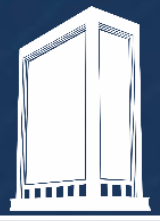




ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



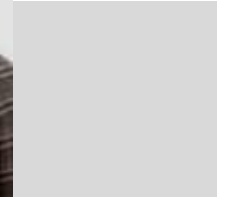
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Хусан Усманов,
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»
кафедраси доценти



МАЪРУЗА - 5

ЛОЙИХАНИНГ МАНФААТДОР ТОМОНЛАР РЕЕСТРИНИ ТУЗИШ



Тақдимот режаси:



- Лойиҳа манфаатдор томонлари тушунчаси.



- Манфаатдор томонларни аниқлаш.



- Манфаатдор томонларнинг таклифлари.



- Манфаатдор томонлар реестрини тузиш.



Калит тушунчалар: манфаатдор томонлар, манфаат, эҳтиёжлар, тоифа, манфаатдор томонлар матрицаси, манфаатдор томонлар реестри, лойиҳага таъсир этиши.

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.

- Лойиҳани тўғри ташкил қилиш, уни бошқариш ва муваффақиятли яқунлаш учун лойиҳа менежери **манфаат ва масъулиятга эга бўлган манфаатдор томонларни ҳисобга олади**, ҳамда лойиҳага нисбатан ўз ролларини тўлиқ бажаришини таъминлайди.
- Манфаатдор томонлар бошқарув объекти сифатида **юқори динамизм, чекланган вақт ва ресурслар туфайли улар алоҳида аҳамият касб этади.**



STAKEHOLDERS

Манфаатдор томонлар ва ўзаро муносабатларни бошқариш назарияси

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 манфаатдор томонлари таърифи

- 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 ташкилотдир* (масалан, истеъмолчи, ҳомий, ижрочи ташкилот 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 ташкилотлар ёки шахслар.



Лойиҳа манфаатдор томонлари тавсифи

- **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 ташкилотлар 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 оширилаётган корхона ёки ташкилот. Лойиҳанинг вақтинча ташкилий тузилмасидан фарқли ўлароқ, бош ташкилот доимий ташкилотдир.



Фаол ва ваол бўлмаган иштирокчилар

- Мижоз
- Инвестор
- Ижрочи
- Пудратчи
- Етказиб берувчи
- Маслаҳатчи

**Фаол
Иштирокчилар**

- Назорат қилувчи ташкилотлар
- Якуний фойдаланувчилар
- Жамоат ташкилотлари, аҳоли
- Оммавий ахборот воситалари
- Рақобатчилар

**Фаол бўлмаган
иштирокчилар**



Манфаатдор томонларни аниқлаш

- **Манфаатдор томонларни аниқлаш** - бу лойиҳанинг манфаатдор томонларини мунтазам равишда аниқлаш, шунингдек уларнинг манфаатлари, иштироки, ўзаро боғлиқлиги, таъсирига 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.

