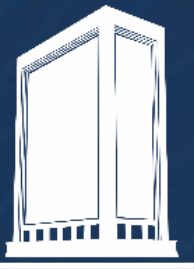




ЛОЙИҲАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



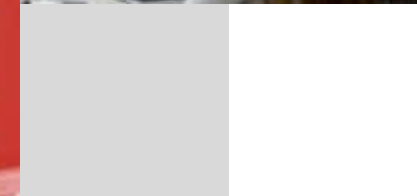
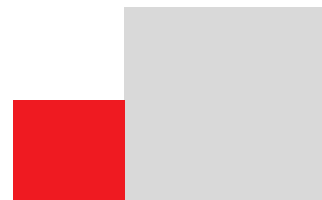
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Хусан Усманов,
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»
кафедраси доценти



МАЪРУЗА - 11

ЛОЙИХАНИ БОШҚАРИШГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН ТАШКИЛИЙ ФАОЛИЯТНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ



Тақдимот режаси:



- Лойиҳага йўналтирилган ташкилот моҳияти.



- Корпоратив лойиҳаларни бошқариш тизими.



- Лойиҳа бошқарувининг етуклик модели.



- Компанияларни сертификатлаш халқаро тизими.



- Инновацион ечимлар платформаси.



Калит тушунчалар: лойиҳага йўналтирилган ташкилот, корпоратив лойиҳаларни бошқариш, етуклик модели, Керцнер модели, инновацион ечимлар платформаси.

