



# ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



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

**Хусан Усманов,**  
**«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»**  
**кафедраси доценти**



## МАЪРУЗА - 8

ЛОЙИҲА ФАОЛИЯТИ  
СУБЪЕКТИ ВА ОБЪЕКТИ.  
ЛОЙИҲА РАҲБАРИ.



## Тақдимот режаси:



- Лойиҳавий фаолиятининг моҳияти.



- Лойиҳавий фаолиятининг мантиқий тузилиши.



- Лойиҳа раҳбарининг таърифи.



- Лойиҳа раҳбарининг вазифалари ва функциялари.



- Лойиҳа раҳбарини танлаш усуллари.



*Калит тушунчалар: Лойиҳавий фаолият, «имконият» ва «воқеълик» диалектикаси, «ҳозирги ҳолат» модели, «қандай бўлиши керак» модели, лойиҳавий фаолият субъекти ва объекти, лойиҳавий фаолияти тузилиши, лойиҳа раҳбари.*

## Лойиҳавий фаолиятнинг моҳияти

- **Лойиҳавий фаолият** моҳиятини таҳлил қилиш «имконият» ва «воқеълик» диалектик тушунчалари билан боғлиқ, чунки у мазмуни ва моҳиятига кўра ўзгариш объектининг “**Ҳозирги ҳолати**”дан янги «**Қандай бўлиши керак**» ҳолатига ўтишини ифодалайди. Шу сабабидан “**Ҳозирги ҳолат**” деганда - воқеъликни, «**Қандай бўлиши керак**» эса **имконият**ни билдиради.
- Ҳар қандай тушунча у англатган нарсанинг ҳақиқий маъносини очиб бера олиш хусусиятини назарда тутадиган бўлсак, у ҳолда **воқеълик - бу инсон учун маънога эга бўлган нарсаларнинг мажмуисини англатади**. *Бу ерда воқеликни объектив равишда мавжуд бўлган объектлар ва муносабатлар тўплами сифатида ажратиб кўрсатиш мақсадга мувофиқ. Бу тушунишда имконият тушунчасини воқеликка қарши қўйиш мантиқан тўғри эмас.*



## Лойиҳавий фаолиятнинг асосий тушунчалари

- **Мантиқий хулоса:** Демак, лойиҳавий фаолиятнинг асосий вазифаларидан бири ташкилотдаги мавжуд муаммоларнинг асосий сабабларини билиш учун унинг ўтмишдаги ва мавжуд ҳолатини тиклаш, яъни «**Ҳозирги ҳолати**» моделини ўрганиш керак. Бизда мавжуд бўлган **воқеълик** аввалгиларнинг номақбул хатти-ҳаракатлари натижасидир.
- Агар худди шу нарса лойиҳани бошқариш доирасида унинг кейинги декомпозицияси учун батафсил шаклда кўрсатилган бўлса, унда уни қуйидагича аниқлаш мумкин ва керак:
- **Лойиҳа фаолияти** – бу бутун ташкилотнинг субъекти фаолиятини бошқариш тизимига юқори менежмент стратегиясига мувофиқ мақсадли бошқарув таъсири жараёни бўлиб, унинг давомида *бошқарув тизимининг янги сифат хусусиятлари ишлаб чиқилади, унинг келажакдаги ҳолати моделлаштирилади ва лойиҳа шаклида амалга оширилади.*



## Умуминсоний ҳаётфаолият субъекти



- **Инсоннинг ўз таъсири доирасидаги объектлар ва ҳодисаларнинг махсус ташкил этилган мажмуи бўлган воқеликни ажратиб кўрсатиш унинг моҳиятини очиб бериш нуқтаи назаридан жуда муҳимдир.**
- **Ўзидаги мавжуд имкониятлардан келиб чиқиб, бундай воқеъликни пайдо қилгувчи инсон – бу ижтимоий ҳаётфаолият субъектидир.**

**Имконият** – бу келажакнинг ҳозирги ҳолатидаги кўриниши, деб ифодаласак бўлади.



# Умуминсоний ҳаётфаолият субъекти

**Инсонни коинотнинг маркази ва модели деб талқин қилинса, у эса инсон мавжудлигидан ташқарида ҳеч нарса йўқ, "инсон бутун бир борлиқнинг маркази" ва "инсон - ўзи бир борлиқдир", деганига тенглаштирилса, у ҳолда ўзининг бунёдкорлик хусусияти билан янги воқеъликнинг марказига айланади.**

