

THE SCIENCE OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICE

10-Topic: Organization and management of the project office.

Khusan Usmanov,

Associate professor of «Investment and project management»

ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

10- Мавзу: Лойиҳавий офисни ташкил этиш ва бошқариш

Хусан Усманов,

«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

1. Лойиҳа офисини ташкил қилишда дуч келинадиган муаммоларни аниқлаш.
2. Лойиҳавий офисини жорий қилишдан аввал компаниянинг эътиборга лойиқ жиҳатлари.
3. Лойиҳавий офис мазмун-моҳияти ва турлари.
4. Лойиҳавий офисни танлаш мезонлари.

Калит тушунчалар: лойиҳа офиси, лойиҳавий офиснинг асосий функциялари, шаффофлик, натижадорлик, самарадорлик, лойиҳавий офис турлари, ментор, репозитарий, танлов параметрлари.

Мавзуни ўрганишдан мақсадимиз

Компанияга лойиҳавий офис зарурлигини **тушуниш**.

Лойиҳавий офиснинг асосий функциялари билан **танишиш**.

Лойиҳавий офис турларини **кўриб чиқиш**.

Лойиҳавий офис турини **танлаш**.

Лойиҳавий офисни ташкил қилишнинг бошланғич нуқтаси

Лойиҳани бошқаришни амалга оширишнинг бошланғич нуқтаси - бу **корхонада қандай шароитлар мавжуд бўлиши кераклигини аниқлашдир**.

Бозор хусусиятига эга муаммолар мавжудлиги

- Бизнеснинг эришилган **ўсиш суръатлари** билан жорий фаолият учун имкони мавжуд бўлган **молиялаштиришнинг ортиши ўртасидаги тафовут**.
- Лойиҳаларни амалга оширишда **бозор хатарларининг кескин ошиши** ва уларнинг **компания фаолиятига таъсири** (банкротликка олиб келгунга қадар).
- инқирозли вазият, айланма маблағларнинг етишмаслиги, **истеъмол таркибидаги ўзгаришлар ва талабнинг қисқариши**.

Ташкилий муаммоларнинг мавжудлиги

❑ Шаффофликнинг йўқлиги

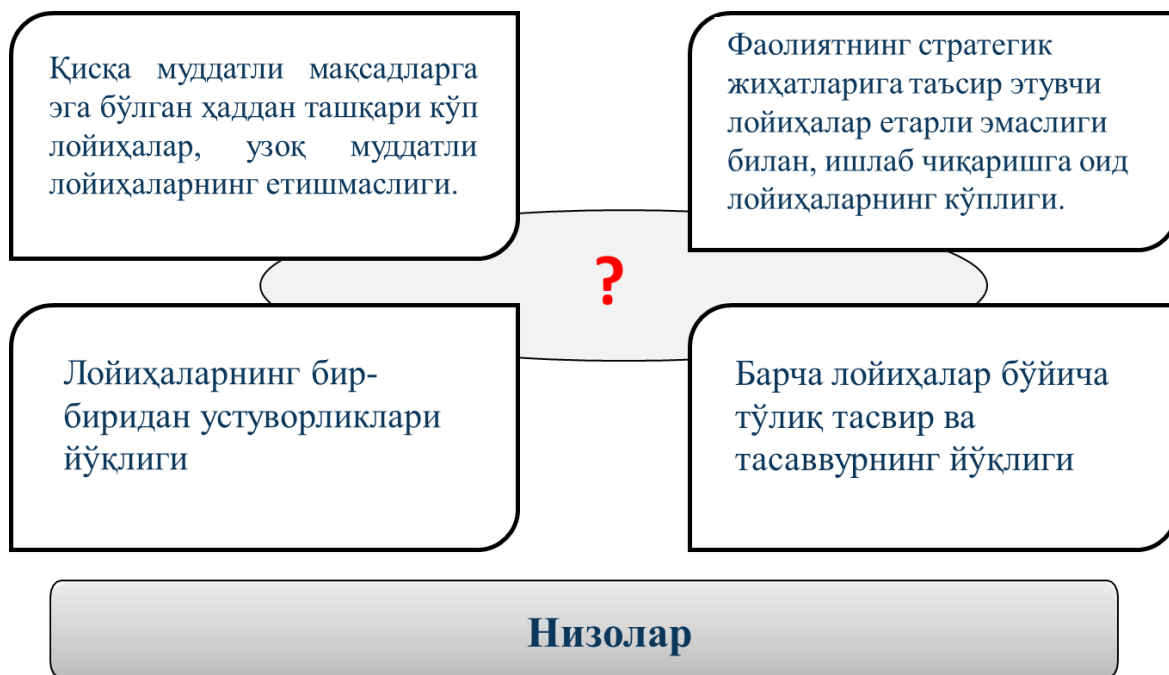
- Раҳбарият ўзгаришларни кўрмайди, тушунмайди, билмайди ва шу сабабли назорат қила олмайди.
- Ташкилотни доимо ўзгарувчи вазиятлар бошқаради.