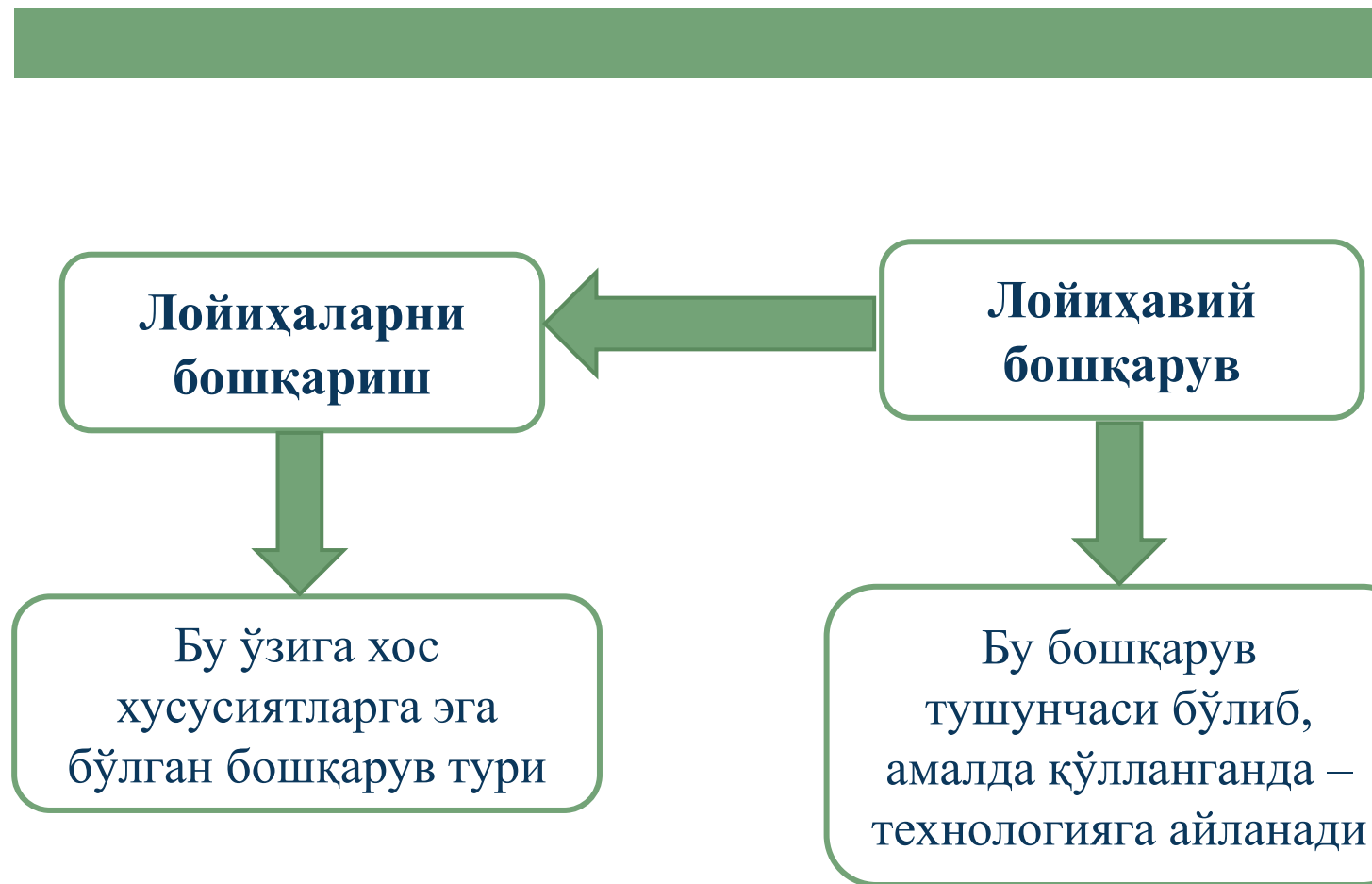
Лойиҳага йўналтирилган ташкилот моҳияти

Ташкилотни ривожлантиришнинг учта устуни

Лойиҳавий бошқарув тизимига
эга ташкилот

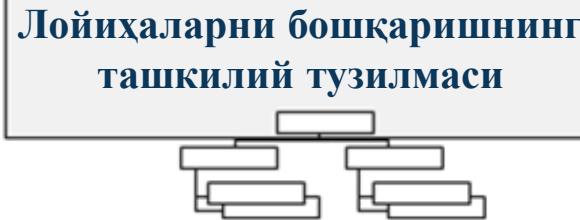


Тизимлар орасидаги фарқлар

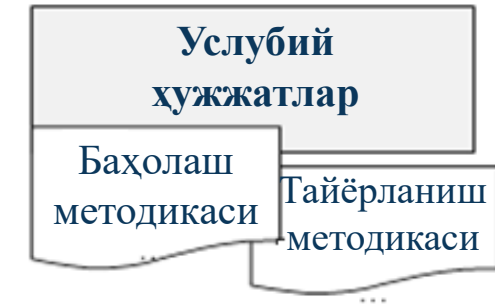
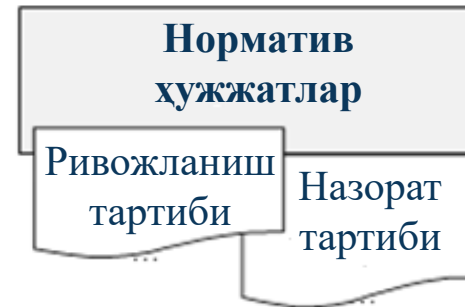


Компанияда корпоратив лойиҳаларни бошқариш тизими (КЛБТ)

I



II



III



Ташкилотнинг лойиҳавий етуклик даражалари

Етуклик даражаси	Даражанинг қисқача тавсифи
Даража 1	<ul style="list-style-type: none">• муваффақиятли лойиҳаларнинг индивидуал амалиётларининг мавжудлиги;• лойиҳаларни бошқаришда алоҳида «қизиқиш ўчоқлари»;• лойиҳани бошқариш усуллари кўллашнинг умумий фойдалилигини бошқарув даражасида тушуниш;• индивидуал ходимлар лойиҳани бошқариш бўйича ўқитилди;• лойиҳаларни бошқаришнинг ягона терминологияси жорий этилди;• амалга оширилаётган лойиҳаларнинг умумий ҳисоби жорий этилди;
Даража 2	<ul style="list-style-type: none">• лойиҳа бошқарувидан фойдаланишнинг аниқ афзалликларини англаш• бошқарувнинг барча даражаларида лойиҳаларни бошқаришни қўллаб-қувватлаш• умумий лойиҳаларни бошқариш методологиясининг мавжудлиги• лойиҳани бошқариш тизимининг мавжудлиги• лойиҳаларни бошқариш соҳасида кадрларни ривожлантиришнинг тизимли режасини ишлаб чиқиш• лойиҳа офисини ёки лойиҳаларни бошқариш марказини ташкил этиш
Даража 3	<ul style="list-style-type: none">• интеграциялашган жараёнлар• ташкилот томонидан қўллаб-қувватлаш• лойиҳа бошқарувини расмийлаштириш даражасини мувозанатлаш• лойиҳаларни бошқариш бўйича илғор тажрибаларни тўплаш ва тарқатиш тартибларини ўрнатиш



