

# ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

## 6- Мавзу: Лойиҳа манфаатдор томонлари ўзаро мулоқотлар платформасини ташкил қилиш ва бошқариш

Хусан Усманов,  
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

### Режа:

1. Манфаатдор томонлар билан мулоқот қилиш зарурлиги.
2. Лойиҳа манфаатдор томонлари мулоқот платформасининг мазмуни.
3. Ўзаро мулоқотлар платформасини ташкил этиш.
4. Манфаатдор томонлар харитасини тузиш.
5. Кейс: Бизнес таълим тизимини такомиллаштириш лойиҳаси доирасида манфаатдор томонлар ўзаро мулоқот платформасини ташкил қилиш.

*Калит тушунчалар:* мулоқот платформаси, қарор қабул қилиш, манфаатдор томонларни бошқариш, томонларни жалб қилиш, томонларнинг кенг тоифаси, коммуникацион технология.

1. Манфаатдор томонлар билан мулоқот қилиш зарурлиги.

Постиндустриал даврда компаниялар иқтисодиётнинг барқарор ривожланиш стратегиясига мувофиқ фаолият кўрсатиши учун ҳозирги кун долзарб муаммоларини ҳал қилиш учун биргаликда ҳаракат қилиш керак.

- 1) Бундай ҳамкорлик ҳар бир алоҳида иштирокчи учун ҳам, умуман жамият учун ҳам муҳимдир.
- 2) Инсонлар ўз билим ва ресурсларини умумий мақсадга қаратиш керак бўлади ва турли фикр-манфаатларни инобатга олган ҳолда. Бу 2 та сабабга кўра керак:
  - Ҳеч бир шахс, ташкилот, ҳатто глобал жамиятнинг бутун бир сегменти ҳам бугунги кунда жамият дуч келаётган муаммолар кўламига мос ривожланиш йўлини топа олмайди ва амалга ошира олмайди.

**Муҳим қарорлар қабул қилишдан олдин бошқаларнинг фикрларини кўриб чиқишимиз ва уларни тинглашимиз керак.** Кўплаб ҳаракатларимизнинг оқибатлари бошқаларга бевосита ёки билвосита барчага таъсир қилади.

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.

### **Корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти:**

Қишлоқ хўжалиги соҳасидаги компания **Monsanto 1990 йилда махфий ҳолда генетик ўзгартирилган донни муомала чиқарди** ва бу бутун дунёга тарқади. Натижада бу унинг обрўсига жиддий зарар етди, бозорлар ва инвесторлар ишончига путур етди.

«**Monsanto корпоратив қасамёди**»га содиқлигини эълон қилади, бу мулоқот, шаффофлик, ишлатиладиган технология ҳақида маълумот бериш ва барча манфаатдор томонларга ҳурмат қилиш билан боғлиқ. **Мулоқот.** турли нуқтаи назарларни диққат билан тинглаймиз ва шуғулланамиз. жамият эҳтиёжлари ва манфаатларини яхшироқ қондириш мақсадида биз масалалар ҳақидаги тушунчамизни кенгайтириш ниятидамиз.

- **Очиқлик:** Маълумотларнинг мавжудлиги, ишончилиги ва равшанлигини таъминлаймиз.
- **Тарқатиш:** Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш ва атроф-муҳитни яхшилаш, ҳосилдорликни ошириш ва фермерларга ривожланишда ёрдам бериш мақсадида илмий ғоялар, билим ва технологияларни тарғиб қиламиз ва тарқатамиз.
- Испаниянинг **Telefonica телекоммуникация компанияси** ногиронларни жиддий ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш, кам таъминланганларга телекоммуникация хизматларидан фойдаланиш имкониятини тақдим этган.

Компания ходимлари компаниядаги ишдан ғайриоддий юқори даражада қониқганликлари учун уни мукофотлашди.

- Сўров натижаларига кўра, Telefonica нинг **174 000 ходимининг 77 %** и «**ҳа, мен бу компанияда ишлаганимдан хурсандман**» деб жавоб берган.