Универсал  
объективлик

Ижтимоий  
объективлик

Руҳий  
субъективлик

МАРКАЗ



## Лойиҳавий фаолиятнинг моҳияти

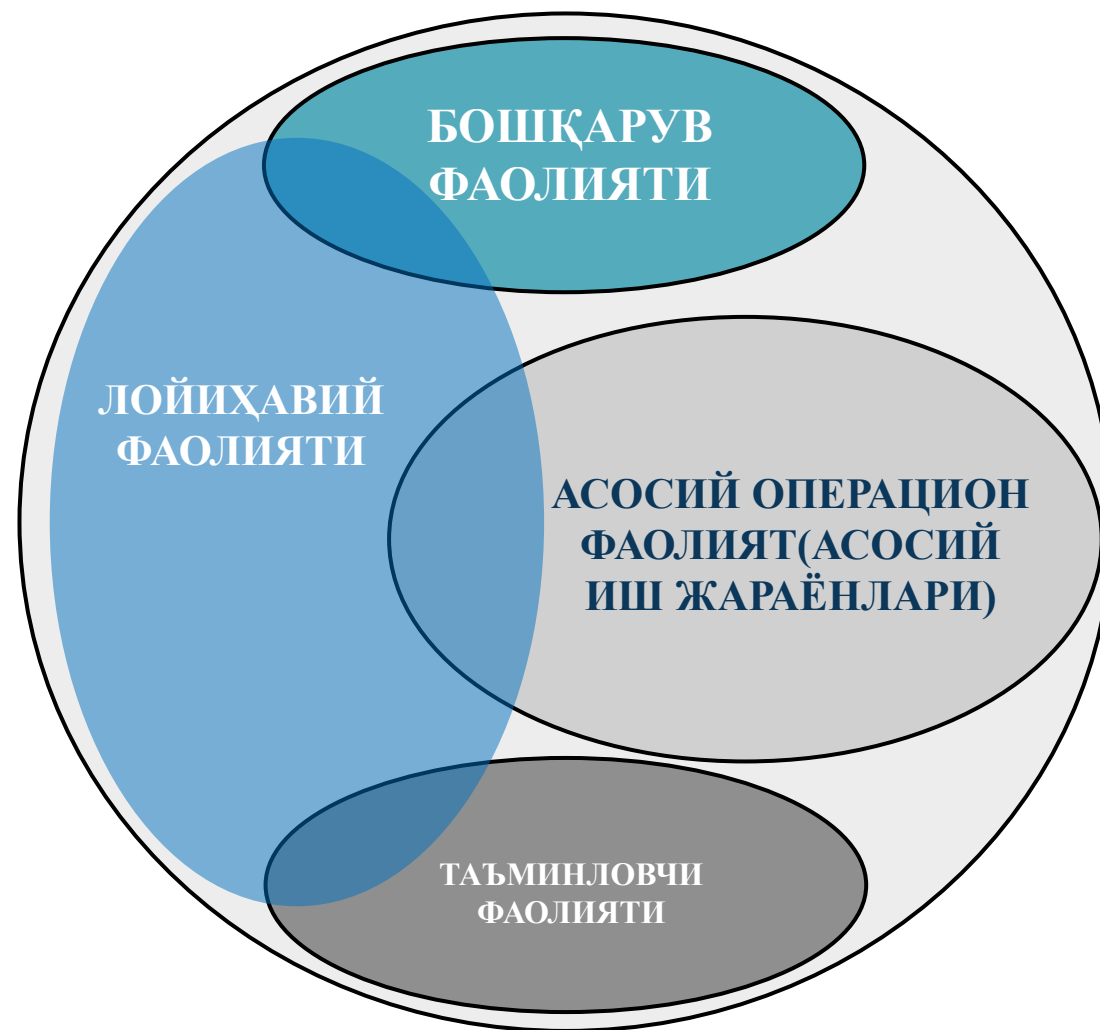
- **Азалий ҳол ифодаси (постулат):** инсон томонидан яратилган воқелик келажак нарса ва ҳодисаларнинг ички моҳиятига киритилган маънога эга ғояси билан таққосланиши лозим.
- **Атрофимиздаги воқеликдаги нарсаларнинг ички мазмун-моҳияти кимнингдир илгари киритилган маънога эга ғоясидир.**

Ушбу постулат қуйидаги парадигмани шакллантиришни тақазо қилади:

- **Дастлабки ифода (парадигма):** Инсон ўз режасини амалга ошириш жараёни сифатида махсус ишлаб чиқилган ноёб фаолият шаклида оқилона воқеликни яратиш имконияти ва қобилиятига эга бўлиб, у ҳар томонлама унинг шахсий муҳим келажagini акс эттиради.



# Лойиҳавий фаолияти модели



**КОМПАНИЯ  
ФАОЛИЯТИ**



## Лойиҳа раҳбарининг таърифи

- **Лойиҳа раҳбарининг роли функционал раҳбар ёки операцион раҳбарнинг ролидан фарқ қилади.**
- Қоида тариқасида, **функционал раҳбарнинг** диққат марказида функционал ёки бизнес бўлинмаларининг ишини бошқариш жараёнида назорат вазифалари туради.
- **Операцион раҳбарнинг** бизнес операциялари самарадорлигини таъминлаш учун жавобгардир.
- **Лойиҳа раҳбарининг – бу ижро этувчи ташкилот томонидан жамоани бошқариш учун тайинланган ва лойиҳа мақсадларига эришиш учун масъул бўлган шахс.**