❑ Натижа олишдаги муаммолар

- Бюджетдан ташқари харажатлар.
- Белгиланган муддатларни бузилиши.
- Кутилган натижаларга эриша олмаслик.

❑ Самарадорлик муаммолари

- Ёмон алоқалар ва ходимларнинг заиф мотивацияси.
- Талабларни нотўғри тушунилиши.
- Паст натижадорлик ва билим етишмаслиги.



Стратегик бошқарувдаги муаммолар



Қандай қилиб «даволаниш мумкин»?

Шундай қилиб, компания қандай ҳолатда?

Лойиҳавий офис жорий қилишдаги муваффақиятсизлик

- Лойиҳа бошқарувини шошинч амалга оширамиз.
- Биз учун қиммат мутахассисларни ёллаймиз.
- Қиммат дастурий таъминотни жорий қиламиз.
- Ходимларимизни ўлда-жўлда ўқитамиз.
- Бир амаллаб лойиҳавий офисни яратамиз.

Хўш,
Лойиҳавий офис
ишляптими?
Йўқ!

Стандартлар - жавонларда
унутилган қоғозлар тўплами

Ходимлар қоғон итлар каби

Муддатга риюя қилмаслик ва
қаергадир сарф қилинган пуллар.

Унутилган дастурий таъминот

Хулоса: Лойиҳавий офисни қисқартириш

Лойиҳавий офисни амалга оширишдан аввал...

Компаниянинг «Лойиҳавий офис» нималини англаш учун қуйидагиларни тушуниш жуда муҳим.

Лойиҳавий
офис нима
ўзи?

- Агар бу нима эканлигини тушунилса, у лойиҳа манфаатдор томонлари бўлган мулк эгаларини, топ-менежерларни ва бошқа иштирокчиларни тушунишга олиб келади.

Компания
ҳозир
қаерда?

- Биз қандай ташкилий тuzулмада ишлаймиз, лойиҳа бошқарувимиз ҳозир қандай ҳолатда?

Компания
мақсадлари
нима?

- Компания келажакда қаерда бўлишни хоҳлайди? Мақсадларга эришиш учун нимани ўзгартириш керак?

**Кутилаётган
натижалар
қандай?**

▪ Лойиҳавий офисни амалга оширишдан нимани кутаётганимизни тушуниш муҳим. **Кутилаётган
натижалар компания имкониятларига мосми ?**

**Лойиҳавий
офисни амалга
оширишда
компания муҳим
хусусиятлари?**

- Компания ҳажми ва лойиҳа турлари қандай?
- Компания ривожланишнинг қайси босқичида?
- Бозорда қанча муддатдан бери бор?
- Жамоодаги иқлим қандай?
- Ходимларнинг ўзгаришга бўлган муносабати қандай?
- Ташкилий маданиятнинг хусусиятлари қанақа?

**Бошқарувда
етарли
компетенциялар
борми?**

▪ Лойиҳавий офисни амалга оширишдан олдин компанияда зарур малакага эга бўлган ходимлар борлигини, уларнинг қанчалигини ва Лойиҳавий офисни амалга ошириш учун етарли ваколатлар мавжудлигини аниқ билиш керак.