Корпоратив ижтимоий масъулият маданияти АТАМ дастури каби ташаббуслар билан таъминланади.

- АТАМ Telefonica таркибидаги ассоциация бўлиб, ногиронларга ғамхўрлик қилади. АТАМ 1973-йилда компания ходимлари қарори билан касаба уюшмалари ва компаниянинг ўзи билан ҳамкорликда ташкил этилган. Telefonica ходимлари ушбу лойиҳага иш ҳақининг 1 фоизини ўтказдилар, кейин Telefonica бу миқдорни икки баравар оширди.
- АТАМ бошқарув органларида ходимлар, компаниялар ва касаба уюшмалари вакиллари мавжуд.

### **Кимёвий саноат соҳасидаги муаммолар мисолида**

**Чақирик:** British Petroleum (BP) хавфсизлик тизимидаги камчилик сабабли сув тубида қудуқларни бурғулаш станциясида портлаш юз берди: Оқибатда,

- акцияларнинг пасайиши туфайли **91 млрд. доллар** йўқотишларга олиб келди (*2010 йил апрелдан июнгача бўлган давр*);
- **350 фуқаролик даъволари бошланди**
- British Petroleum (BP) **обрўсига катта зарар етказилди.**

### **Манфаатдор томонлар билан муаммо:**

- **Сув тубида қудуқларни бурғулашга қарши чиқиш** қила бошладилар.
- Компания унга кўшни бўлган маҳаллий жамоаларга эҳтимоли бўлган бахтсиз ҳодисалар олдини олиш, хатарларни камайтириш ва хавфсизликни таъминлаш учун қандай чоралар кўриляётгани тўғрисида маълумот беришга мажбурми ёки йўқми?

## **2. Лойиҳа манфаатдор томонлари мулоқот платформасининг мазмуни.**

Платформа манфаатдор томонлар (манфаатдор томонлар) ўртасида ўзаро манфаатли ҳамкорликни таъминловчи ва иштирокчилар учун очик инфратузилмани таъминловчи ва қоидаларни белгиловчи тизимдир.

Платформанинг асосий мақсади фойдаланувчилар ўртасида алоқа яратиш ва ахборот, товар ва хизматлар алмашинувини осонлаштириш, шунингдек, ижтимоий кўллаб-қувватлаш, шу билан бирга барча иштирокчилар томонидан қиймат яратишга ҳисса қўшишдир.

Лойиҳаларни бошқаришнинг ягона ахборот платформасини яратиш бўйича чора-тадбирлар:

1) **Тақсимланган яхлит лойиҳаларни бошқариш тизими** концепциясини амалга ошириш, лойиҳа иштирокчилари ўртасида алоқани таъминлайдиган замонавий интернет технологиялари асосида замонавий маълумотларни реал вақтда тўплаш ва тарқатиш.

Бугунги кунда лойиҳа менежерлари ўзларининг офисларидан чиқмасдан батафсил лойиҳа ҳисоботларини олишлари ва топшириқлар беришлари мумкин.

2) **Лойиҳани бошқариш жараёнларини автоматлаштириш** лойиҳани бошқариш самарадорлигини оширишга имкон беради:

а. режалаштириш пайтида лойиҳа моделлари, дастурлари ва лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва оптималлаштириш;

б. ягона ахборот маконини таъминлаш, алоқа, ахборот йиғиш, қайта ишлаш ва лойиҳа бўйича ишларнинг бориши тўғрисидаги маълумотларни таҳлил қилиш;

3) **Таҳлилий ҳисоб-китоблар**, шунингдек бошқарув қарорларини қабул қилишни таъминлаш учун лойиҳаларни амалга ошириш пайтида вазиятларни моделлаштириш.

Лойиҳани бошқариш ахборот платформасининг асосий тушунчалари ва моҳияти.