# Лойиҳа раҳбарининг таъсир доираси

## Умумий маълумотлар:

- **Лойиҳа раҳбарлари** ўзларининг таъсир доираларида кўплаб ролларни бажарадилар. Ушбу роллар лойиҳа раҳбарининг имкониятларини акс эттиради ва лойиҳани бошқариш касбининг қиймати ва ҳиссасини кўрсатади. Ушбу бўлимда лойиҳа раҳбарининг турли таъсир доираларидаги роллари таъкидланган.
- **Лойиҳа раҳбари** лойиҳа мақсадларига эришиш ва манфаатдор томонларнинг талабларини қондириш учун лойиҳа гуруҳини бошқаради. Лойиҳа раҳбари лойиҳанинг рақобатдош чекловларини мавжуд ресурслар билан мувозанатлаш учун ишлайди. Лойиҳа раҳбари, шунингдек, лойиҳа ҳомийси, жамоа аъзолари ва бошқа манфаатдор томонлар орасидаги алоқада ҳам катта рол ўйнайди.



# Лойиҳа раҳбарининг таъсир доираларига мисоллар



## Лойиҳа раҳбарини танлаш



- Лойиҳа менежерининг касбий ривожланишидаги **босқичлар** кескин ва кўпдир. Уларга кўтарилиш узоқ ва қийин, баъзан эса хавфли бўлиши мумкин.
- *Чўққига чиқа бошлаган алпинистларнинг ҳаммаси ҳам чўққига чиқавермайди, лекин чўққига чиққанларни ҳақли равишда қахрамон* деб ҳисоблаш мумкин, чунки улар қийин чўққининг барча синовларини шараф билан енгиб ўтишган ва энди улар юқоридан кўпроқ нарсани кўришлари ва бошқаларга ёрдам беришлари мумкин.



# Лойиҳа менежерларини танлаш ва шакллантиришнинг асосий масалалари

- **Ҳамма ҳам лойиҳани муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган ҳаракатларни тўлиқ ва самарали бажара олмайди.**
- **Лойиҳа раҳбари қуйидагича бўлиши керак:**
  - Ташкилоти, тармоқ ва бошқаларнинг ўзига хос хусусиятларини билади;
  - Муайян пофессинал юксакликка эришган;
  - Маъмурий кўникмаларга эга;
  - У кенг дунё қарашга, ижобий ҳаётий тажрибага ва билимга эга.
- **Лойиҳа раҳбари учун бу фазилатларнинг мавжудлиги етарлими, қандай фазилатлар асосий ҳисобланади, бу фазилатларни ўзлаштириш мумкинми ва агар шундай бўлса, қандай қилиб?**



# Лойиҳа менежерларини танлаш ва шакллантиришнинг асосий масалалари

- **Иккита асосий савол берилиши мумкин:**
  1. Лойиҳанинг мақсадларига эришиш, лойиҳани бошқара олиши учун қандайдир шароитларда шахс қандай фазилатларга эга бўлиши керак?
  2. Лойиҳаларни самарали амалга оширишга кўмаклашиш учун ушбу жамоаларни ишга олиш, ўқитиш, жамоани шакллантириш ва қўллаб-қувватлашни қандай ташкил этилиши керак?
- **Лойиҳа раҳбари** учун лойиҳа фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ бўлган ўзига хос фазилатларни аниқлаш жуда катта аҳамиятга эга. Лойиҳа фаолиятининг «ўзига хос хусусиятлари» сифатида биз **РМВОК-га** мувофиқ лойиҳаларнинг вақтинчалик ва ўзига хос хусусиятларини кўриб чиқамиз.



# Лойиҳа раҳбаридан талаб қилинадиган фазилатлар

- Лойиҳанинг вақтинчалик хусусиятини ҳисобга олган ҳолда, **лойиҳа раҳбари жуда ҳаракатчан** бўлиши керак.

Шу билан бирга у,

- бир томондан, лойиҳадаги ўз ўрнига «ёпишиб» қолмаслиги ва уни тугатгандан сўнг расмий равишда ишсиз қолишга руҳий жиҳатдан тайёр бўлиши керак;
- бошқа томондан, **лойиҳа раҳбари** жорий лойиҳани амалга ошириш ва лойиҳа мақсадларига эришиш учун бутун кучини ва қалбини сарфлаши керак.