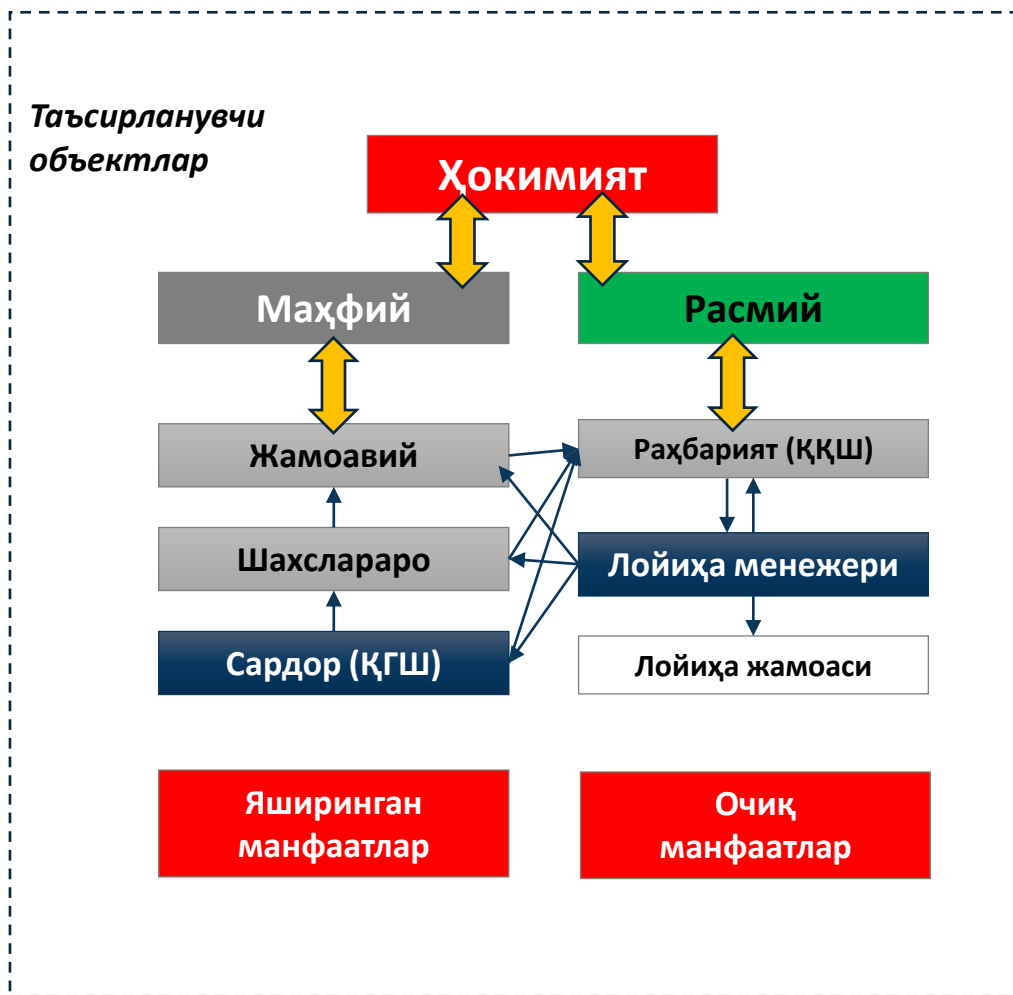


Манфаатдор томонлар харитаси

- **Манфаатдор 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 (буйруқ)** бўлиши мумкин. Шунини 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 миждозларига **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 харитаси



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.



Лойиҳа ички ва ташқи манфаатдор томонлари

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 томонлар матрицаси

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

Манфаат



Манфаатдор шахсинг номи

Манфаатдор томоннинг асосий манфаатлари

Лойиҳанинг ички манфаатдор томонлари

Лойиҳа менежери	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
Лойиҳанинг етказиб берувчилари	Ўз зиммасига олган мажбуриятларни бажариш
	Техник топшириқнинг аниқ баёни



Корпоратив лойиҳанинг ташқи манфаатдор томонлари

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 юритишни соддалаштириш

Лойиҳанинг асосий манфаатдор томонлари ва уларнинг манфаатлари



Манфаатдор томонлар реестри

- **Лойиҳа манфаатдор томонларининг реестри** лойиҳа манфаатдор томонлар лойиҳада фаол иштирок этадиган ёки лойиҳа 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;** -жойлашуви; -лойиҳадаги роли; -алоқа маълумотлари; -асосий талаблар; -асосий тахминлар; -лойиҳага потенциал таъсир даражаси; Лойиҳа менежерининг ваколатлари ва мажбуриятлари (охири)
- лойиҳанинг манфаатдор томони учун катта қизиқиш уйғотадиган **лойиҳа ҳаёт циклининг босқичлари** (босқичлари);



Манфаатдор томонлар реестри

➤ 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 томонлар реестри шаблони

ФИО	Лавозими	Контаклар	Лойихага муносабати		Буюртмачи номидан масъул	Стратегия	Тадбирлар/ Давр
			Ҳозирги	Умумий			



Манфаатдор шахслар реестрининг фрагменти

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



Манфаатдор томонлар реестри шаблони

Ҳужжатнинг мақсади. Қуйидаги саволларни кўриб чиқиб, ҳаракат қилиш учун реал вариантларни танлаш учун лойиҳа гуруҳига зарур бўлган билимларни тўпланг:

- Қарор манфаатдор томонлар манфаати нуқтаи назаридан оқланган ҳаракатга олиб келадими?
- Манфаатдор томонларнинг ҳақиқий ёки ҳаёлий ҳуқуқлари поймол қилинадими?
- Қабул қилинган қарор ҳар қандай манфаатдор томонларга нисбатан адолациз муносабатда бўлиш хавфини туғдирадими?
- Агар асосий манфаатдор томон қарорга эътироз билдирса нима бўлиши мумкин?

