

**Course Name: FUNDAMENTALS OF PROJECT
MANAGEMENT**

Курс номи: ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ АСОСЛАРИ

**PROJECT RISK MANAGEMENT
ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШ**

Topic (Мавзу) # 7

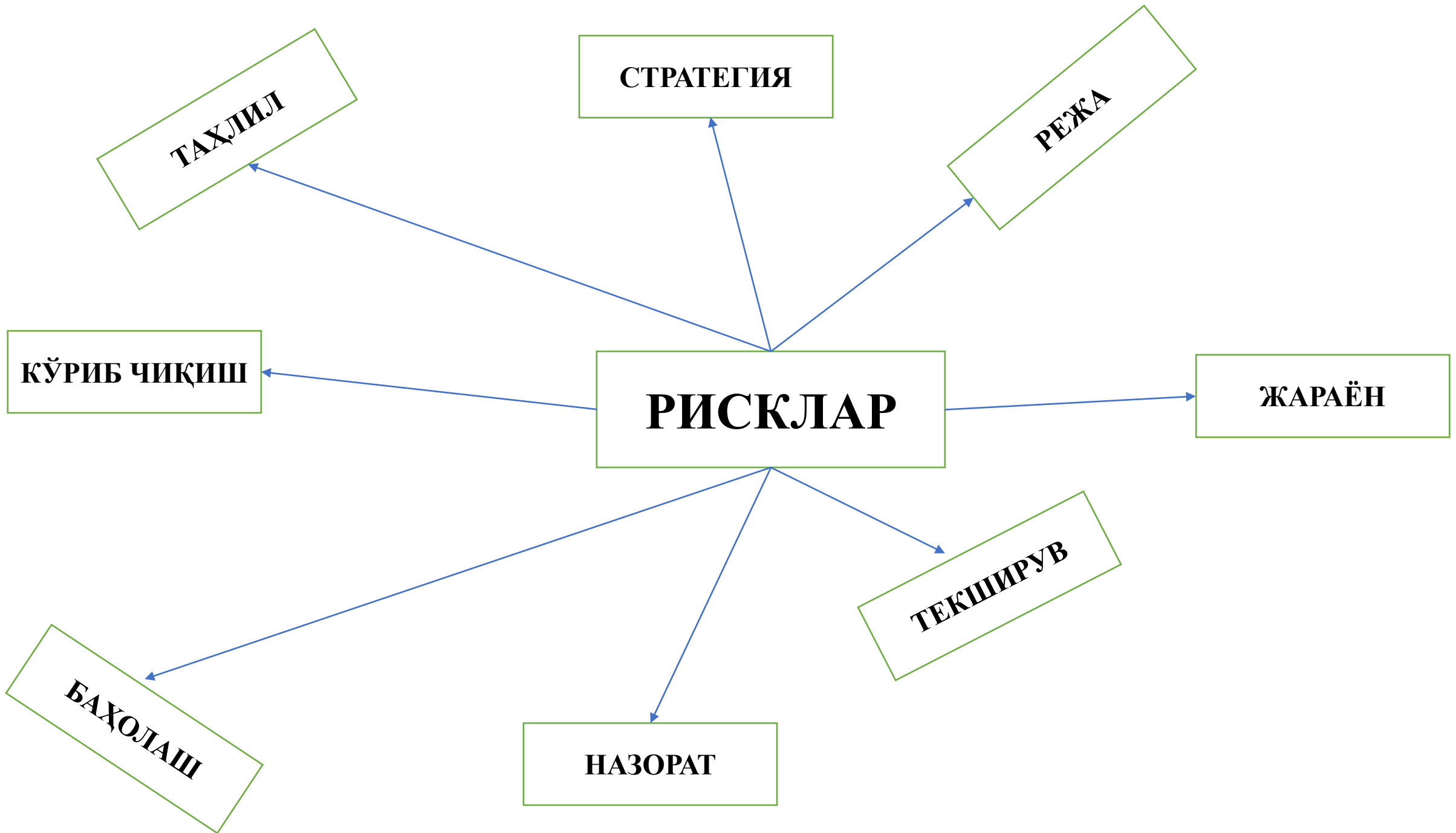
Week (Хафта) # 7

PhD, dosent Alimov Bakhodir Batirovich

РЕЖА

1. Хавфнинг таркибий қисмлари
2. Лойиҳа хавфи нима?
3. Лойиҳа рискларини бошқариш нима?
4. Рискларни бошқариш жараёнлари
5. Хавфни аниқлаш усуллари
6. Рискларни сифатли таҳлил қилиш
7. Миқдорий хавф таҳлили
8. Лойиҳа рискларини бошқариш учун олти қадам

Маҳсулотларни ишлаб чиқариш ёки янги мижозларни жалб қилиш орқали бизнесингизни ривожлантириш қизиқарли бўлиши мумкин, аммо бу ҳам хавfli бўлиши мумкин. Ўсиш юқори иш юкларини кенгайтиришни ўз ичига олади ва кўпинча янги ҳудудларга қадам қўйишни талаб қилади.



