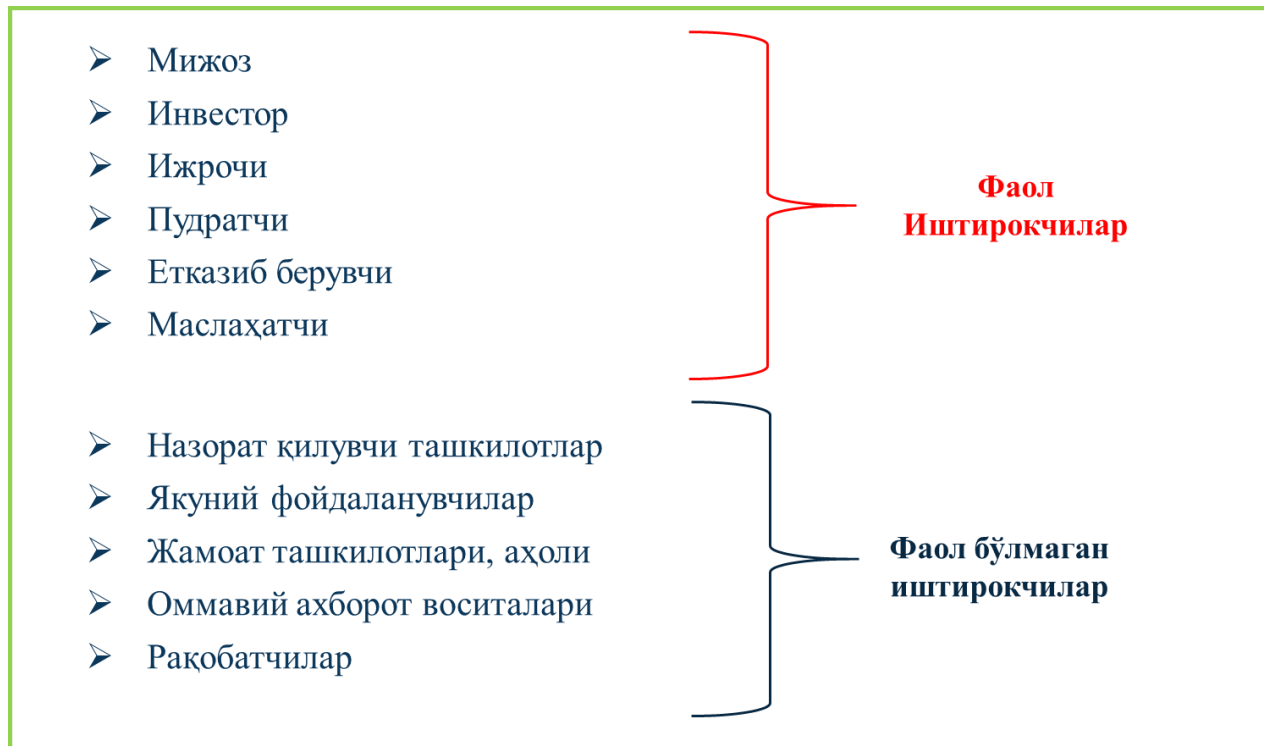
**Лойиҳа менежери** - лойиҳани бошқариш ва уни амалга ошириш натижалари учун масъул шахс.

**Лойиҳа жамоаси** - муайян ташкилий тузилма, лойиҳа ишларини бажаришда иштирок этадиган ва уларни амалга ошириш учун лойиҳа менежерига ҳисобот берадиган шахслар, гуруҳлар ва / ёки ташкilotлар тўплами. Лойиҳа муддати учун мақсадли тарзда яратилган. Шунингдек, барча ташқи пудратчилар ва маслаҳатчилар киради.

**Лойиҳани бошқариш гуруҳи** - лойиҳа раҳбари (бош менежер) томонидан бошқариладиган ва лойиҳанинг давомийлиги учун яратилган аниқ ташкилий тузилма. Кичикроқ лойиҳаларда бу жамоа лойиҳа жамоасининг деярли барча аъзоларини ўз ичига олиши мумкин.

**Ташкилий тақсимот тузилмаси** - лойиҳанинг барча иштирокчиларини ўз ичига олган ва лойиҳа мақсадларига муваффақиятли эришиш учун яратилган лойиҳа учун энг мос келадиган вақтинчалик ташкилий тузилма.

**Доимий (бош) ташкилот** - лойиҳа таркибида вужудга келган ва унинг манфаатларини кўзлаб амалга ошириладиган корхона ёки ташкилот. Лойиҳанинг вақтинча ташкилий тузилмасидан фарқли ўлароқ, бош ташкилот доимий ташкилотдир.