Ҳужжат вазифаси. Лойиҳага таъсир кўрсатадиган мижознинг барча асосий ходимлари билан ишлаш стратегияси ва усулларини акс еттиринг, улар томонидан лойиҳага ва унинг натижаларига мақсадли муносабатда бўлишга қаратилган.

Ҳужжат ҳолати. Буюртмачи билан келишилмаган ички ҳужжат.



Кейс

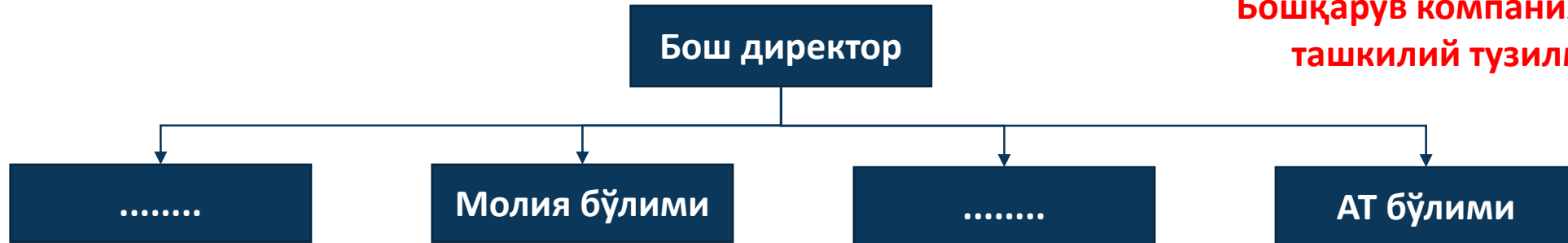


Корхонада молиявий IT тизимии жорий этиш

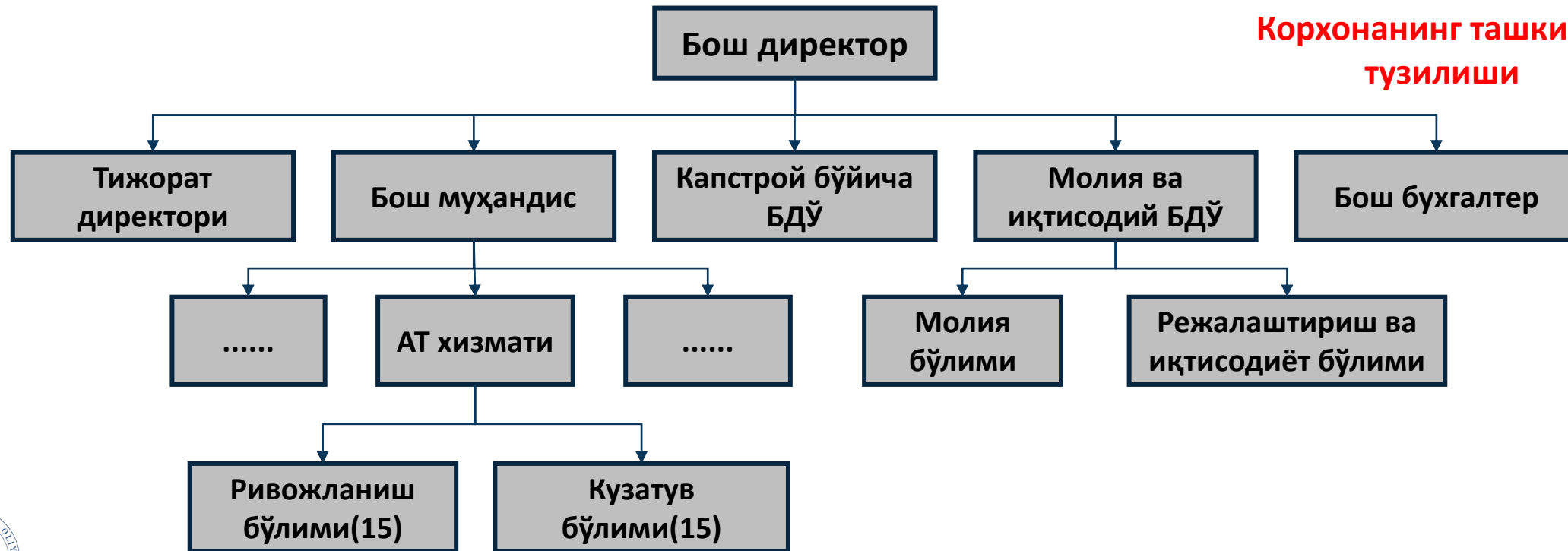


Лойҳанинг манфаатдор томонлари кимлар?