ХАВФНИНГ ТАРКИБИЙ ҚИСМЛАРИ

Ҳодиса - нима бўлиши мумкин, хавфдан ҳақиқий воқеага ўтиш

Эҳтимоллик - бу ҳодисанинг юзага келиши эҳтимоли қанчалик таъсир қилиш

Таъсир - ҳодиса лойиҳанинг нархига, жадвалига ёки сифатига таъсир қилиши мумкин бўлган даража.

Лойиҳанинг барча хавфларини олдиндан кўра олмайсиз. Бу вақтни беҳуда сарфлашдир.

Ёнғинни ўчириш учқунлардан кўра яхшироқдир. Ким олов билан курашса, савоб олади. Учқунни ўчирган киши, энг яхши ҳолатда, хўжайиндан маъқулловчи бош илғаб олади.

Ёмон фикрлар ёмон воқеаларни ўзига тортади. Ёмон ҳақида ўйламаслик яхшироқдир.

Агар сиз хавф-хатарларни қидирсангиз, унда сиз улардан жуда кўпини кўришингиз мумкинки, сиз лойиҳа қилишни хоҳламайсиз.

**ЛОЙИҲА ФАОЛИЯТИ ОПЕРАЦИОН ФАОЛИЯТДАН
СЕЗИЛАРЛИ ДАРАЖАДА ФАРҚ ҚИЛАДИ:**

лойиҳанинг муддати чекланган;

**битта лойиҳа учун лойиҳа жамоаси тузилади ва у тугагандан сўнг
тарқатиб юборилади;**

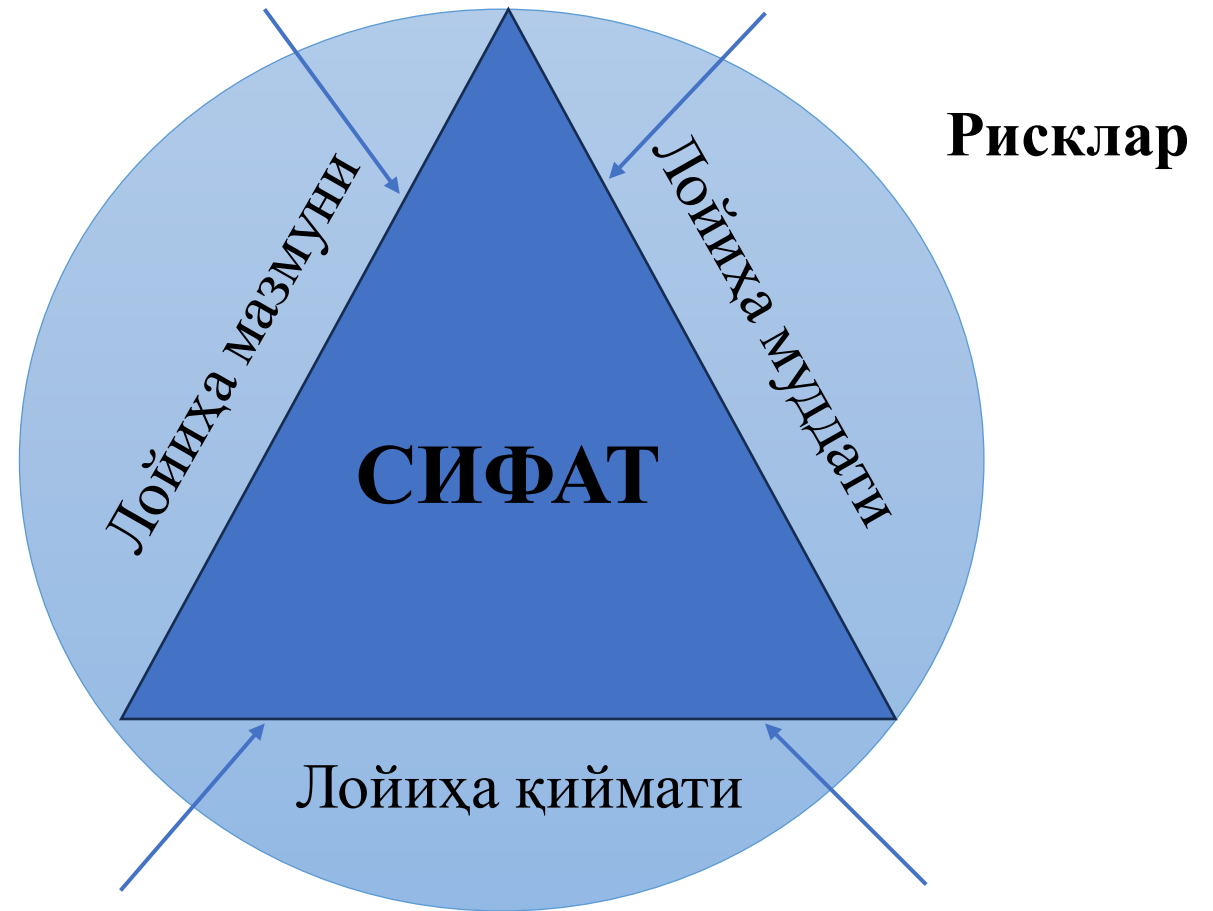
**ноёб маҳсулот (хизмат, натижа) олиш кўплаб лойиҳа параметрларининг
ноаниқлиги билан боғлиқ ва кўп сонли хавфларга (шу жумладан
танқидий) олиб келади;**