КЛБТ ни жорий этишнинг асосий босқичлари

1-босқич

Юқори раҳбарият томонидан қарор қабул қилиш

2-босқич

**Амалга ошириш концепсиясини ишлаб чиқиш ва
ходимларни тайёрлаш**

3-босқич

Пилот лойиҳа

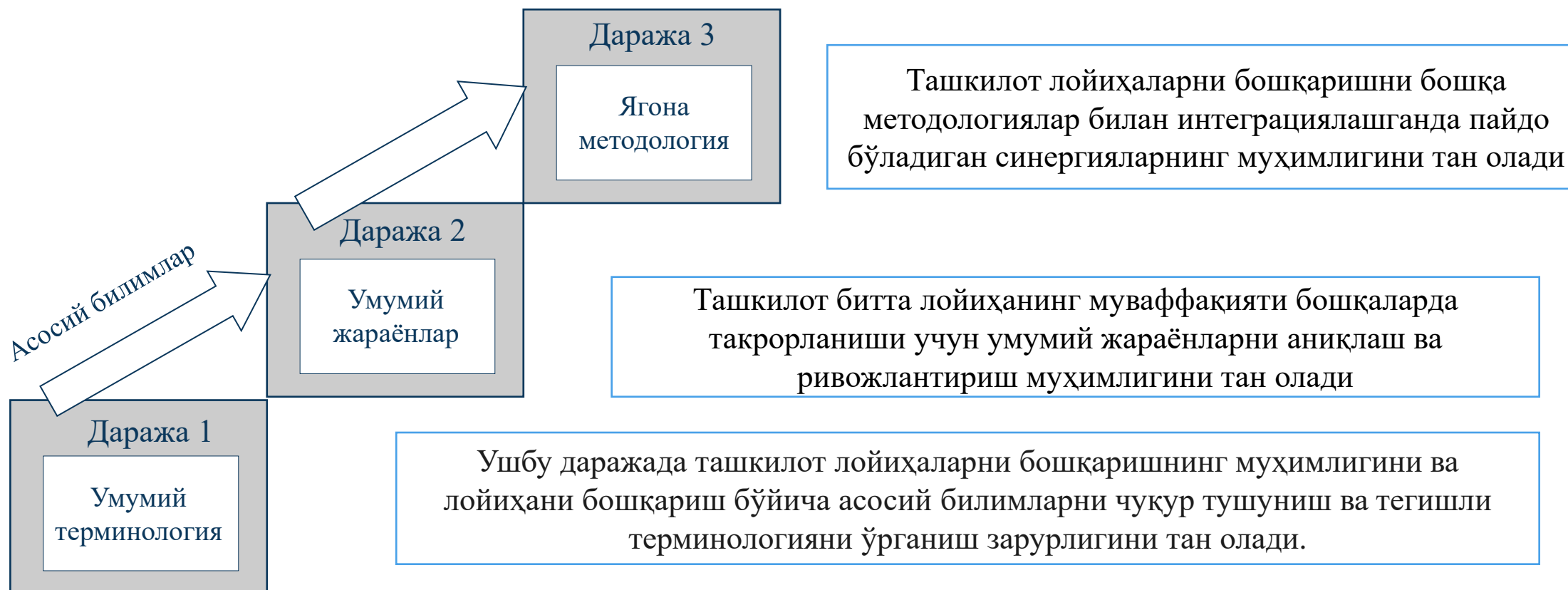
4-босқич

Натижаларни баҳолаш ва тажрибани тарқатиш



Лойиҳа бошқарувининг етуклик модели

• Гаролд Керцнер модели (1-3 даражалари)