*Фаол ва ваол бўлмаган иштирокчилар*

## 2. Манфаатдор шахсларни аниқлаш

**Манфаатдор томонларни аниқлаш** - бу лойиҳанинг манфаатдор томонларини мунтазам равишда аниқлаш, шунингдек уларнинг манфаатлари, иштироки, ўзаро боғлиқлиги, таъсирга ва лойиҳанинг муваффақиятига потенциал таъсир кўрсатадиган муҳим маълумотларни таҳлил қилиш ва ҳужжатлаштириш жараёни.

Ушбу жараённинг асосий фойдаси шундаки, у лойиҳа жамоасига ҳар бир манфаатдор томонларни жалб қилиш учун мос йўналишни аниқлаш имкониятини беради.

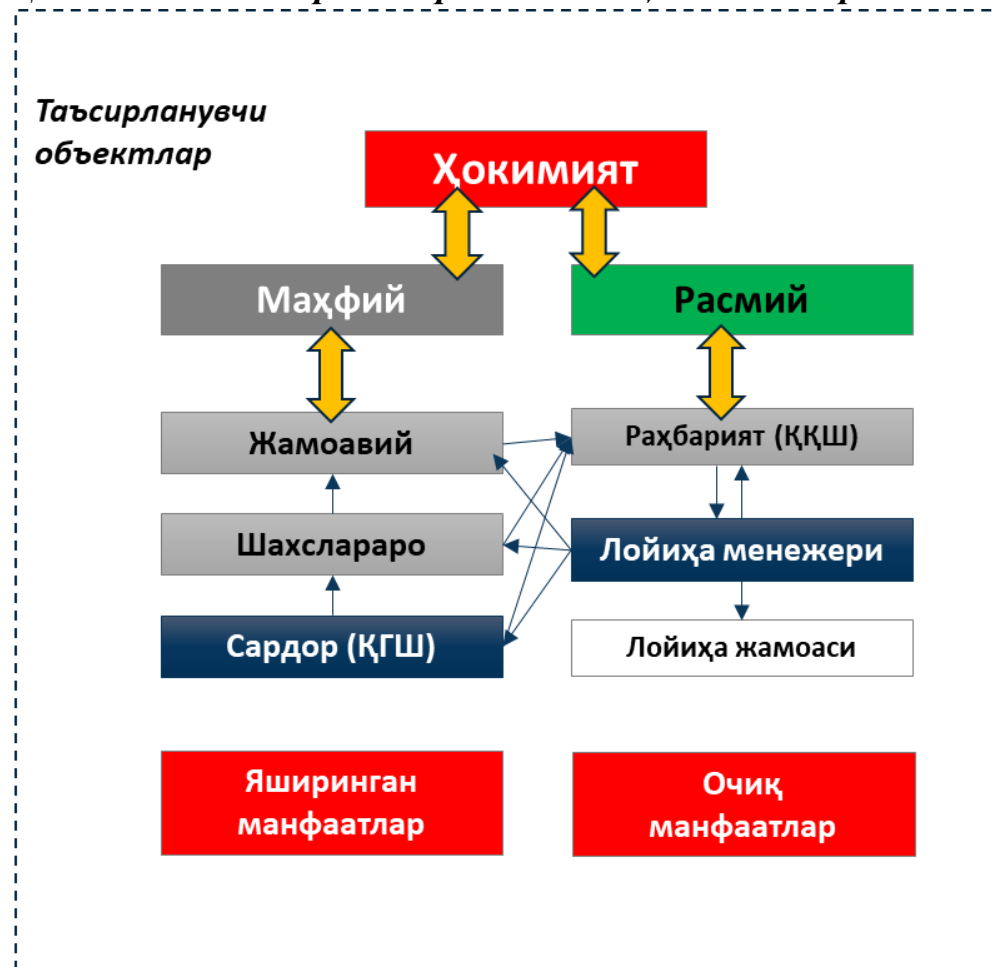
Лойиҳанинг низомида асосий манфаатдор томонлар рўйхати белгиланади. У шунингдек, манфаатдор томонларнинг жавобгарлиги тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олиши мумкин.

Бизнес-режада лойиҳанинг мақсадларини ва лойиҳа таъсир кўрсатадиган манфаатдор томонларнинг дастлабки рўйхати аниқланади. Фойдани бошқариш

режасида кўрсатилган **фойдани амалга оширишнинг кутилаётган режасини** тавсифлайди. У лойиҳанинг якуний натижаларидан фойда кўрадиган ва шунинг учун ҳам манфаатдор томонлар ҳисобланадиган алоҳида шахслар ва гуруҳларни аниқлай олади.