Лойиҳани бошқариш бўйича ахборот тизими ташкилотда лойиҳаларни бошқаришнинг турли даражаларида яратилиши ва қўлланилиши мумкин:

**Индивидуал лойиҳалар** даражасида:

- 1) Умумий лойиҳа модели ва бизнес-режани ишлаб чиқиш;
- 2) Календар режани ишлаб чиқиш ва оптималлаштириш;
- 3) Смета ва бюджетни ишлаб чиқиш;
- 4) Лойиҳани амалга ошириш жараёнида ҳужжатлар айланиши, ҳисоботларни йиғиш ва бошқа бошқарув жараёнларини қўллаб-қувватлаш;
- 5) Лойиҳа иштирокчилари учун ягона ахборот майдонини ва лойиҳа маълумотларига киришни таъминлаш.

### **3. Ўзаро мулоқот платформасини ташкил этиш**

**Аввало, барча манфаатдор томонларнинг эшитишни ва ҳар бири ўз ҳаракатлари учун ҳисоб бериш ҳуқуқини ҳурмат қилиш лозим.**

**Моддий манфаатдорлик тамойили:**

Манфаатдор томонлар ва ташкилот учун қўрилаётган муҳим масалаларнинг аҳамиятини тўғри баҳолаш.

**Тўлиқлик тамойили:**

Бу тамойил корпорация фаолияти ва уларни бошқаришнинг муҳим оқибатлари мажмуасини тушунишни ҳамда манфаатдор томонларнинг

корпорация фаолияти билан боғлиқ фикр ва эҳтиёжлари, уларнинг умидлари ва натижаларини идрок этишга таъсир қилиш қобилиятини тушунишни талаб қилади.

### **Жавоб тамойили:**

Манфаатдор томонлар ва ташкилот учун муҳим бўлган масалалар бўйича етарли чоралар кўришни талаб қилади.

### **Ўзаро мулоқот платформасини ташкил этиш 5 босқичи:**



### **Стратегик фикрланг.**

**Бундан мақсад** - сизнинг ташкилотингиз учун манфаатдор томоннинг стратегик устуворликларини аниқлашдир.

**Тамойиллар:** бу муҳим масалаларни ва манфаатдор томонларни аниқлашнинг асосий босқичидир: узоқ муддатли муваффақият ва барқарор ривожланиш нуқтаи назаридан қайси соҳалар, масалалар ва манфаатдор томонларни аниқлаш.

**Тавсиялар:** ташкилотингизга таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ва ташкилотингиздан таъсирланган манфаатдор томонларнинг тўлиқ доираси (қарор қабул қилиш сиёсати/лойиҳалар/муайян компания бўлинмаларининг жойлари ва бошқалар)ни кўриб чиқинг.

Умуман компания даражасида ёки ушбу жараённинг марказида жойлашган лойиҳа учун бизнеснинг **стратегик мақсадлари ва вазифалари** ҳақида фикрлаш.

**Стратегик бизнес мақсадлари**, масалан, бўлиши мумкин:

- «Кейинги беш йил ичида Х минтақасида сотишни 10 фоизга ошириш»;
- «Ижтимоий масъулиятли маҳсулотлар ҳақида мижозлар талабаларини энгюқори даражада қондириш учун»;

«Бизнинг корхоналаримиз жойлашган ҳудудларда ишлаш учун узок муддатли лицензияни олишни кафолатлаш».