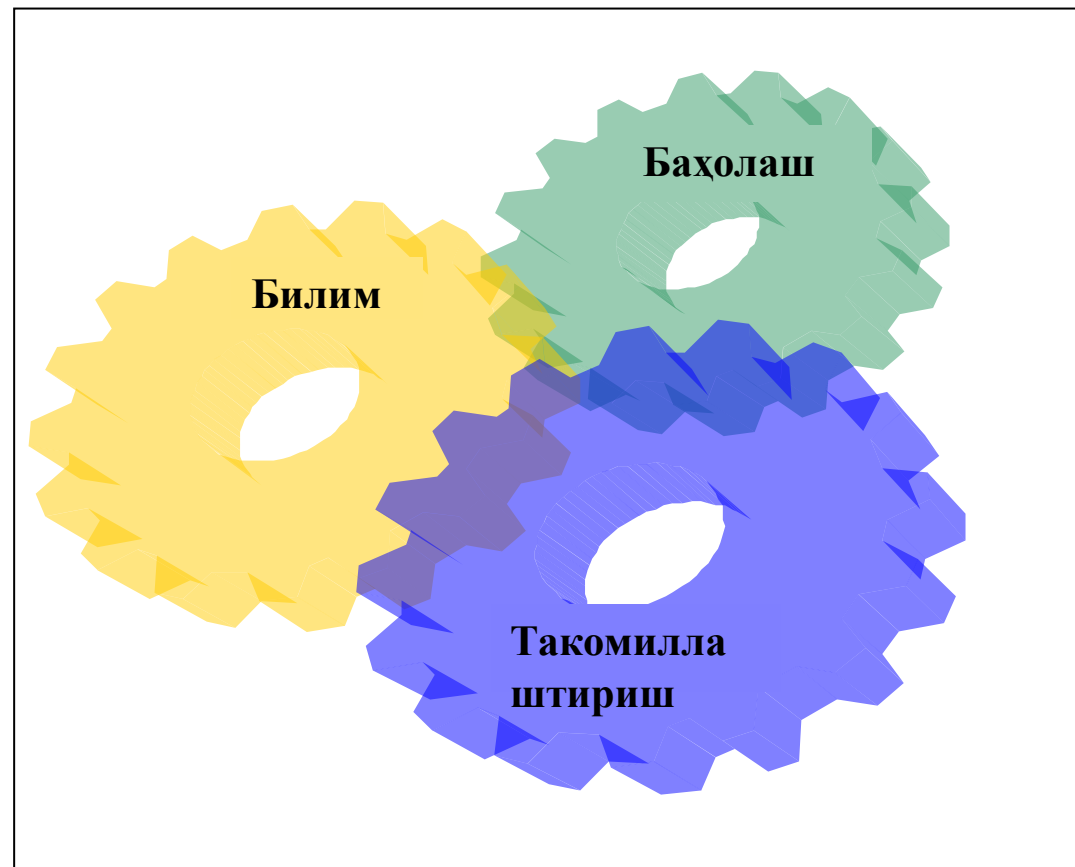
ОРМ 3 лойиҳа бошқарувининг етуклик модели

- **Organization Project Management** – ташкилотдаги лойиҳаларни бошқариш – бу ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун лойиҳалар, дастурлар ва портфелларни тизимли равишда бошқариш.
- **Organization Project Maturity Management Model** стандарти – ташкилотда лойиҳани бошқаришнинг етук модели (PMI).



ОРМ 3 лойиҳа бошқарувининг етуклик модели

- **Билим (Knowledge/Database)** – ташкилотдаги лойиҳаларни бошқариш, ташкилотдаги лойиҳаларни бошқаришнинг етуклик даражаси ва ушбу ташкилотда лойиҳаларни бошқариш бўйича энг яхши амалиётлар тўплами (*Билимлар базаси*).
- **Баҳолаш (Assessment)** – ташкилотдаги лойиҳаларни бошқаришнинг ҳозирги ҳолатини баҳолаш салоҳияти.
- **Такомиллаштириш (Improvement)** - лойиҳани бошқариш ва етуклик даражаси модели орқали яхшиланишни хоҳлайдиган ва бунга интилаётган ташкилотларга ёрдам бериш.



ОРМ 3 лойиҳа бошқарувининг етуқлик модели

5 даражалари:

- Ad hoc (форматлаштирилмаган)**
- Foundation (асосли)**
- Managed (бошқариладиган)**
- Integrated (интеграллашган)**
- Optimization (доимий яхшиланиш, такомиллаштириш)**



Халқаро сертификатлаш: PMI, IPMA, P2M

Ташкилот	PMI (Project Management Institute), АҚШ	IPMA (International Project Management Association), Европа	PMCC (Project Management Certification Center), Япония
Стандартлар	PMBoK (Project Management Body of Knowledge)	ICB (International Competence Baseline)	P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation)

Ёндашувлар:

PMI - жараёний

IPMA – малакага асосланган

P2M - қимматли

Сертификатлаш:

PMI - PMP

IPMA – A, B, C, D

P2M - PMS, PMR, PMA



Нима учун сертификатсиялаш?