Муваффақиятли лойиҳавий офис жорий қилиш омиллари

**Лойиҳавий
офисни нима деб
атаймиз?**

**Биз ҳозир
қаердамиз?**

**Бизнинг
мақсадларимиз
қандай?**

**Бу ташкилотдаги
мавжуд маданиятга
мос келадими?**

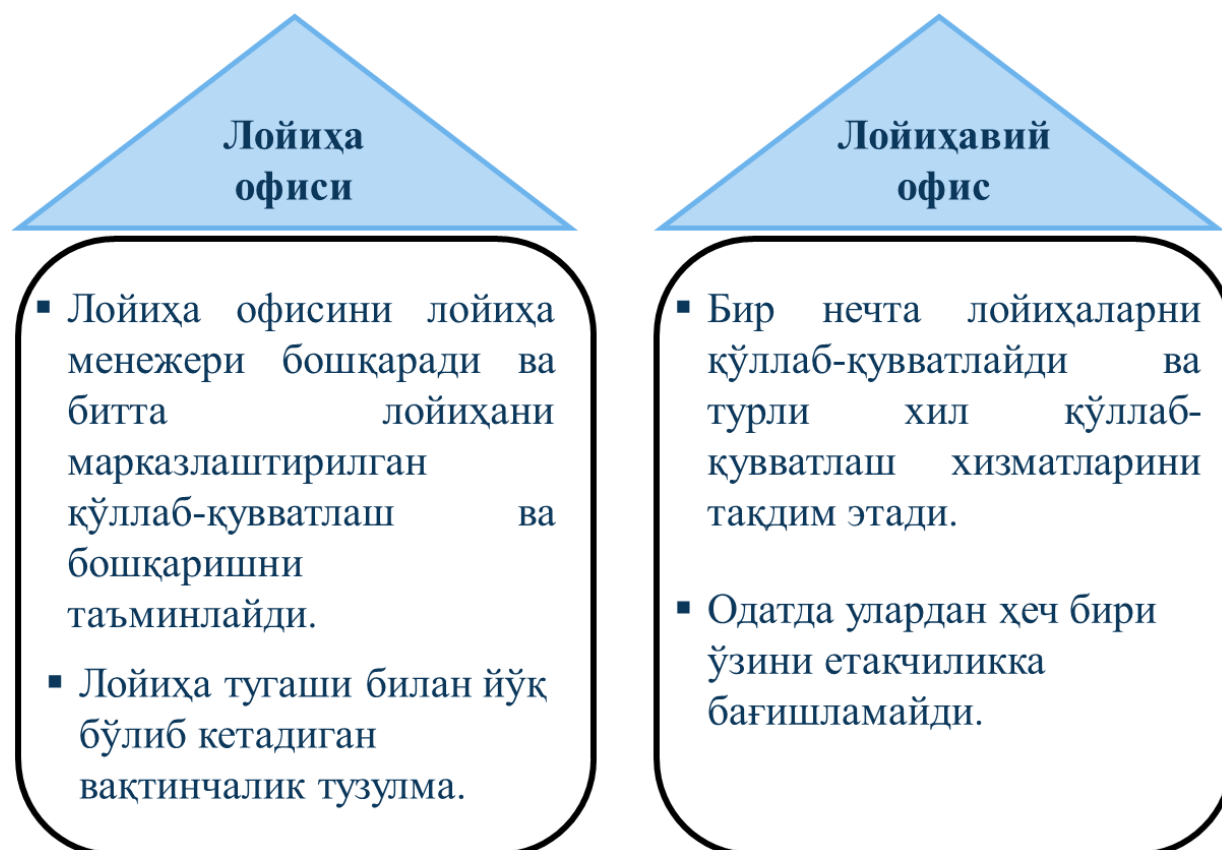
**Бизда етарлича
компетенциялар
борми?**

**Биз кутаётган
натижалар
қандай?**

Лойиҳавий офис турлари қандай?

- Лойиҳа офисими ?
 - Лойиҳа бошқаруви офисими?
 - Стратегик лойиҳа офисими?
 - Лойиҳаларни бошқариш марказими?
 - Аналитик хизмат марказими?
 -
-
- *Қурилиш лойиҳаларида келиб чиқади.*
 - *Менежер, бош муҳандис, лойиҳа муаллифи, баҳоловчи ва бошқалардан иборат.*
 - *Асосий функция – қурилиш лойиҳасини амалга оширишни бошқариш.*

Лойиҳа офиси ва лойиҳавий офис фарқи



Ташкилот тузилмасида лойиҳавий офис



Юқори бошқарув даражаси

- ✓ стандартлар, жараёнлар ва методологиялар омборини қўллаб-қувватлайди.
- ✓ компаниянинг бир ёки бир нечта боғлиқ портфеллар сифатида бутун лойиҳалар тўпламини бошқариш қобилияти.

Бўлимлар даражаси

- ✓ кўп лойиҳаларни бошқаришга қаратилган бўлимнинг барча лойиҳалари доирасида ресурсларни мувофиқлаштириш ва лойиҳалараро боғлиқликларни бошқаришни ўз ичига олади.
- ✓ амалга оширишдан ташқари, функционал бирлик манфаатларини лойиҳаларнинг мақсадлари билан мувофиқлаштиришни таъминлайди.

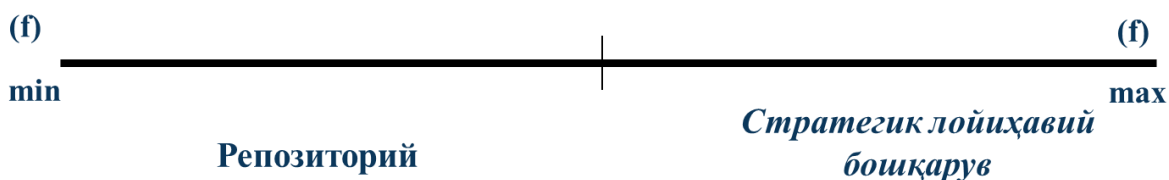
Лойиҳа даражаси

- ✓ улар илгари лойиҳа фаолиятини амалга оширмаган компанияда битта лойиҳани амалга ошириш учун индивидуал ва мураккаб йирик лойиҳаларни қўллаб-қувватлаш учун яратилган.
- ✓ улар жуда мураккаб бўлган битта лойиҳага қаратилган бўлиб, у бир нечта кичик лойиҳаларга бўлинишни талаб қилади. Лойиҳани амалга ошириш жараёнининг самарадорлигини оширишга имкон беради.