### Ўзаро мулоқот жараёни қисқача диаграммаси

Босқичлар Асосий тамойиллар	Стратегик тафаккур қилиш	Таҳлил қилиш ва режалаштириш	Мулоқот учун қобилиятни ошириш	Стейкхолдерлар билан мулоқот қилиш	Харакат қилиш ва натижаларни таҳлил қилиш
Муҳимлилик					
Тўлиқлик					
Жавоб бериш					

### Ўзаро мулоқот платформасини ташкил этиш жараёни чизмаси

Асосий жараёнлар	Восита ва манбалар
Сизнинг манфаатдор томонингиз кимлигини билиб олинг.	Манфаатдор томонлар харитаси
Манфаатдор томонларнинг ташкилот билан алоқаларидаги стратегик хатарларни, шунингдек, улар билан боғлиқ имкониятлар ва мақсадларни аниқланг ва баҳоланг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уларнинг динамикасидаги ўзаро мулоқотни рағбатлантирувчи мотивлари рўйхати.</li> <li>• Ўзаро муносабатнинг афзалликлари рўйхати.</li> </ul>
Стратегик мақсадларингизни белгиланг, шу билан бирга улар турли манфаатдор томонлар гуруҳлари учун қанчалик муҳим кўринишини таъкидланг. Ўз устуворликларингизни белгиланг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Муҳимлилик тести.</li> <li>• Муаммонинг етуқлик босқичлари.</li> <li>• Манфаатдор томонларнинг ташкилотга таъсири матрицаси ва уларнинг унга боғлиқлиги.</li> </ul>

## Манфаатдор томонларнинг таъсир ва боғлиқлик матрицаси

		Манфаатдор томонларнинг ташкилотга таъсири	
		Юқори	Паст
Манфаатдор томонларнинг ташкилотга боғлиқлиги	Юқори	Халол бўлинг - компания сиёсатига, умумий sanoat стандартларига мувофиқ манфаатдор томонлар олдидаги мажбуриятларга риоя килинг, фойда ва харажатлар баланси доирасида манфаатдор томонларнинг талабларини қондиришга интилинг.	Стратегик имкониятлар ва таҳдидлар - муаммоларни тушуниш ва ҳал қилиш учун манфаатдор томонларни жалб қилиш жараёнларига сармоя киритинг.
	Паст	Кам устуворлик - манфаатдор томонларга умумий маълумот ва фикр-мулоҳаза каналларига киришни таъминлаш.	Бизнесга юқори таъсир кўрсатадиган манфаатдор томонлар ва сизнинг қарорларингиздан таъсирланган манфаатдор томонлар ўртасида мувозанатни таъминлаб, мулоқотга киришинг ва хабардор килинг.

Бундай матрица ҳар бир аниқ компания ёки муаммо учун махсус «мослаштирилган» тарзда бўлиши керак ва шундагина у устуворликларни белгилаш мезонларини тўғри акс эттириши мумкин. Масалан, манфаатдор томонларга боғлиқ бўлиш ўрнига, умуман компания бизнеснинг индивидуал стратегик мақсадлари ёки алоҳида бўлинмаларга боғлиқлигини кўриб чиқиши мумкин. Бу манфаатдор томоннинг устуворлигини янада тўғрироқ аниқлаш имконини беради.

#### 4. Манфаатдор томонлар харитасини тузиш

Манфаатдор томонлар харитасини тузишнинг **асосий мақсади барча манфаатдор томонларни идентификациялашни таъминлашдир.**

Ташкилот, лойиҳа, бўлим ёки ҳатто маълум бир муаммо ҳақида кенг маълумотга эга бўлган **ходимларнинг функционаллараро гуруҳини ташкил** қилинади. Ушбу гуруҳга юридик бўлим, хатарларни бошқариш бўлимлари, ташқи алоқа, таъминот, меҳнат ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, ходимлар ва инвесторлар билан алоқалар бўлими вакиллари кириши мумкин (лекин улар билан чекланмайди).

Шунингдек, **ташқи маслаҳатчилар ва мутахассисларни жалб қилиш** мумкин. Ақлий ҳужум ва қуйида келтирилган уч ўлчовли техникадан фойдаланган ҳолда манфаатдор томонларнинг тоифаларини аниқланг (гуруҳ ҳажмига қараб).

**Лойиҳа манфаатдор томонларни бошқариш** манфаатдор томонларга лойиҳа мақсадлари, унинг вазифалари, фойдалари ва хавф-хатарлари ва уларнинг ҳиссаси **лойиҳанинг муваффақиятига қандай таъсир қўшишини аниқроқ тушунишга** ёрдам беради.