- **Бу нима?**
 - Лойиҳани бошқаришда ваколат даражасига қўйиладиган талабларга риоя қилиш
 - Касбий ривожланиш
 - Кадрлар, ташкилотлар, тизимларни ривожлантириш ва такомиллаштириш
- **Қаерда қўлланилади?**
 - Ходимлар: IPMA модели бўйича мутахассисларни сертификатлаш
 - Маслаҳатчилар: лойиҳа бошқаруви маслаҳатчиларини сертификатлаш
 - Ташкилот: IPMA Delta модели бўйича ташкилотларни сертификатлаш ®
- **Қачон бошлаш керак?**
 - Кеча 😊

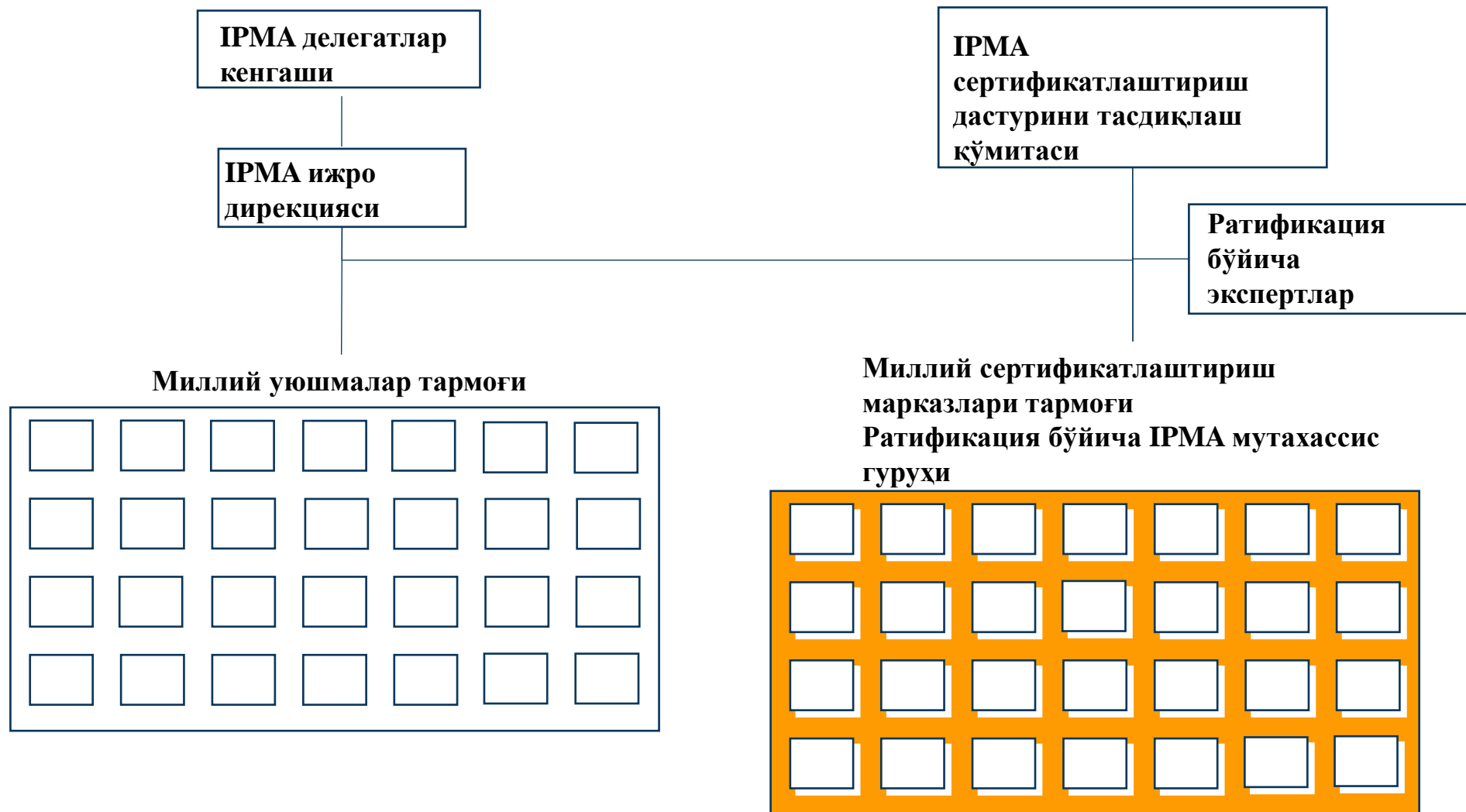


Лойиҳани бошқариш бўйича мутахассисларни сертификатлашнинг асосий тушунчалари

- **Сертификатлаштириш органи** - сертификатлаштиришни амалга оширувчи орган.
- **Лойиҳани бошқариш бўйича мутахассис сертификати** - номзоднинг касбий билимлари, тажрибаси ва кўникмаларининг лойиҳани бошқариш бўйича мутахассисга қўйиладиган талабларга мувофиқлигини тасдиқловчи ҳужжатдир.
- **Сертификатлаштириш учун номзод** – бу сертификатлаш учун муружаат қилган жисмоний шахс.