**Манфаатдор томонлар харитаси** манфаатдор томонларни энг муносиб тарзда аниқлаш имконини берувчи воситадир. «Харита» тушунчасининг ўзигина бизни – рамз ва объект орасидаги муносабатлар масаласига олиб келади. Шундай қилиб, манфаатдор томонлар харитаси бизнес ёки лойиҳа муҳити ҳақида шахс (раҳбар) ёки гуруҳнинг субъектив тасвири ҳисобланади. Бу тасвир график тарзда қандайдир схема (чизма) кўринишида кўрсатилади. Манфаатдор томонларни аниқлаш жараёни бироз медитатив ҳисобланади.

### Ҳокимият ва манфаатлар компетенцияси тасвир чизмаси



- Расмий ташкилот(персонал, бевосита бўйсунувчи бўлинмалар ва ш.к.) ва норасмий тузилмалар
- Ҳокимият манбаи

- Расмий ва норасмий ҳокимият ва уларнинг таъсири
- Қарор қабул қилишнинг норасмий жараёни
- Ҳокимият ва ваколат ўртасидаги фарқ
- Таъсир доиралари
- Манфаатлар манбалари
- Субординация қоида ва талаблари
- Лойиҳада психология
- Ташкилотда маданият ва қарорлар қабул қилиш
- Муносабатларда кучлар мувазанати назарияси

*Манфаатдор томонлар харитаси.*

*Аслида, ақлий харитада учта консентрик майдон ажралиб туради:*

- 1. Ваколат/жавобгарлик доираси.** Ушбулар соҳада бевосита раҳбарга бўсунадиган манфаатдор шахслар мавжуд. Раҳбар ва маълум бир манфаатдор томонидаги муносабатларнинг **энг примитив стратегияси маъмурий мажбурлаш (буйрук)** бўлиши мумкин. Шунингдек яхши тушуниш керакки, кўплаб лойиҳалар, айниқса йирик ташкилотларда, лойиҳа жамоаси аъзолари функционал жиҳатдан лойиҳа менежерига бўйсунмаган ҳолда **заиф матрица** деб аталадиган ташкилий тузилма доирасида амалга оширилади.
- 2. Бевосита таъсир доираси.** Бу ерда раҳбарга бўйсунмайдиган манфаатдор томонлар мавжуд, аммо уларнинг мақомига кўра, раҳбар улар билан муносабатларни ўрнатишда ресурсларни алмашиш стратегиясидан («**сиз - менга, мен – сизга**») ёки ишонтиришдан фойдаланиши мумкин. Лойиҳани бошқаришда қўлланилганда, тўғридан-тўғри таъсир доираси лойиҳа менежерига, компаниянинг бошқа ходимларига, лойиҳа кураторига, етказиб берувчиларга, пудратчиларга ва компания мижозларига **функционал бўйсунмайдиган лойиҳа жамоаси аъзоларини** ўз ичига олади.
- 3. Билвосита таъсир доираси** етакчининг ушбу манфаатдор томонга тўғридан-тўғри таъсир қилиш воситаларидан деярли маҳрум эканлиги билан тавсифланади. Билвосита маъноси - манфаатдор шахсга таъсир қилиш учун раҳбар ваколат ёки бевосита таъсир доирасида жойлашган манфаатдор шахснинг ёрдамидан фойдаланишга мажбур бўлади. Лойиҳа бошқарувида лойиҳа менежерига нисбатан, ушбу соҳадаги одатий вазиятда, лойиҳа ҳомийси, компаниянинг деярли бутун юқори раҳбарияти, давлат идоралари вакиллари ва рақобатчилар бўлиши мумкин.



### Манфаатдор томонлар лойиҳада иштироки модели

Юқори динамик муҳит билан ажралиб турадиган лойиҳа бошқарувида манфаатдор томонлар тушунчаси муҳим аҳамиятга эга бўлади. Замонавий лойиҳаларнинг бу хусусияти P2M стандартида берилган – **«Лойиҳа - бу келишилган вақт, ресурслар ва иш шароитларида бажарилиши керак бўлган қиймат яратиш мажбуриятидир»** деб аталган лойиҳа таърифида акс эттирилган.

Лойиҳа манфаатдор томонларнинг бир нечта таснифи мавжуд. Энг оммабоп таснифи лойиҳага ва компанияга кирадиган шахслар омилига асосланади. Бунинг асосида менежмент ва манфаатдор томонлар билан ўзаро муносабатлар қурилади. Бунинг учун ички, корпоратив ва ташқи манфаатлар ва таъсир гуруҳларини фарқлаш керак бўлади. Энди сизларнинг эътиборингизга **ташқи ва ички манфаатдор томонларнинг лойиҳа иштироки моделини** тақдимиз.