Лойиҳавий офисларнинг таснифи

Қўллаб-қувватловчи лойиҳавий офис

- Методологиянинг ягона қоидаларига риоя этилишини назорат қилиш.
- Лойиҳалар реестрини юритиш.
- Лойиҳалардаги оғишларни таҳлил қилиш, ривожланиш прогнози ва лойиҳа бюджетига мувофиқлиги.
- Шахсий лойиҳаларнинг аудити.



- Лойиҳалар реестрини юритиш
- Лойиҳа архивларини юритиш

- Портфелни режалаштириш.
- Устуворлик
- Инвестициялар рентабеллиги мониторинги

**Компания стратегик
лойиҳалар идораси**

**Компания лойиҳавий
офиси**

**Лойиҳавий офис
турлари**

Лойиҳавий офис - ментор

**Лойиҳавий офис -
репозитарий**

Ҳар хил турдаги лойиҳавий офислар функциялари компания ривожланиши турли босқичларида 1та лойиҳавий офисда бирлаштирилиши мумкин.

Масалан, «Репозитарий» туридаги лойиҳавий офис функциялари «Компания лойиҳавий офис»ига киритилиши мумкин.

Лойиҳавий офисларни таснифлаш

Компаниянинг стратегик лойиҳавий офиси

- Лойиҳаларни амалга оширишнинг мавжуд имконият ва хатарларини, асосий муаммо аниқлаш, лойиҳа сметалари кам ёки ортиқча сарфланиши ҳолатларини аниқлаш .
- ҳар 6 ойда ўз фаолиятининг ўлчанадиган натижаларини раҳбариятга кўрсатишга қаратилган.
- корхона бошқарувининг энг юқори даражаларида қўллаб-қувватланиши керак.
- лойиҳалар реестрини тўғри танлаш орқали стратегик режалаштириш жараёнига таъсир қилади.
- Корхона портфелига киритилган лойиҳаларни комплекс режалаштиришни амалга оширади ва у тўғрисида ҳисобот беради.
- Барча жорий ва режалаштирилган лойиҳалар орасида устуворликнинг умумий моделига эга бўлади ва уни амалда қўллайди.
- Концептуал билимларни ишлаб чиқариб тарқатади.
- Лойиҳа менежерларини тайёрлайди, маслаҳат ва услубий ёрдам беради.

Компаниянинг лойиҳавий офиси

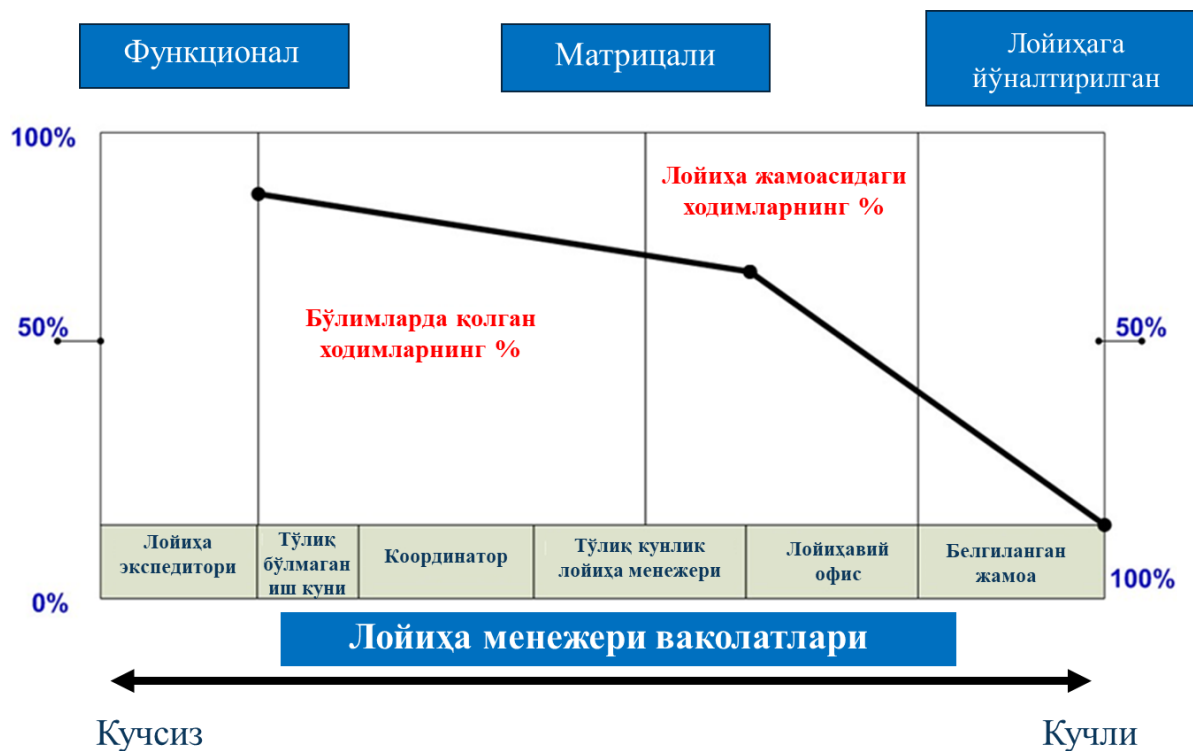
- У юқори ҳуқуқ ва ваколатларга эга, юқори даражадаги бошқарув томонидан кўллаб-қувватланади.
- Лойиҳаларни бошлаш ва амалга ошириш жараёнида лойиҳа рискларини бошқаришни амалга оширади, бир вақтнинг ўзида кўплаб лойиҳаларни бошқаришда етакчи рол ўйнайди, барча лойиҳаларда ишлашга халақит берадиган тўсиқларни аниқлайди ва йўқ қилади.
- Корхона лойиҳалари портфелини шакллантириш учун зарур бўлган маълумотларни тўплаш билан шуғулланади ва раҳбарият томонидан рухсат этилган барча муҳим лойиҳалар тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олади.
- Лойиҳа бошқарувини текшириш ва баҳолаш бўйича ишларга эътибор қаратади.
- У ўз тузилмасида лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассисларни ўз ичига олади, улар орасидан керак бўлганда аниқ лойиҳалар менежерлари тайинланади.