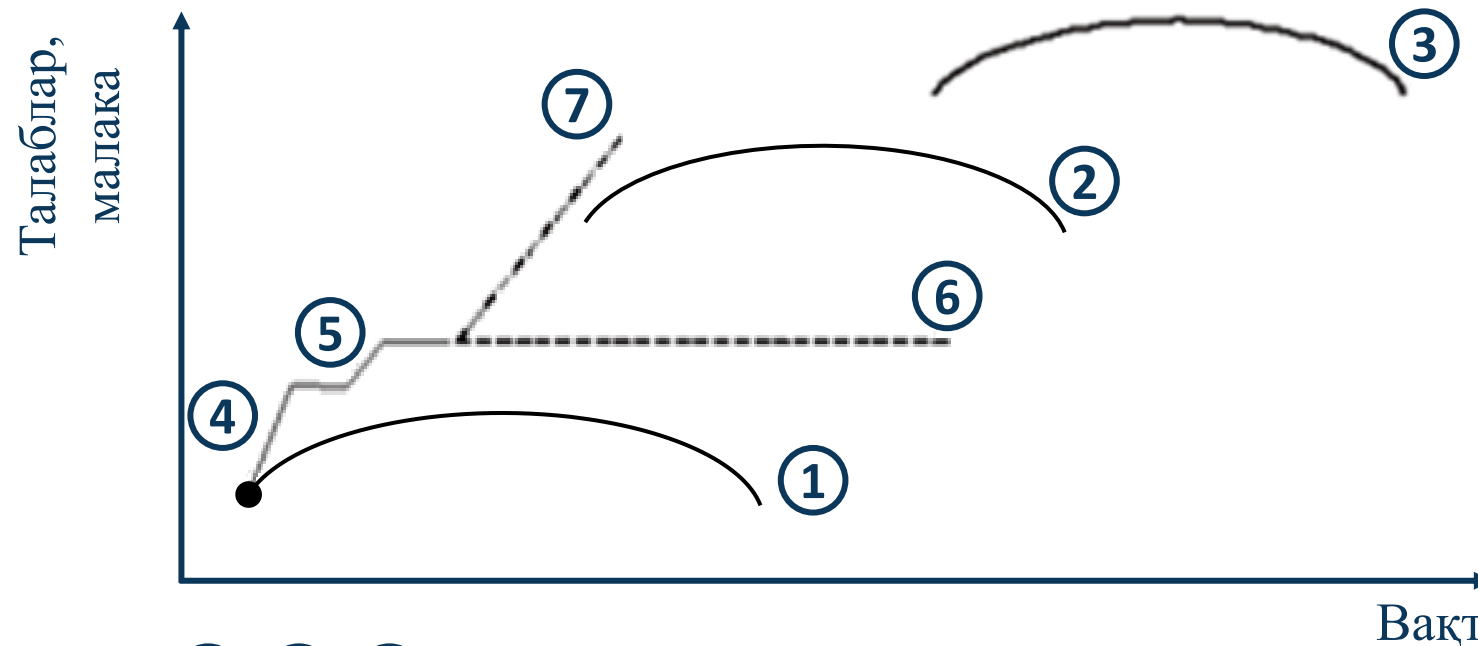


## «Лойиҳа талаблари» ва «лойиҳа раҳбари малакаси»

- Лойиҳанинг ўзига хослиги, фақат битта соҳада профессионал бўлиши мумкин бўлган функционал ташкилотлар раҳбарларидан фарқли ўлароқ, фанлараро билим ва кўникмаларга эга бўлиш зарурлигини тақозо этади. Ушбу ҳолатни тасвирлаш учун **«лойиҳа талаблари»** ва **«лойиҳа раҳбари малакаси»** сифат кўрсаткичларини киритамиз.
- **«Лойиҳа талаблари»** тушунчаси остида лойиҳа муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган билим ва кўникмаларнинг умумий даражасини тушунамиз.
- **«Лойиҳа раҳбари малакаси»** тушунчаси остида биз лойиҳа менежерининг маълум бир вақтда эга бўлган билим ва кўникмаларнинг умумий даражасини тушунамиз.
- **Лойиҳанинг талаблари** ва **лойиҳа раҳбари малакаси** динамик характеристикалардир.



# Лойиҳа талаблари ва лойиҳа раҳбари малакаси динамикалари ўзаро сифатли боғлиқлиги



- ① ② ③ Турли, изчил бажарилган лойиҳаларнинг талаблари
- ④ Раҳбарнинг лойиҳага кириш нуқтаси.
- ⑤ Лойиҳа раҳбарининг малакаси.
- ⑥ ⑦ Лойиҳа раҳбари малакасини ривожлантиришнинг мумкин бўлган усуллари.



## Лойиҳа фаолиятидаги жамоавий иш

- Юқорида айтилганларга асосланиб айтишимиз мумкинки, «**лойиҳа талаблари**» ва «**лойиҳа раҳбари малакаси**» тушунчалари табиий равишда ўзаро боғлиқдир. **Лойиҳа раҳбари бўлиш учун сиз тегишли малакага эга бўлишингиз ва уни доимий равишда такомиллаштиришингиз керак.**
- Шундай қилиб, **лойиҳа фаолиятининг яна бир ўзига хос хусусияти – жамоавий ишни ҳисобга олиш керак.** Лойиҳа фақат ҳар бир аниқ лойиҳанинг мақсадларини амалга ошириш учун йиғилган «**вақтинчалик**» ижрочилар жамоаси томонидан амалга оширилади ва **лойиҳа раҳбари** бундай «**вақтинчалик**» таълимни бошқариш функциясини самарали бажариши керак – бу **лойиҳа раҳбари ва функционал раҳбар** ўртасидаги яна бир муҳим фарқ.