Лойиҳанинг манфаатдор томонлари - лойиҳада бевосита иштирок этадиган ёки манфаатларига лойиҳа таъсир қилиши мумкин бўлган шахслар ва ташкилотлар.

- Ташаббусчи
- Бюрогачи
- Лойиҳа инвестори
- Лойиҳа менежери
- Лойиҳа жамоаси
- Бош пудратчи
- Субпудратчилар
- Етказиб берувчилар
- Ҳокимиятлар
- Сервис ташкилотлар
- Яқуний маҳсулот истеъмолчилари



*Ташқи ва ички манфаатдор томонлар лойиҳа иштироки модели*

Ички:

- Масалан, куратор ва лойиҳа менежери) якка тартибда ва гуруҳ режимида ҳаракат қилишади.
- Эслатиб ўтамиз, ишчи гуруҳ, лойиҳа бошқаруви гуруҳи ва лойиҳа жамоаси кетма-кет тузилади.
- Менежер лойиҳани бошқарув объекти сифатида таҳлил қилиш учун жавобгардир, унинг хусусиятларини тушуниши ва энг муҳими, атроф-муҳитдан келадиган имконият ва таҳдидлардан хабардор бўлиши керак.

Ташқи:

- Лойиҳа менежери ташқи манфаатдор томонлар ва уларнинг таъсир манбалари ҳақида ҳам қайғуради. Эслатиб ўтамиз, булар лойиҳада бевосита иштирок этмайдиган, лекин лойиҳани амалга оширишга таъсир қилиши мумкин бўлган субъектлардир. Уларнинг қизиқишлари ва таъсирини таҳлил қилиш керак. Манфаатдор томонлар харитаси, бошқа таҳлил воситалари сингари, ЗС концепциясига асосланади.

Манфаатдор шахсинг номи	Манфаатдор томоннинг асосий манфаатлари
<b>Лойиҳанинг ички манфаатдор томонлари</b>	
Лойиҳалар бўйича менежер	Лойиҳани амалга ошириш
	Лойиҳа мақсадларига эришиш
	Карьера ўсиши
Лойиҳа бошқаруви жамоаси	Лойиҳа мақсадларига эришиш
	Карьера ўсиши
Лойиҳа жамоаси аъзолари	Уларнинг иш жойларининг келажакдаги хавфсизлиги
	Иш ҳақининг ўсиши
	Карьера ўсиши
Лойиҳа бошқаруви идораси	Лойиҳа портфелининг балансини сақлаш
	Мақсадли КРІ га эришиш
Лойиҳа инвесторлари	Лойиҳанинг режалаштирилган рентабеллигини олиш
Лойиҳа етказиб берувчилар	Ўз зиммасига олган мажбуриятларни бажариш
	Техник топшириқнинг аниқ баёни
<b>Корпоратив лойиҳанинг манфаатдор томонлари</b>	
Компания кредиторлари	Мажбуриятларни ўз вақтида тўлаш
	Мақсадли кўрсаткичларда ифодаланган хавфнинг жорий даражасини сақлаб қолиш
Компания аксиядорлари	Компаниянинг рентабеллигини ошириш
	Дивидент тўловларининг ўсиши
	Компания қийнининг ўсиши
Компания менежменти	Компания томонидан мақсадли кўрсаткичларга эришиш
	КРІ
	Компенсациянинг ўсиши
	Жорий позицияни сақлаш
	Компаниянинг ривожланиши
Компаниянинг бизнес ҳамкорлари	Компания билан узоқ муддатли муносабатларни сақлаб қолиш
Компаниянинг бошқа ходимлари	Иш ҳақининг ўсиши
	Иш ҳолатини сақлаш
	Карьера ўсиши
Маҳаллий истеъмолчилар	Белгиланган техник топшириқни ўз вақтида бажариш
	Бизнес юртишни соддалаштириш

### 3. Манфаатдор томонларнинг таклифлари

Манфаатдор томонларнинг таклифлари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин, аммо улар билан чекланмайди:

▪ **Манфаат.** Лойиҳага оид аниқ қарор ёки унинг якуний натижаси алоҳида шахсларга таъсир қилиши мумкин.

▪ **Ҳуқуқлар** (юридик ёки ахлоқий). Саломатлик ва хавфсизликни ҳимоя қилиш ҳуқуқи каби юридик ҳуқуқлар мамлакат қонунчилигида белгиланиши мумкин. Ахлоқий ҳуқуқлар тарихий обидаларни ёки атроф-муҳитни муҳофаза қилиш ваколатидан иборат бўлиши мумкин.

▪ **Мулк.** Шахслар активлари ёки мулкка нисбатан қонуний ҳуқуққа эга.