Сертификатлаштириш дастурларини ратификация қилиш бўйича IPMA нинг ташкилий тузилмаси



IPMA универсал сертификатлаш тизимининг меъёрий асослари



Иновацион экотизим

- **Иновацион экотизимни** ғоялар, қадриятлар, одамлар, маълумотлар ва ресурсларнинг кириш оқимлари билан тавсифланган *ўз-ўзини ташкил қилувчи, ўзини ўзи бошқарадиган ва ўзини ўзи ривожлантирадиган*, очиқ тизим деб тушуниш мумкин.
- Шу маънода, **инновацион экотизим** – бу иқтисодий ва ижтимоий муносабатларнинг аниқ субъектлари фаолият кўрсатадиган иқтисодиёт. Иновацион экотизимнинг бошқалардан фарқи шундаки, у жамият ва бошқа соҳалар учун инновациялар, ғоялар, интеллектуал мулк ва одамларни ишлаб чиқаради.
- Иновацион экотизимнинг(ИЭС) асосини новаторлар ёки инновацион шахслар — ўз мотивлари асосида ёки талаб асосида **янгилик яратадиган, ривожлантирадиган ва тарғиб қиладиганлар** ташкил этади.
- Инноваторлардан ташқари, ИЭС инноваторларга ёрдам берадиган турли агентларни - инвесторлар, корпорациялар ва инновацияларни молиялаштирадиган фондларни ўз ичига олади.
- **ИЭС ни қўллаб-қувватловчи иккита аниқ йўналиш мавжуд — инновациялар оқими ва инновацияларга бўлган талаб оқими.** Шунга кўра, ИЭС нинг барча иштирокчиларини икки тоифага бўлиш мумкин – инновацияларга талаб яратадиганлар ва инновацияларни яратадиганлар.