Лойиҳавий офис - ментор.

- Лойиҳалар, усуллар, лойиҳаларни бошқариш стандартлари ҳақида маълумотни сақловчи манба.
- Лойиҳани амалга ошириш, бошқариш ва ҳисобот беришнинг келишилган усуллари ва воситалари мажмуаси мавжудлиги.
- Заиф иқтисодий компонент, чунки офис корхона фаолияти учун деярли жавобгар эмас.
- Методология мустақил қийматдир.

Лойиҳавий офис - репозитарий.

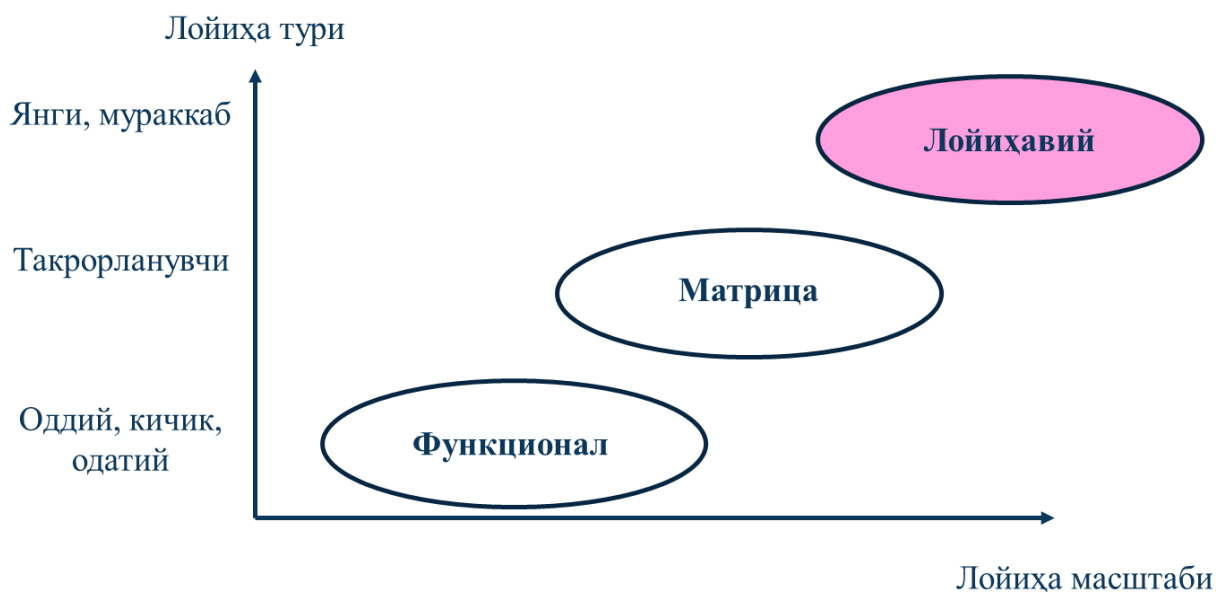
- Функционал бўлинмалар ўртасидаги алоқаларни мувофиқлаштирувчи марказ.
- Корхонанинг лойиҳани бошқариш методологиясини функционал бирликлар ўртасида тақсимлаш ниятини акс эттиради.
- Энг яхши амалиётларни ҳужжатлаштириш ва лойиҳанинг бориши ва самарадорлигини фаол назорат қилиш учун жавобгар.
- Асосан мураббий, маслаҳатчи сифатида ишлайди.
- Лойиҳалар тўғрисида маълумот манбаи бўлиб хизмат қилади, техник шартларни шакллантиришда ва улар тугагандан сўнг эришилган натижаларни таҳлил қилишда иштирок этади.