▪ **Билим.** Лойиҳа мақсадларига янада самаралироқ эришиш, ташкилотнинг якуний натижалари ёки ташкилотдаги ваколатларни тақсимлаш тўғрисидаги билим туфайли лойиҳага фойда келтириши мумкин бўлган махсус билимлар.

*«Лойиҳанинг манфаатдор томонларини бошқариш» билим соҳаси жараёнлари*

Жараён гуруҳи	Жараёнлар	Чиқувчи ҳужжатлар
Бошланиш жараёни гуруҳи	Манфаатдор томонлар идентификацияси	Манфаатдор томонлар реестри
Режалаштириш жараёни гуруҳи	Манфаатдор томонлар иштирокини режалаштириш	Манфаатдор томонлар бошқарув режаси
Амалга ошириш жараёни гуруҳи	Манфаатдор томонлар иштирокини бошқариш	<ul style="list-style-type: none"><li>• Муаммолар журнали</li><li>• Ўзгартиришлар сўровлари</li><li>• Ташкилотнинг технологик активларини янгилаш</li></ul>
Мониторинг ва назорат жараёнлари гуруҳи	Манфаатдор томонларнинг иштирокини мониторинг қилиш	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ишнинг бажарилиши ҳақида маълумот</li><li>• Ўзгартиришлар сўровлари</li><li>• Ташкилотнинг технологик активларини янгилаш</li></ul>

▪ **Ҳисса.** Молиявий ресурсларни ёки бошқа манбаларни, шу жумладан инсон ресурсларини ажратиш ёки кам аҳамиятли шаклда лойиҳа фойдасини кўзлаб кўллаб-қувватлаш, масалан, лойиҳани мақсадни кўллаб-қувватлаш шаклида ҳимоя қилиш ёки лойиҳа ва ташкилотнинг бошқарув органлари ва унинг сиёсати орасида буфер вазифасини бажариш.

Ушбу жараёнда ишлатилиши мумкин бўлган маълумотларни намоёни қилиш усули, шу жумладан, манфаатдор томонларнинг график таққосланиши / тақдимотини ўз ичига олади. Манфаатдор томонларни таққослаш ва тақдим этиш – бу уларни турли усуллар ёрдамида тоифалаш усулидир. Манфаатдор томонларнинг тоифасини аниқлаш жамоага аниқланган лойиҳа манфаатдор томонлари билан алоқаларни ўрнатишда ёрдам беради. Умумий усулларга қуйидагилар киради:

▪ **Ҳукмронлик / манфаатлар матрицаси,** ҳукмронлик / таъсир матрицаси ёки таъсир / таъсир матрицаси. Ушбу усулларнинг ҳар бири манфаатдор томонларни уларнинг ваколат даражаси (кучи), лойиҳанинг якуний натижасига (манфаат) қизиқиш даражаси, лойиҳанинг якуний натижасига (таъсир) таъсир қилиш қобилияти ёки лойиҳани режалаштириш ёки амалга оширишда ўзгаришлар қилиш қобилияти асосида гуруҳлаш учун ишлатилади. Ушбу таснифлаш моделларидан кичик лойиҳалар ёки манфаатдор томонлар ва лойиҳа ўртасида ёки манфаатдор томонларнинг ҳамжамияти ўртасида оддий алоқаларга эга бўлган лойиҳалар учун фойдаланиш мумкин.

<b>Таъсири</b>	<b>Юқори</b>	<b>Қониқиш</b> тахминларни аниқлаш ва уларни лойиҳа натижаларига қўйиладиган талабларга айлантириш (агар улар лойиҳа мақсадларига тўғри келса).	<b>Фаол бошқариш</b> қарор қабул қилишга жалб этиш, амалга оширилиш ҳақида тез тез маълумот бериш, оралиқ натижаларни кўрсатиш.
	<b>Паст</b>	<b>Қузатиш</b> вақти-вақти билан лойиҳага қизиқиш кучайганлиги ёки лойиҳага таъсир даражаси ошганлиги ёки ошмаганлигини текшириб туриш.	<b>Хабардор қилиб туриш</b> келгуси натижалар ва лойиҳага ижобий муносабатни шакллантириш бўйича ишларнинг бориши ҳақида маълумот бериш.
		<b>Паст</b>	<b>Юқори</b>