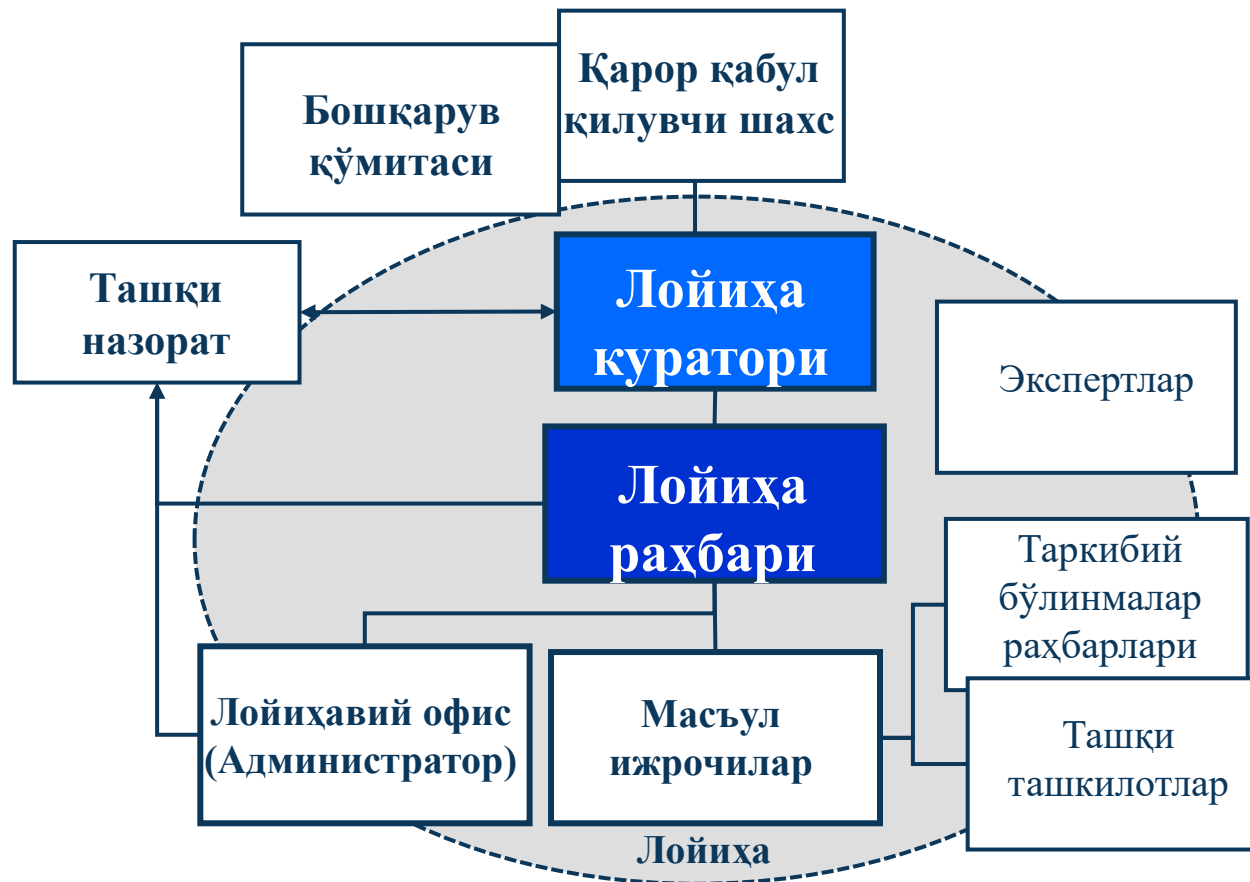


## Лойиҳа раҳбари ва лойиҳа жамоаси

- Лойиҳадаги жамоавий иш нуқтаи назаридан **лойиҳани бошқариш гуруҳини симфоник оркестр** билан, **лойиҳа раҳбари** эса **дирижёр** билан таққослаш мумкин. Оркестрда биринчи скрипка ва бошқа солистлар ажралиб туради.
- Шу билан бирга, барча муסיқачилар виртуоз бўлишлари шарт эмас ва **дирижёр** барча муסיқа асбобларини ўзи усталик билан ижро эта олмаслиги мумкин. Аммо барча муסיқачилар бир хил баллни ижро этишлари, керакли нуқталарда ўз вақтида киришлари ва **дирижёр** муסיқа асарини ижро этиш пайтида барча муסיқачиларни эшитиши ва мувофиқлаштириши керак.
- Айни пайтда, **симфоник оркестр** томонидан муסיқий асарни ижро этиш табиати ва услуби – *дирижёрнинг шахсини, унинг муסיқий асар ҳақидаги тушунчасини, ижрочиларнинг имкониятларини* акс эттиради.