Лойиҳа бошқарувини ташкил этиш

Тузулиш тури Иштирокчиларнинг хусусиятлари	Функционал	Матрицали			Лойиҳавий
		Кучсиз матрица	Мувозанатли матрица	Кучли матрица	
Лойиҳа менежери роли	Лойиҳа координатори/ Лойиҳа етакчиси	Лойиҳа координатори/ Лойиҳа етакчиси	Лойиҳа бошқарувчиси	Лойиҳа бошқарувчиси	Лойиҳа бошқарувчиси
Лойиҳа менежери ваколати	Кучсиз ёки йўқ	Чекланган	Ўртача	Ўртачадан юқоригача	Юқоридан тўлагача
Лойиҳага тўлиқ иштирок этган ходимларнинг фоизи	Деярли йўқ	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%

Матрица тузилишининг хилма-хиллиги



Лойиҳа параметрлари	Функционал	Кучсиз матрица	Кучли матрица	Лойиҳавий
Хатар даражаси	Лойиҳа учун одатий	Ўртача ноаниқлик билан	Кучли ноаниқлик билан	Кучли ноаниқлик билан
Технология	Маълум, стандарт технология билан	Маълум, стандарт технология билан	Мураккаб технология билан	Янги технология билан
Давомийлиги	Қисқа лойиҳалар учун	Ўрта муддатли лойиҳалар учун	Ўрта муддатли лойиҳалар учун	Узоқ муддатли лойиҳалар учун
Қатнашувчилар сони	Иштирокчилар сони кам лойиҳалар учун	Иштирокчилар сони кам лойиҳалар учун	Иштирокчилар ўртача сони лойиҳалар учун	Иштирокчилар ўртача сони лойиҳалар учун
Мухимлилик	Кам аҳамиятга эга лойиҳалар учун	Ўртача аҳамиятга эга лойиҳалар учун	Ўртача аҳамиятга эга лойиҳалар учун	Мухим аҳамиятга эга лойиҳалар учун
Муносабатлар	Битта функционал бўлими қамраб олади	Лойиҳага бир неча бўлим жалб қилинган	Лойиҳага бир неча бўлим жалб қилинган	Лойиҳага бир неча бўлим жалб қилинган
Муддатлар	Муддатлар қатъий эмас	Ўртача қатъийликда	Ўртача қатъийликда	Қатъий белгиланган муддатда

Лойиҳа параметрларини бошқариш тузилмаси танлаш таъсири

Лойиҳавий офисни амалга оширишда муҳим бўлган компаниянинг хусусиятлари

ҳажми

ривожланиш босқичи

лойиҳаларнинг амал қилиш муддати

иштирок этувчи гуруҳларнинг ўзгаришларга муносабати

ташкилий маданият хусусиятлари

Компания ҳажми

Ташкилотнинг ҳажми қанчалик катта бўлса, лойиҳавий ўзгаришларни амалга ошириш шунчалик қийин бўлади ва ходимларнинг қаршилиги шунчалик юқори бўлади.

➤ **Компания ҳажми қуйидагилар билан боғлиқ:**

- ташкилотнинг барқарорлик даражаси билан;
 - фаолияти муддатдининг узоқлиги билан;
 - ишларнинг ҳолатидан мамнун бўлган ходимларнинг мослашиш жараёнидаги хослашуви («кристаллизация») билан.
- Лойиҳавий ўзгаришларни баҳолашга салбий таъсир кўрсатувчи омиллар - бу ташкилот **ноқулай молиявий шароитларга тушиши ва ресурс базасининг етарли эмаслиги.**