**Манфаат**

## *Манфаатдор томонларнинг эҳтиёжлари*

<b>Гуруҳ</b>	<b>Мумкин бўлган талаблар (таҳминлар)</b>
Буюртмачилар (охирги фойдаланувчилар)	Исталган натижани олиш (оптимал ечим, бизнес қиймати)
Ҳомий	Иқтисодий самарадорлик
Инвесторлар	Инвестициялар бўйича кутилаётган даромад
Ижрочилар	Шахсий манфаатлар, шу жумладан ҳам молиявий, ҳам номоддий ишдан қониқиш
Етказиб берувчилар	Харидор ишончилиги, фойда
Пудратчи, маслаҳатчилар	Шартномалар шартларига риоя қилиш
Назорат қилувчи ташкилотлар	Лойиха бўйича ишларни бажаришда меъёрий ва қонунчилик базасига риоя қилиш
Рақобатчилар	Адолатли рақобат
Маҳаллий аҳоли, шу жумладан жамоат ташкилотлари	Лойиха ишларининг ҳозирги ҳолатга салбий таъсирининг йўқлиги (экологик вазият, ҳудуднинг инфратузилмаси ва бошқалар).

### **4. Манфаатдор томонлар реестри**

**Лойиха манфаатдор томонларининг реестри** лойиха манфаатдор томонлар лойихада фаол иштирок этадиган ёки лойиха натижасида манфаатларига таъсир қилиши мумкин бўлган шахслар ва ташкилотлардир.

Манфаатдор томонлар реестри ушбу шахслар ва ташкилотларнинг доирасини қайд этади ва қуйидаги маълумотларни ўз ичига олиши мумкин:

- шахснинг фамилияси, исми, отасининг исми (ташкилот номи);
- шахснинг лавозими; х жойлашуви; х лойихадаги роли; х алоқа маълумотлари; х асосий талаблар; х асосий таҳминлар; х лойихага потенциал таъсир даражаси; Лойиха менежерининг ваколатлари ва мажбуриятлари (охир) 10 1-боб х лойиханинг манфаатдор томони учун катта қизиқиш уйғотадиган лойиха ҳаёт циклининг босқичлари (босқичлари);
- бошқа тегишли маълумотлар.

Манфаатдор шахсларни аниқлаш жараёнининг асосий натижаси - манфаатдор

томонлар реестри ҳисобланади. *Манфаатдор томонлар реестрида* манфаатдор томонлар тўғрисидаги маълумотлар, шу жумладан, манфаатдор томонларни аниқлаш, баҳолаш ва таснифлаш тўғрисидаги маълумотлар мавжуд.

### Идентификация маълумотлари

- Тўлиқ исм, лавозим, ташкилот, жойлашув, лойиҳадаги роли, контактлар

### Тахминий маълумотлар:

- асосий талаблар,
- асосий тахминлар,
- лойиҳа ва якуний натижаларга потенциал таъсири,
- лойиҳанинг энг катта қизиқиш уйғотадиган босқичлари.

### Тоифа:

- лойиҳа муҳитига муносабати (ташқи / ички);
- ваколат даражаси (юқори / ўрта / паст);
- таъсир даражаси (юқори / ўрта / паст);
- лойиҳага муносабат (ижобий / салбий / нейтрал)

*Лойиҳани амалга ошириш жараёнида реестр миқдорий ва сифат жиҳатидан ўзгаради. Ривожланишларни кузатиш ва сабоқ олиш учун ўзгаришлар тарихини сақлаш керак.*

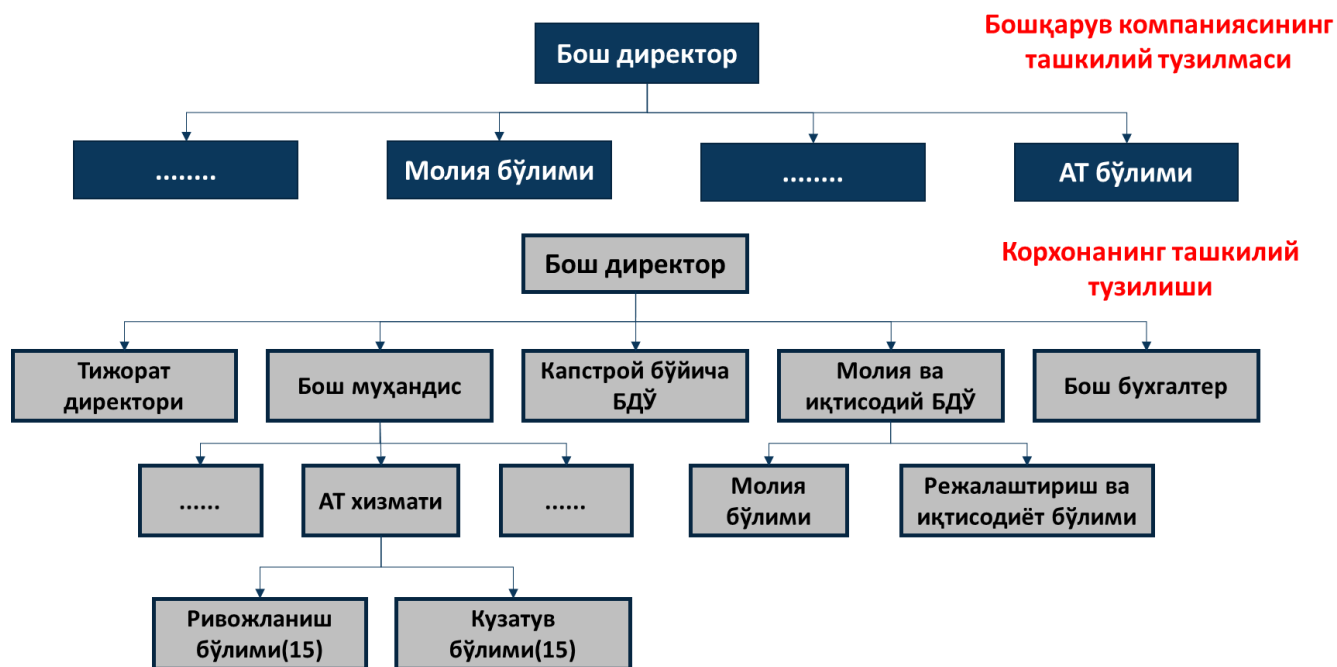
### Манфаатдор шахслар реестрининг фрагменти