# Лойиҳа иштирокчилари орасида лойиҳа раҳбарининг марказий ўрни



# Истеъдодлар учбурчаги

- **Умумий маълумот.** Яқинда ўтказилган РМІ тадқиқотларида РМІ истеъдодлар учбурчаги орқали лойиҳа раҳбари малакасини ривожлантириш модели лойиҳа раҳбарлари учун зарур бўлган кўникмаларга қўлланилди. **Истеъдод учбурчаги кўникмаларнинг учта асосий гуруҳини тавсифлайди, хусусан:**
  - **Лойиҳада техник бошқариш.** Лойиҳани бошқаришнинг муайян соҳалари билан боғлиқ билим, кўникма ва хатти-ҳаракатлар. Тайинланган ролни бажаришнинг техник жиҳатлари.
  - **Етакчилик.** Ташкилот бизнес мақсадларига эришишда ёрдам бериш учун жамоани бошқариш, рағбатлантириш ва бошқариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва хатти-ҳаракатлар.
  - **Стратегик бошқарув ва бизнесни бошқариш.** Иш фаолиятини кучайтирадиган ва бизнес натижаларини юксалтирадиган касбий ва ташкилий билим, малака ва тажриба.



# Истедодлар учбурчаги PMI

## Истеъдодлар учбурчаги PMI

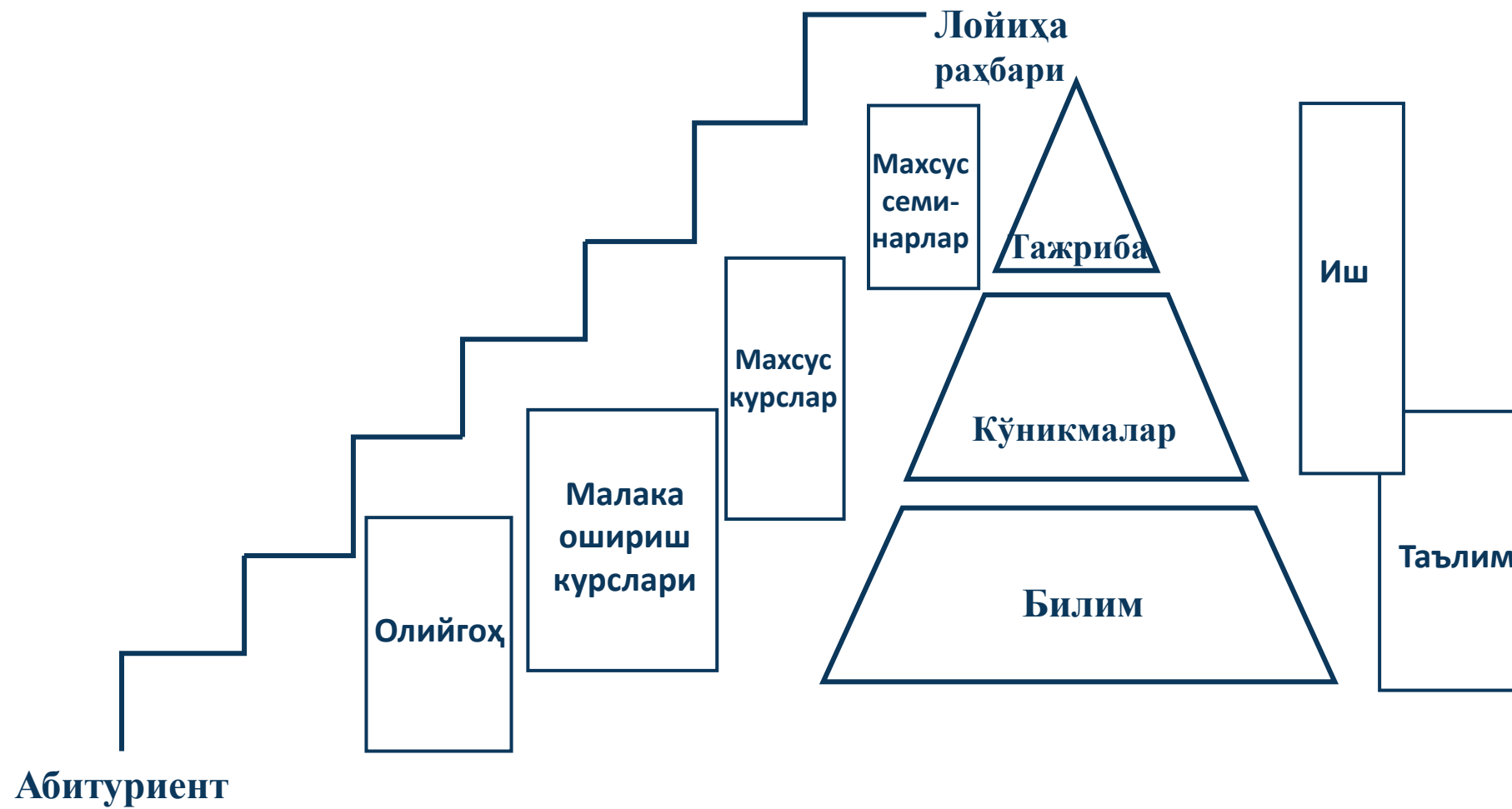


# Лойиҳа раҳбарларини тайёрлаш ва танлаш тизими

- Лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассисларни тайёрлашнинг қуйидаги асосий шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин:
- **расмий** - олий таълим муассасаларида ва махсус курсларда мутахассисларни тайёрлаш, уларнинг бажарилиши тегишли ҳужжат билан тасдиқланган. Ушбу ўқув шаклидаги талабалар машғулотнинг бошида ҳам, охирида ҳам, баъзи ҳолларда машғулотнинг ўзида ҳам мажбурий талабларга жавоб беришади;
- **ярим расмий** - қисқа муддатли курсларда бой ўқув дастурини якунлаш, машҳур маърузалар ва амалий машғулотларда қатнашиш. Ушбу ўқув шаклидаги талабаларга ҳеч қандай мажбурий талаблар қўйилмайди ва улар тугатилганлиги тўғрисида махсус сертификатлар олмайдилар;