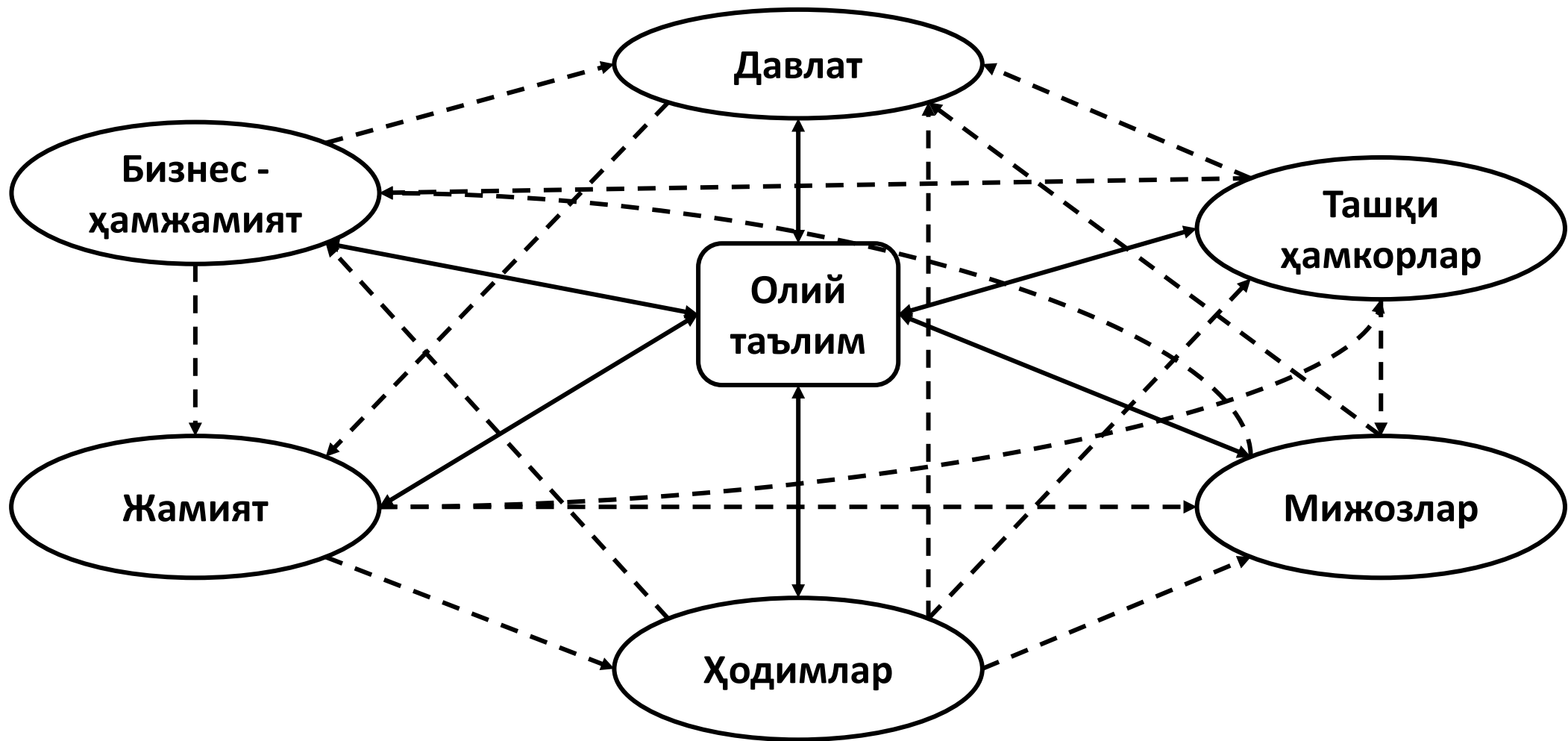


Юқори технологияли соҳаларда таълимнинг аҳамияти

- Маълумки, хом ашё тайёр маҳсулотларнинг катталиги тартибида арзонроқ; юқори технологияли маҳсулот нархи ва уни ишлаб чиқариш учун хом ашё нархи сезиларли даражада фарқ қилади. Худди шу қонуният таълим натижаларида ҳам намоён бўлади.
- *Назарий таълим йили тегишли ишлаб чиқаришда 2,8 йиллик иш стажига тўғри келади; малака оширишни бир даражага ошириш меҳнат унумдорлигини ва унинг самарадорлигини 1,8-3,2 баробар оширади.*
- Айниқса, юқори технологияли саноат ва менежментда олинган таълимнинг самарадорлиги жуда катта.



Иштирокчиларнинг ўзаро таъсири платформаси



Лойиҳага йўналтирилган ташкилотларнинг товар ва хизматлари бозорини ривожлантиришнинг уч босқичи

- профессионал ҳамжамиятни яратиш
- миллий стандартлаштиришни давом эттириш
- бозор лойиҳа бошқарув компанияси ташкил қилиш



Инновацион платформа ва иқтисодий тизимнинг ўзаро боғлиқлиги

- **Инновацион иқтисодий тизим** асосини инноваторлар, ўз мотивлари асосида ёки талаб асосида янгилик яратадиган, уни ривожлантирадиган ва илгари сурадиган шахслар ташкил этади.
- Узбу тизим инноваторлар билан бир қаторда инноваторларга, инвесторларга, корпорацияларга ва инновацияларни молиялаштирадиган асосларга ёрдам берадиган турли агентлардан иборат.
- Инновацион иқтисодий тизимни қўллаб-қувватловчи иккита белгиловчи соҳа мавжуд:
 1. инновациялар оқими
 2. инновацияларга бўлган талаб оқими мавжуд.
- **Инновацион иқтисодий тизим иштирокчилари 2 тоифага бўлинади:**
 - янгиликка талаб пайдо қилувчи
 - янгилик яратувчиларнинг ўзи.



Инновацион платформа ва иқтисодий тизимнинг ўзаро боғлиқлиги

- **Инновацион иқтисодий тизим** – бу ўз-ўзини ташкил этувчи, тартибга солувчи ва ўз-ўзини ривожлантирувчи очиқ тизим бўлиб, ғоялар, одамлар, қиймат, ахборот ва ресурсларнинг кириш оқимлари билан тавсифланган тизим сифатида тушуниш мумкин.
- Шу маънода инновацион иқтисодий тизим-иқтисодий ва ижтимоий муносабатларнинг аниқ субъектлари фаолият кўрсатадиган иқтисодиётдир. Инновацион иқтисодий тизимнинг фарқи шундаки, у жамият учун инновациялар, ғоялар, интеллектуал мулк ишлаб чиқаради ва мутахассислар етиштиради.