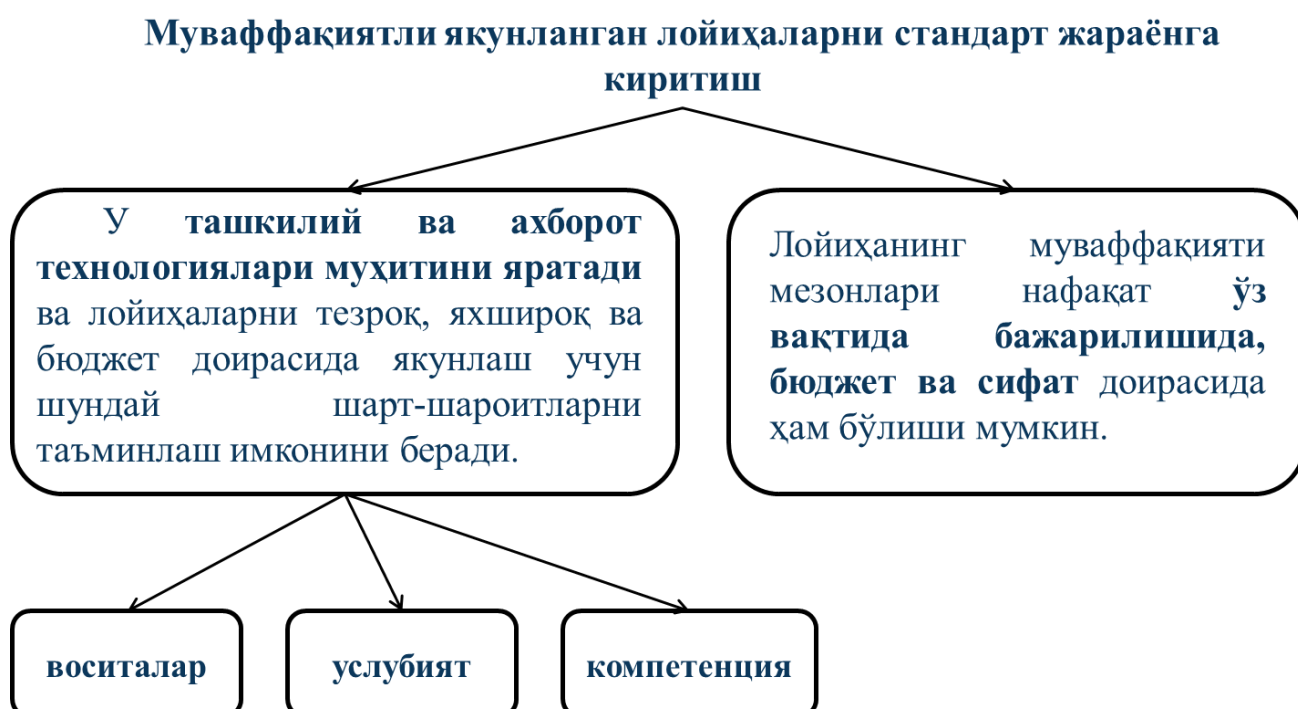


Маданиятлар ва субмаданиятларнинг низолари

- ✓ Сизнинг компаниянгиздаги лойиҳаларни бошқаришнинг ҳозирги ҳолатини биласизми?
- ✓ Сизнинг компаниянгизнинг корпоратив маданияти нима эканлигини биласизми?
- ✓ Лойиҳавий офислар турлари ва турларини биласизми?

Ниҳоят қуйидаги саволларга жавоб беришингиз керак:

- Нима учун компанияга лойиҳавий офис зарур?
- Уни амалга оширишнинг мақсадлари қандай?
- Агар аниқ ва ўлчанадиган мақсадлар бўлса, лойиҳа офиси натижаларга эришдимиз ёки йўқми? Бу *натижаларнинг моҳияти ва қиймати нимада эканлигини тушуниш осон бўлади.*
- Бу шуни аниқлатадики, ҳар доим юқори бошқарувга лойиҳа офисига бўлган эҳтиёжни қондирилиши мумкин бўлади.