Кўрсаткич	Қиймат
<b>ФИО</b>	Раҳманов Равшанбек Рустамович
<b>Лойиҳадаги ўрни</b>	Асосий фойдаланувчи
<b>Лавозим, бўлинмаси</b>	1-бўлим бош оператори
<b>Бевосита раҳбари</b>	Тўраев Тўра Тўраевич
<b>Боғланиш учун маълумот</b>	Тел..., e-mail..., skype...
<b>Лойиҳа муҳитига муносабати</b>	Ташқи (бўюртмачи вакили)
<b>Лойиҳа натижаси бўйича тахминлар</b>	Мурожаатларни бошқаришни соддалаштиринг
<b>Ваколат даражаси</b>	Паст
<b>Таъсири</b>	Ўртача
<b>Лойиҳага муносабати</b>	Нейтрал
<b>Лойиҳадан маанфати</b>	Паст
<b>Иштироки</b>	Ўртача



# Корхонада молиявий IT тизими жорий этиш

## Лойиҳанинг манфаатдор томонлари кимлар?



## АТ лойиҳаси манфаатдор томонларнинг типик модели

Лойиҳалар ва дастурлар

Мақсадлар бўйича гуруҳлаш ва мувофиқлаштириш

Функционал мижоз бошқаради

Ресурслар бўйича гуруҳлаш ва мувофиқлаштириш  
Умумий мижоз бошқаради

Мақсадли дастурлар	Ишлаб чиқариш жараёнлари самарадорлигини ошириш	Молиявий бошқарув тизимини такомиллаштириш	.....
Портфеллар			
Қурилиш лойиҳалари	Лойиҳалар	Лойиҳалар	Лойиҳалар
АТ лойиҳалари	Лойиҳалар	Лойиҳалар	Лойиҳалар
HR лойиҳалари	Лойиҳалар	Лойиҳалар	Лойиҳалар
Тадқиқот ва ишланмалар лойиҳалари	Лойиҳалар	Лойиҳалар	Лойиҳалар
.....	Лойиҳалар	Лойиҳалар	Лойиҳалар

### Лойиҳаларнинг таркибий алоқалари

- **ДАСТУР** - умумий мақсад ва уларни амалга ошириш шартлари билан бирлаштирилган ўзаро боғлиқ лойиҳалар ва тадбирлар гуруҳи.
- **ЛОЙИҲА** – бир масъулият маркази масъулияти бўлган, кўпинча умумий ресурслар (молия, инсонлар, асбоб-ускуналар, материаллар, энергия) бўйича амалга ошириладиган лойиҳалар.