Юқори технологияли тармоқларда малака ва билимнинг самараси

- Маълумки, қиймат жиҳатидан хом ашё тайёр маҳсулотлардан арзонроқдир.
- Ўз навбатида юқори технологияли маҳсулот ва анъанавий ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг нархи доим фарқ қилади.
- Худди шу жиҳат таълим натижаларида ҳам яққол кўринади:
- Хорижда бир йиллик назарий машғулотлар мос равишда ишлаб чиқаришдаги 2,8 йиллик ишларга тўғри келади;
- Бир даражада ходимнинг малакасини ошириш меҳнат унумдорлиги ва унинг самарадорлигини 1,8–3,2 мартага оширади.
- Юқори технологияли саноат ва бошқарувда олинган таълимнинг самарадорлиги айниқса юқори.



Лойиҳага йўналтирилган ташкилот модели



Лойиҳавий бошқарув ташкилотилар тизимини яратишга дастлабки 3 қадам

- Лойиҳавий бошқарув соҳасида фаолият кўрсатувчи ташкилотлар ҳамжамиятини барпо қилиш;
- Лойиҳавий бошқарув миллий стандартларини ишлаб чиқиш ва мунтазам такомиллаштириш;
- Лойиҳавий бошқарув соҳасида фаолият кўрсатувчи ташкилотлар ўртасида барқарор иқтисодий муносабатларни ўрнатиш орқали уларнинг маҳсулотлари бозорини шакллантириш.



Муаммони ҳал қилиш лойиҳага йўналтирилган ташкилотнинг асосий фаолияти сифатида

- Лойиҳа ташкилотининг фаолияти мижоз компанияларининг муаммоларини ҳал қилишдан иборат.
- **Мижозлар муаммоларини ҳал қилиш лойиҳага йўналтирилган ташкилотнинг асосий фаолиятидир.**
- Тасаввур қилинг-а, сиз атрофингизга қараб, фақат битта нарсани ўйлайсиз: Қандай қилиб бирор нарсани аввалгисидан яхшироқ қилиш мумкин?
- Лойиҳа менежери доимий равишда сўрайди: нима учун у ёки бу тарзда амалга оширилади ва бошқача эмас? Бундан ҳам яхшироқ қилиш мумкинми?
- Сиз дунёдаги ҳамма нарсага шубҳа билан муносабатда бўлишингиз керак. Лойиҳага йўналтирилган ташкилотдаги одамлар ўз мижозлари дуч келадиган муаммоларни ҳал қилишга қандай ёндашадилар?
- Фактларни қандай йиғиш ва тузиш, гипотезаларни синаш мумкин? Ечимни топишнинг асосий усули қандай?



Адабиётлар

1. Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation [Text]/ C.K. Prahalad, G. Hamel //Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – 15 p.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]/ П. Дойль / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.
3. Sydow J. Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial [Electronic resource] / Jorg Sydow, Lars Lindkvist, Robert DeFillippe. –Organization Studies. – 2004. – 25(9).
4. Kodama M. Project-based Organization in the Knowledge-based Society [Electronic resource] / Mitsuru Kodama. – Bookmark and Share Series on Technology Management.
5. Rugman A.M. Edith Penrose's Contribution To The Resource-based View of Strategic Management [Electronic resource] / A.M. Rugman, A. Verbeke // Strategic Management Journal. – 2002.
6. Олизько С. Проектно-ориентированная система управления. Опыт внедрения на ремонтном производственном предприятии [Электронный ресурс] / Олизько С., Романов А., Сунцова О. – Энергорынок, 2-6. – № 7. – Режим доступа: <http://www.sovtech.ru/analyric/?ID=44>.
7. Садков Д. Базовые проектно-ориентированные модели деятельности консалтинговой компании [Электронный ресурс] / Д. Садков, Г. Ципес.



Интернет ресурслар:

1. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-proektno-orientirovannoy-organizatsiey/viewer>
2. <http://www.icpress.co.uk/business/p469.html>.
3. https://www.researchgate.net/publication/296694917_Osobennosti_upravlenie_proektno-orientirovannoj_organizaciej



ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН

РАХМАТ!