**Лойиҳа манфаатдор томонларини бошқариш** куйидаги мақсадларда тегишли бошқарув стратегиясини ишлаб чиқиш учун зарур бўлган жараёнларни ўз ичига олади:

- **лойиҳага таъсир қилиши мумкин** бўлган ёки **лойиҳа уларга таъсир қилиши мумкин** бўлган одамларни, гуруҳларни ва ташкилотларни аниқлаш;
- **манфаатдор томонларнинг истакларини** ва уларнинг лойиҳага таъсирини таҳлил қилиш;
- шунингдек **қарорларни қабул қилиш** ва **лойиҳани ижро этиш** учун манфаатдор томонларни самарали жалб қилиш.

Ушбу жараёнлар лойиҳа гуруҳининг манфаатдор томонларнинг истакларини таҳлил қилишда, **уларнинг лойиҳага ёки лойиҳанинг уларга кўрсатадиган таъсири даражасини баҳолаш**да, шунингдек қарорларни қабул қилиш жараёнида, лойиҳа фаолиятини режалаштириш ва амалга оширишда **манфаатдор томонларнинг самарали иштирок этиш стратегиясини** ишлаб чиқишдаги ишларини таъминлайди.

Ҳар бир лойиҳада лойиҳа таъсирига дуч келган ёки лойиҳага ижобий ёки салбий таъсир кўрсатадиган манфаатдор томонлар мавжуд бўлади. Баъзи бир манфаатдор томонларнинг лойиҳанинг иши ёки якуний натижаларига таъсир этиш қобилияти чекланган бўлиши мумкин, **баъзилар эса лойиҳага ва қутилган натижаларга жиддий таъсир кўрсатиши** мумкин. Лойиҳаларда **фавқулодда ҳолатларнинг катта шов-шувларига сабаб бўлган тадқиқот ва таҳлиллар, манфаатдор томонларни аниқлаш, устуворлаштириш ва жалб қилишга тузилмавий ёндашувнинг муҳимлигини** кўрсатади.