- **норасмий** - конференциялар, симпозиумлар, минтақавий семинарлар, профессионал жамиятларнинг йиғилишларида иштирок этиш, шунингдек тегишли адабиётлар билан танишиш;
- **иш жойида ўқитиш** - бу маълум бир лойиҳани амалга оширишда иш жойида ўқитиш, шунингдек ўз-ўзини тарбиялаш.



# Лойиҳа раҳбарларини тайёрлаш ва танлаш тизимининг тузилиши



## Лойиҳа раҳбарлари кўникмалари

- Лойиҳа жамоаси мутахассисларининг тегишли тайёргарлиги иккинчи олий маълумот олиш шаклида ёки малака ошириш шаклида ташкил этилиши мумкин.
- Баъзи ҳолларда мутахассисга махсус кўникмаларни эгаллаш ва ихтисослашган соҳаларда тажрибани ўрганиш учун махсус курсларда қатнашиш керак бўлиши мумкин.
- Энг юқори даражадаги маҳоратга эришиш учун лойиҳа раҳбари ихтисослашган семинарларда ёки лойиҳа раҳбарларининг профессионал клубларидаги ҳамкасблари билан норасмий алоқада тажриба алмашиши керак.
- Расмий машғулотлар муваффақиятли касбий фаолиятнинг асосий шарти сифатида қаралади, **ярим расмий шакл** унинг бошида фойдалидир ва лойиҳани бошқариш бўйича мутахассиснинг норасмий тайёргарлиги унинг бутун фаолияти давомида давом этади.



## Ноёб вазифанинг профессионал менежери

- Лойиҳа менежери - бу лойиҳа вазифаси доирасида ишни бошқариш учун масъулият ва ваколатларга эга бўлган шахс. Лойиҳа бошқарувига тегишли ваколатларни топшириш инвестор ёки буюртмачи томонидан шартнома асосида амалга оширилади, унинг муҳим шартлари ва **КРІ** лойиҳа уставини тайёрлаш босқичида келишиб олинади.
- Менежер лойиҳа вазифаларини келишилган муддатда ва бюджетдан ошмасдан амалга ошириш учун қулай шарт-шароитлар яратишга ҳаракат қилади.



# Лойиҳа менежери натижа кўрсаткичлари КРІ

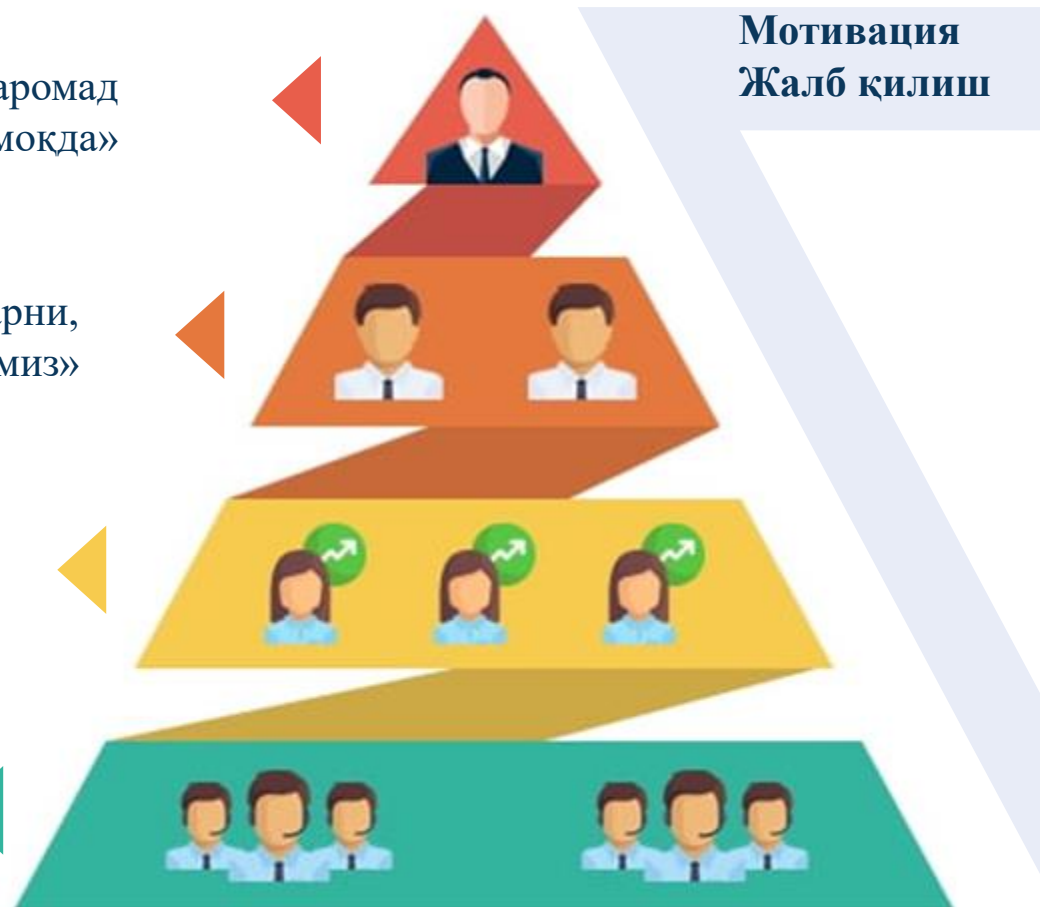
## Мақсадлар юқоридан пастга - КРІ ёрдамида