Бошқарув компаниясининг
ташкилий тузилмаси



Корхонанинг ташкилий
тузилиши



АТ лойиҳаси манфаатдор томонларнинг типик модели

Лойиҳалар ва дастурлар

Мақсадлар бўйича гуруҳлаш ва мувофиқлаштириш

Функционал мижоз бошқаради

Мақсадли дастурлар	Ишлаб чиқариш жараёнлари	Молиявий бошқарув тизимини такомиллаштириш
Портфеллар	самарадорлигини ошириш
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

Ресурслар бўйича гуруҳлаш ва мувофиқлаштириш
Умумий мижоз бошқаради

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 - IT 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

ҲОКИМИЯТ

Қила олади

ҚОНУНИЙЛИК

Қилиши керак

Савол:

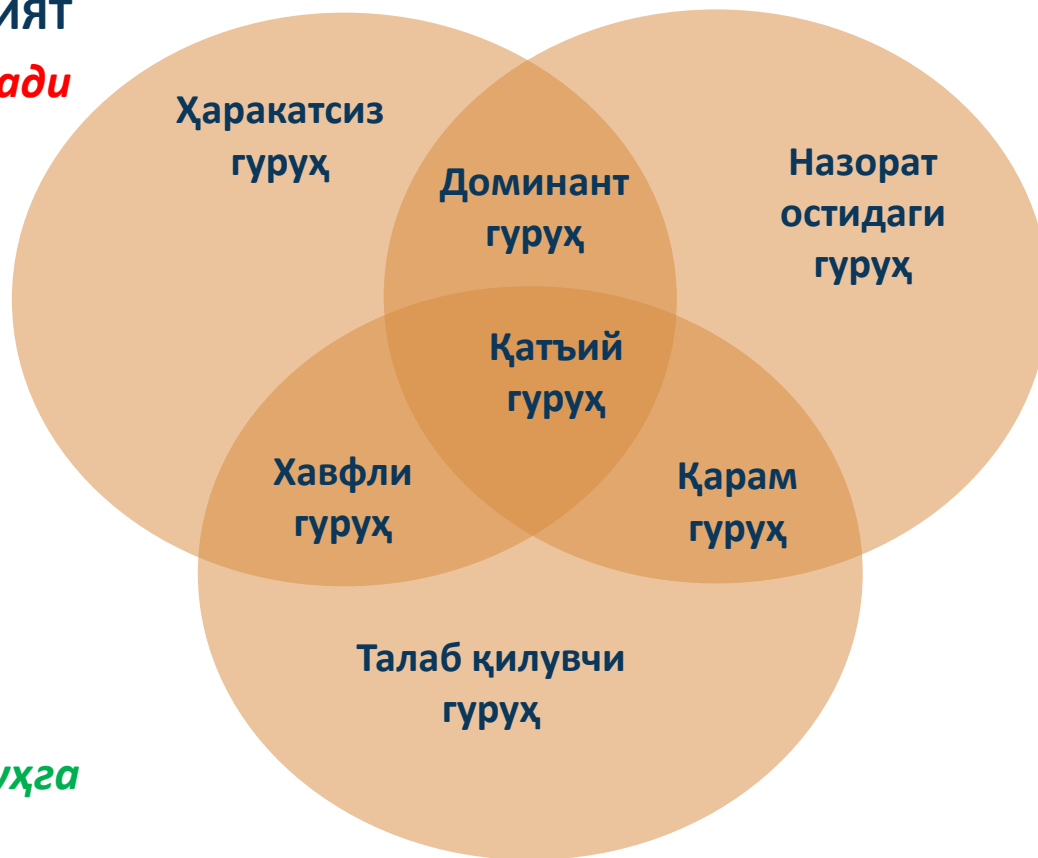
Бош директор қайси гуруҳга киритилиши керак?

Савол:

АТ директорлари қайси гуруҳга тегишли?

Савол:

Мулк эгасини қайси гуруҳга киритиш керак?