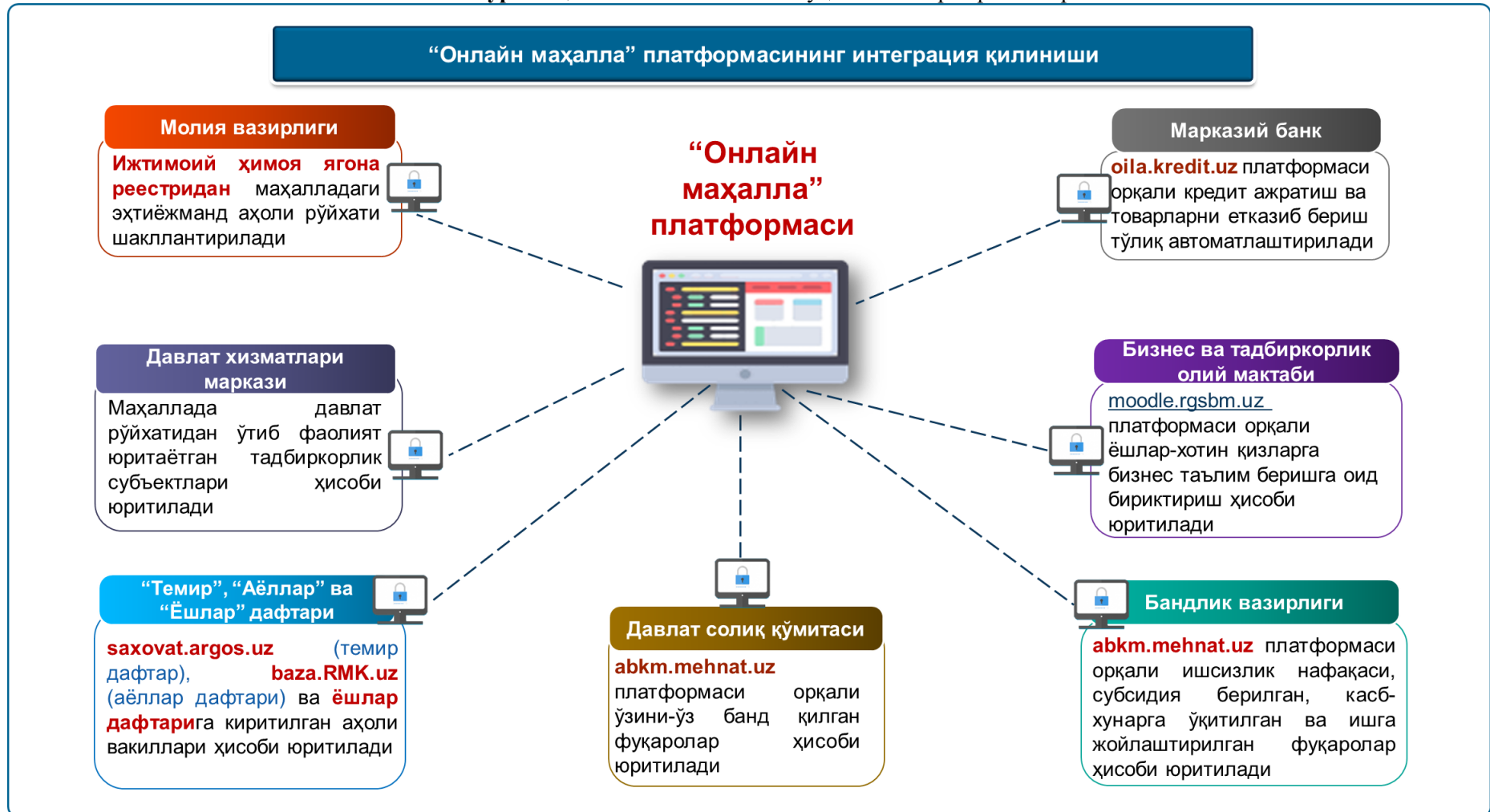
Лойиҳа раҳбарининг барча манфаатдор томонларни тўғри аниқлаш ва лозим даражада бошқариш қобилияти **лойиҳанинг муваффақиятига ёки муваффақиятсизлигига олиб келиши** мумкин.

## КЕЙС:

### Бизнес таълим тизими лойиҳаси манфаатдор томонлар ўзаро мулоқоти платформасини ташкил қилиш

**Мақсад:** Аҳолини “Маҳалладан чиқмай туриб барча хизматлардан фойдаланиш” тамойили асосида давлат томонидан кўрсатиладиган хизматларни онлайн тақдим этиш.