## *IT-лойиҳа манфаатдор томонлар модели*

### *Масъулиятни тақсимлаш*

#### **Функционал буюртмачи –**

бу лойиҳанинг манфаатларини кўзлаб амалга ошириладиган ташкилотнинг бўлинмаси

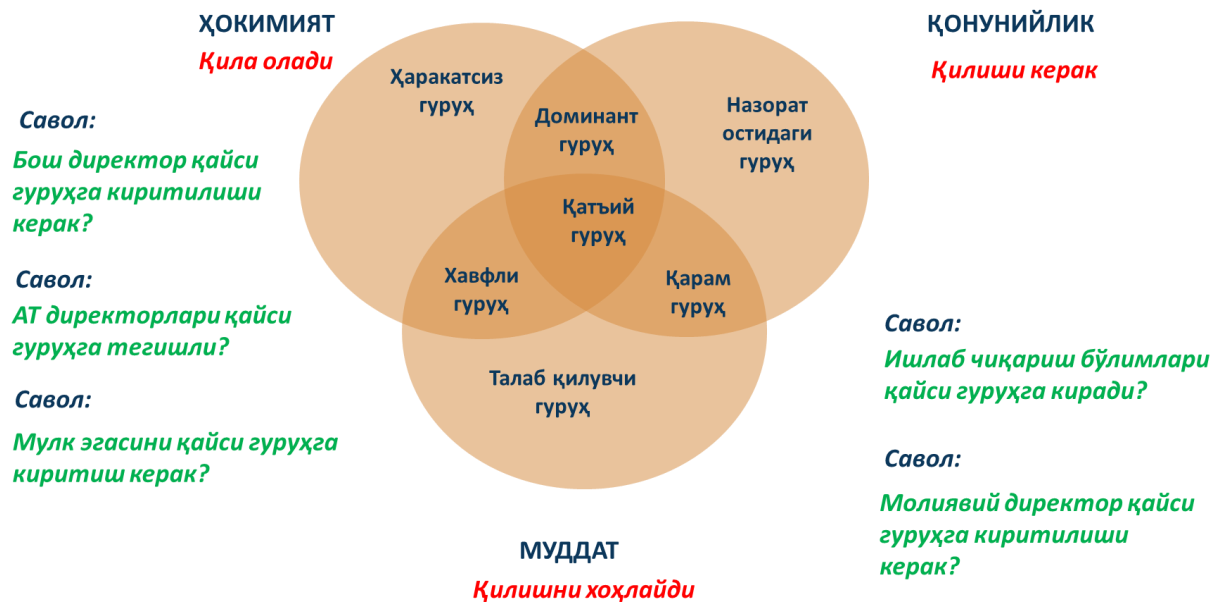
- лойиҳага бўлган эҳтиёжни асослаш, унинг ташкилотнинг стратегик мақсадларига мувофиқлигини тасдиқлаш;
- лойиҳа маҳсулотига талабларни шакллантириш - ИТ тизими, бино ёки иншоот ва бошқалар;
- лойиҳани амалга ошириш жараёнида учинчи томон пудратчиларига маслаҳат бериш;
- учинчи томон ижрочиларининг иши натижаларини мувофиқлаштириш ва қабул қилиш.

#### **Умумий буюртмачи –**

лойиҳани амалга оширишни бошқарадиган ташкилот бўлинмаси

- лойиҳани амалга ошириш имкониятини аниқлаш (зарур ресурслар - одамлар, ваколатлар, технологиялар мавжудлиги);
- ишларни бажариш учун учинчи томон пудратчилари билан шартномалар тузиш;
- ишларнинг боришини ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- шартномалар шартларига мувофиқ иш натижалари сифатини баҳолаш;
- ишларни ва ҳужжатларни қабул қилиш.

## Молиявий тизимни жорий қилиш лойиҳаси мисоли



## Адабиётлар

1. Ивашковская, И.В. (2011), “Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания”, Корпоративные финансы, №. 3, с. 19.
2. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010б.
3. Ивашковская, И.В. (2012), “Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании”, Корпоративные финансы, №. 1, с. 21.
4. Bae, K.-H., Kang, J.-K. and Wang, J. (2011), “Employee treatment and firm leverage: A test of the stakeholder theory of capital structure”, Journal of Financial Economics, Vol. 100 No. 1, pp. 130-153.
5. Freeman R. E., Martin K., Parmar B. Stakeholder Capitalism // Business Ethics Quarterly. 2007. Vol. 74. N 4. P. 303–314. Beattie, V., Goodacre, A. and Thomson, S.J. (2006), “Corporate financing decisions: UK survey evidence”, Journal of Business Finance & Accounting, Vol. 33 No. 9-10, pp. 1402-1434.
6. Benmelech, E., Bergman, N.K. and Enriquez, R.J. (2012), “Negotiating with Labor under Financial Distress”, Review of Corporate Finance Studies, Vol. 1 No. 1, pp. 28-67.

## Интернет ресурслар

1. [https://5pmbok.blogspot.com/2017/09/blog-post\\_87.html](https://5pmbok.blogspot.com/2017/09/blog-post_87.html)
2. <https://www.teamwork.com/project-management-guide/project-stakeholders/>
3. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty>.
4. <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>
5. <https://www.projectmanager.com/guides/stakeholder-management>

## Молиявий тизимни жорий қилиш лойиҳаси мисоли жавоби