Лойиҳавий офиснинг асосий вазифалари

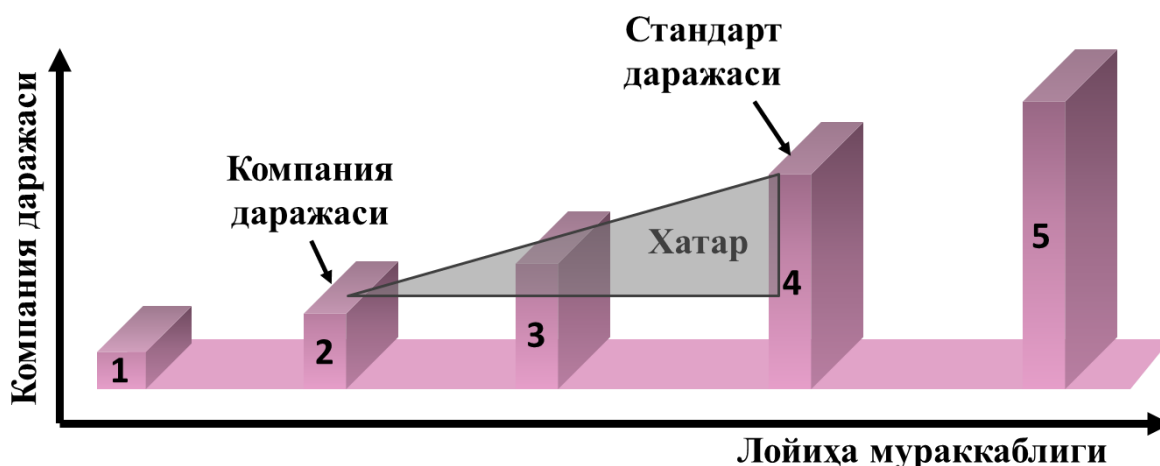
- Лойиҳани бошқариш методологиясини яратиш, ишлаб чиқиш ва қўллаш.
- Компания стратегиясига мос келадиган лойиҳаларни танлаш механизминини яратиш.
- Лойиҳани бошқариш бўйича тренинглар ва маслаҳатлар ўтказиш.
- Лойиҳалар архив базасини яратиш, «энг яхши» тажрибани тўплаш.

- Лойиҳалар бўйича **ишларни мониторинг қилиш ва назорат қилиш тартибларини ишлаб чиқиш ва қўллаш.**
- Лойиҳани бошқариш учун **ахборот технологияларини жорий этиш.**
- **Чекланган ресурсларни лойиҳалар ўртасида тақсимлаш.**
- Лойиҳани **самарали бошқариш ва муваффақиятли якунлаш.**

«Аста-секинлик» тамойилини қўллаш

Лойиҳавий офис учун қандай функциялар белгилашдан қатъий назар кичик тадбирдан каттага қараб юриш мақсадга мувофиқдир.

1. Лойиҳавий офиснинг ривожланиш даражаси компаниядаги умумий бошқарув ва хусусан, **лойиҳа бошқарувининг етуклиги билан бевосита боғлиқ.**
2. Лойиҳа офисининг **эволюцияси бир неча етуклик босқичларини ўз ичига олади, муайян хусусиятлар билан тавсифланади.**
3. Аввало, **лойиҳа офисининг эволюцияси кучни ошириш, яъни у бажарадиган функциялар тўпламини кенгайтириш билан боғлиқ.**



БОШЛАНҒИЧ	АСОСИЙ	МУВОФИҚЛАШТИРИШ	ИНТЕГРАЦИЯ	ОПТИМАЛЛАШТИРИШ
<ul style="list-style-type: none"> • Тизимли ёндашувнинг йўқлиги • Базавий режасиз ҳисобот бериш 	<ul style="list-style-type: none"> • Лойиҳа бошқарув тизимига ёндаш • Лойиҳа портфелининг кўрсатилиши • Асосий режа бўйича кузатиш • Оддий кўрсатмалар 	<ul style="list-style-type: none"> • Тажриба орттириш: Рейтинг ва кўрсаткичлар • Ресурсларни батафсил режалаштириш • Лойиҳа ҳаволасини бошқариш • Ўзгаришларни бошқариш 	<ul style="list-style-type: none"> • Лойиҳалар ўртасида ресурсларни тақсимлашни мувофиқлаштириш • Харажатларни режалаштириш • Лойиҳа портфелини бошқариш, лойиҳа портфелининг корреляцияси ва бизнес мақсадлари 	<ul style="list-style-type: none"> • Лойиҳа бошқаруви идораси • Портфелни бошқариш ва стратегик мақсадларни мувофиқлаштириш • Лойиҳа турларининг тўлиқ тавсифи • Энг яхши намуна кутубхоналар

Компания стандарти ва етуқлик даражаси

Адабиётлар:

1. Белякова Е.О., Молчанова Я.П. Проектный офис в проектно-ориентированных организациях.//«Экономика и бизнес», № 14, 2017.
2. Andrew L. Friedman, Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice, 2006
3. Thomas Mcphail, Global Communications: Theories, Stakeholders and Trends, 2005.
4. Joan Ross Frankson, Gender Mainstreaming in Information and Communications: A reference manual for Governments and other stakeholders (Gender Management System), 2007.
5. Стивен Кови, Восьмой навык, 2007.
6. Рассел Д. Арчибальд, Управление высокотехнологичными программами и проектами, 2004.
7. Стивен У. Фландерс, Джинжер Левин. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов, 2004.

Интернет ресурслар:

1. <https://www.projectmanager.com/guides/pmo>.
2. <https://www.epmbook.com/projectoffice.htm>
3. <https://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet>.
4. <https://www.pmoffice.by/blog/pmo/project-management-office-in-holding.html>.
5. <https://pmpractice.ru/outsourcing/>
6. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-ofis.html>.
7. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/organizacionnaya-struktura-proekta.html>