Савол:

Ишлаб чиқариш бўлимлари қайси гуруҳга киради?

Савол:

Молиявий директор қайси гуруҳга киритилиши керак?

МУДДАТ

Қилишни хоҳлайди



Адабиётлар

1. Ивашковская, И.В. (2011), “Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания”, Корпоративные финансы, №. 3, с. 19.
2. Благоев 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
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

ҲОКИМИЯТ
Қила олади

ҚОНУНИЙЛИК
Қилиши керак

Савол:

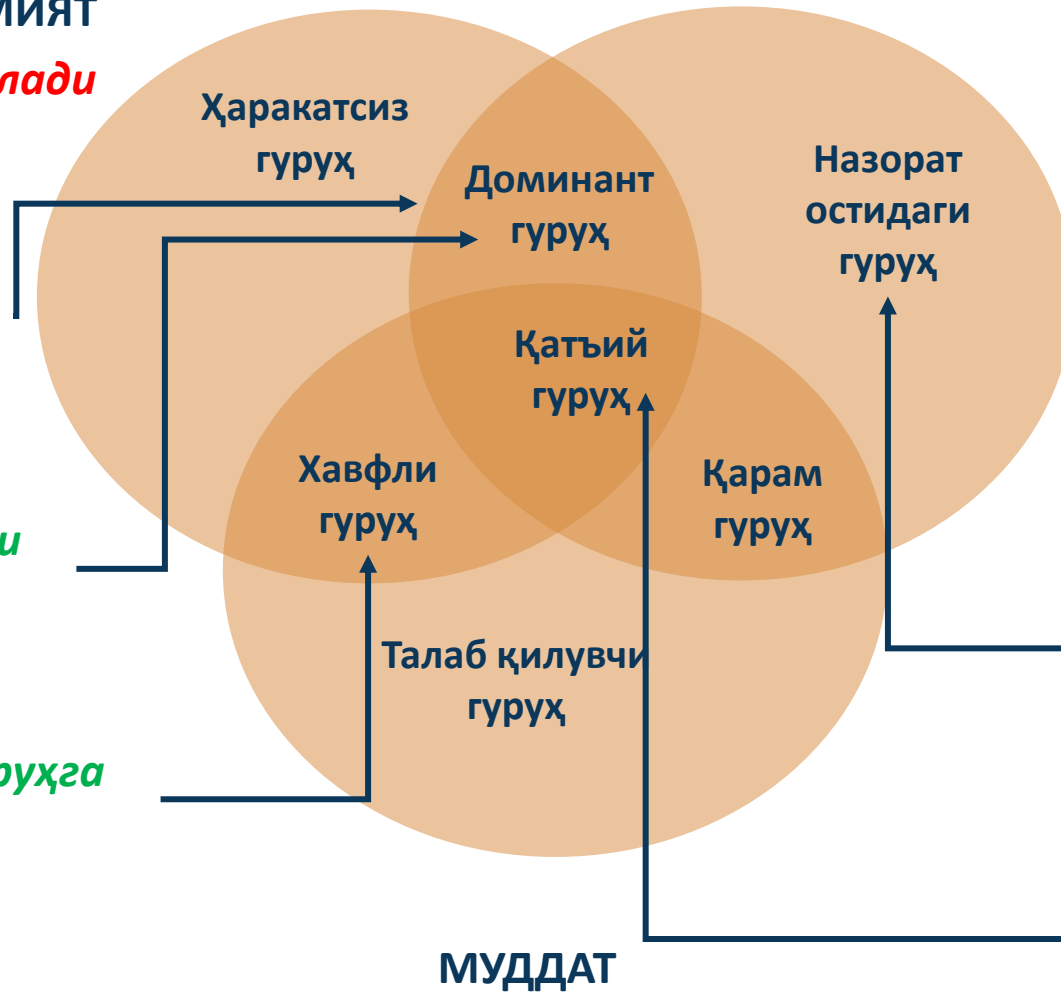
Бош директор қайси гуруҳга киритилиши керак?

Савол:

АТ директорлари қайси гуруҳга тегишли?

Савол:

Мулк эгасини қайси гуруҳга киритиш керак?



Савол:

Ишлаб чиқариш бўлимлари қайси гуруҳга киради?

Савол:

Молиявий директор қайси гуруҳга киритилиши керак?

Қилишни хоҳлайди



ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН

РАХМАТ!