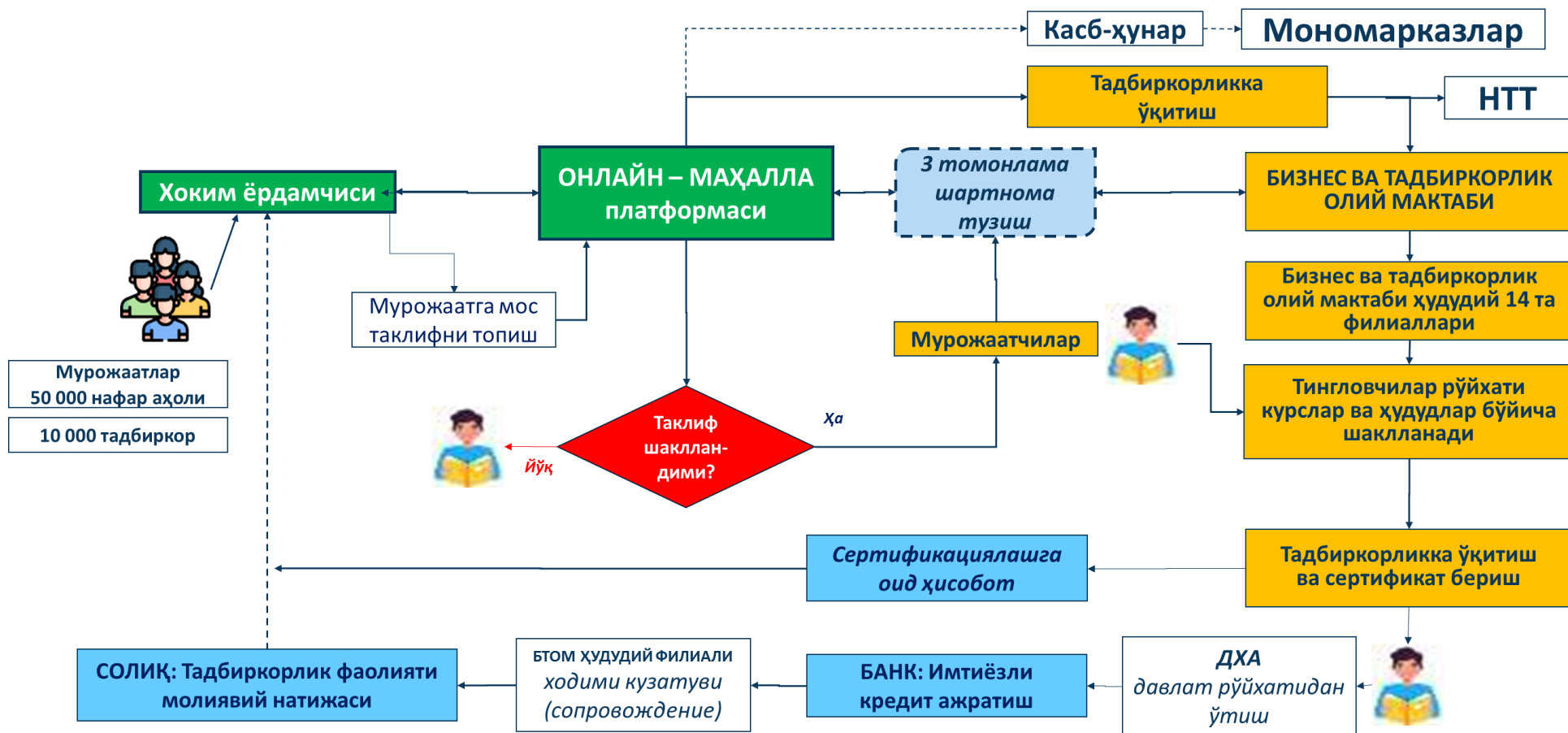
**Хизмат тури:** Аҳолини бизнес таълимга ўқитиш ва сертификат бериш.