**Раҳбар:** «Мен мамнунман! Даромад ва фойда ортиб бормоқда»

«КРІ!. Энди биз аниқ стратегик мақсадларни, уларга эришиш босқичларини кўрамиз»

«Стратегик ва тактик мақсадлар назорат остида! Биз уларга эришишни бошладик»

«Мен самарадорликни қандай оширишни биламан! Менинг саъй-ҳаракатларим эътиборга олинмоқда, натижалар моддий рағбатлантирилмоқда.»



# Лойиҳа менежери натижа кўрсаткичлари КРІ

- Иш функциялари ва улардан келиб чиқадиган мажбуриятлар лойиҳа натижаси учун лойиҳани бошқаришни ташкил этишнинг умумий асосидир. Лойиҳанинг мақсадлари, маҳсулоти ва вазифалари менежерни рағбатлантириш учун жуда яхши қўлланма бўлиб хизмат қилади. Қуйида уларнинг қўлланилишини камайтириш мақсадида КРІларнинг анъанавий рўйхати келтирилган:
- лойиҳадан соф фойда;
  - объектнинг тижорат операцияси маълум давомийлиги давридан олинган фойда;
  - режалаштирилган бюджетдан четга чиқиш миқдори (бюджетга тушиш);
  - лойиҳа топшириғини бажариш муддатидан оғиш;
  - лойиҳа маҳсулотлари харидорларининг муддати ўтган дебитор қарзлари суммаси;
  - синов даврида янги маҳсулотларни қиймат бирликларида сотиш ҳажми;
  - лойиҳалаш қувватига чиқариш даврида янги маҳсулотларни сотиш ҳажми;
  - миқдорий бирликларда сотиш ҳажми;



# Лойиҳа менежери натижа кўрсаткичлари КРІ

- Янги технологияларни қўллашнинг кенглиги, янги маҳсулотларни сотиш;
  - Лойиҳадан олинган марижинал даромад;
  - Ижрочилар томонидан юз фоиз бажарилган қуйи вазифаларнинг улуши;
- Лойиҳа вазифасини шакллантириш билан бевосита боғлиқ бўлган КРІ, унинг муваффақияти мезонлари билан бевосита боғлиқ.
- Охирги КРІ мисоллари тўғридан-тўғри нафақат юқори даражадаги вазифанинг, балки декомпозиция қилинган кичик вазифалар миқдорий параметрларидан олинган кўрсаткичлар бўлиши мумкин. Масалан, кутиш вақтларини қисқартириш, шикоятлар сонини камайтириш, миждозларнинг ишламай қолишини камайтириш, янги миждозларни жалб қилиш ва ҳоказо. Бу ерда деярли барча BSC (Balanced Score Card) воситалари жуда фойдали қўлланилиши мумкин.



# Адабиётлар

1. Боронина Л. Н. Основы проектного управления : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. Екатеринбург : Изд-во УрФУ, 2011. 119 с
2. Дульзон А. А . Управление проектами : учеб. пособие / А. А. Дульзон ; Нац. исслед. Том. политехн. ун-т. 3-е изд., перераб. и доп. Томск : Изд-во Том. политехн. ун-та, 2010. 334 с.
3. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерроге. М. : Экономика, 2003. 245 с.
4. Попов Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю. И. Попов. М. : ИНФРА-М , 2010. 208 с.
5. Campbell C. A. The One-Page Project Manager for Execution : Drive Strategy and Solve / C. A. Campbell, M. Campbell // Problems with a Single Sheet of Paper PDF Wiley. 2nd ed. 2012. 210 p.
6. Project management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. 2004. 506 p. [Electronic resource].



## Интернет ресурслар:

1. [https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_razrabotka\\_i/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/)
2. <https://www.comindware.ru/blog/how-to-implement-kpi/>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=lJoz9vBQTmI>
4. <https://profkadrovik.ru/articles/motivation/kpi/>
5. <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>



**ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН**

**РАХМАТ!**