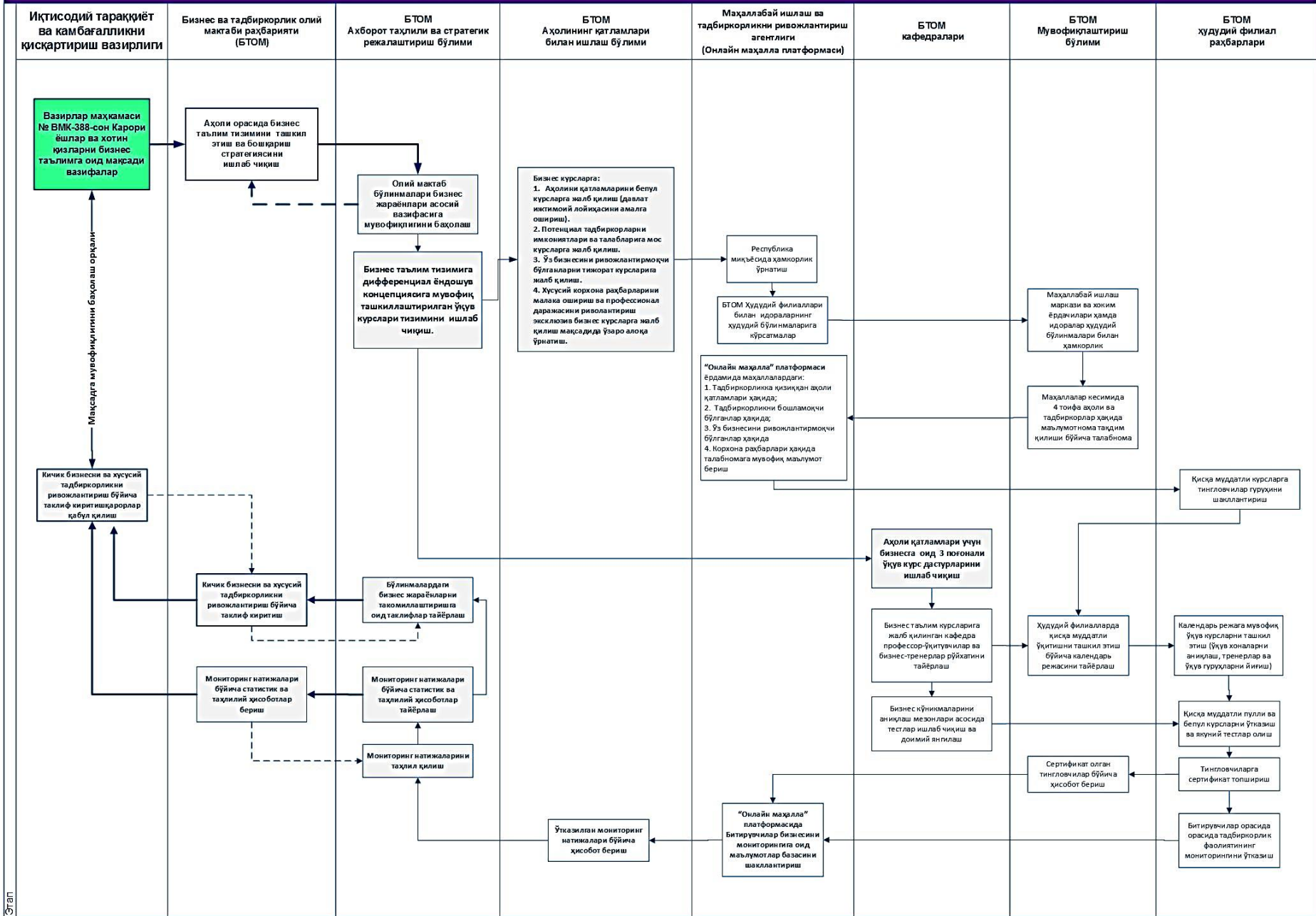
## Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби ва Маҳаллабай ишлаш агентлиги ўзаро ҳамкорлигининг стратегик мақсадлари



## Бизнес таълим тизими лойиҳаси манфаатдор томонлар ўзаро мулоқоти платформаси чизмаси



**Бизнес таълимни такомиллаштириш лойиҳаси манфаатдор томонлари ўзаро ҳамкорлик платформасининг концептуал чизмаси**



## **Адабиётлар:**

1. Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум, 2010
2. Freeman, R.E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
3. Andrew L. Friedman, Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice, 2006
4. Bourne L. Project Relationship and the Stakeholder Circle. South Melbourne: Stakeholder management Pty Ltd., 2006
5. Thomas Mcphail, Global Communications: Theories, Stakeholders and Trends, 2005
6. Joan Ross Frankson, Gender Mainstreaming in Information and Communications: A reference manual for Governments and other stakeholders (Gender Management System), 2007
7. Стивен Кови, Восьмой навык, 2007
8. Рассел Д. Арчибальд, Управление высокотехнологичными программами и проектами, 2004
9. Стивен У. Фландерс, Джинджер Левин Навыки работы с людьми для менеджеров проектов, 2004.

## **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>.