**ноаниқлик ва муҳим рисклар лойиҳага жиддий
ўзгартиришлар киритиш зарурлигига олиб келади.**

Учинчи ва тўртинчи нуқталарни таҳлил қилсак, шафқатсиз доирага эришилганлигини кўриш осон: қанчалик кўп ўзгаришлар бўлса, хавфлар ва хавфлар қанчалик кўп бўлса, шунча кўп ўзгаришлар. Шунинг учун хавфларни бошқариш керак. Хатарлар лойиҳанинг асосий чекловларига таъсир қилади (“учлик чеклов”, “темир учбурчак”).



Учлик чеклов шуни айтадики,
учбурчакнинг бир томонини
камида биттасини
ўзгартирмасдан ўзгартириб
бўлмагани каби, лойиҳада ҳам
битта параметрни бошқаларга
таъсир қилмасдан ўзгартириб
бўлмайди. Мисол учун, агар биз
лойиҳа муддатини
қисқартирсак, бу лойиҳанинг
кўлами ва / ёки нархининг
ўзгаришига олиб келади.



Хатарлар барча асосий лойиҳа чекловларига таъсир қилади. Шундай қилиб, рискларни бошқариш лойиҳанинг барча муҳим параметрларини бошқаришдир.

Уч томонлама чеклаш усули лойиҳа муваффақиятини баҳолашнинг энг оддий усулларидан биридир. The Standish Group International тадқиқотига кўра,

респондентлар лойиҳаларнинг:

29% муваффақиятли,

53% муваффақиятсиз (лойиҳа мақсадларидан бирига эришилмаган) ва муваффақиятсиз (лойиҳалар умуман тугалланмаган ёки якунланган, аммо уларнинг натижалар ишлатилмайди) - 18%.

Лойиҳанинг муваффақиятсизлигининг асосий сабабларидан бири бу лойиҳа рискларини бошқаришнинг йўқлиги.

Лойиҳа rischi - бу ноаниқ ҳодиса бўлиб, агар у содир бўлса, лойиҳа мақсадларидан камида биттасига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади (масалан, вақт, нарх, кўлам ёки сифат). Лойиҳа rischiнинг юқоридаги таърифини таҳлил қилайлик.

1. Ушбу таърифда rischiнинг талқини нафақат салбий, балки ижобий томонни ҳам ўз ичига олади. Гап шундаки, инглиз тилида риск “имконият” деб тушунилади.

2. Ноаниқ ҳодиса - бу қандайдир эҳтимоллик билан содир бўлиши мумкин бўлган ҳодиса. Агар воқеа содир бўлишини аниқ билсак, унда бу хавф эмас. Худди шундай, агар биз воқеа содир бўлмаслигини аниқ билсак, бу ҳам хавф эмас.

Лойиҳа хавфи лойиҳа мақсадларига таъсир қилади. Агар бирон бир ҳодиса (масалан, бошқа қитъадаги zilзила) лойиҳанинг мақсадларига таъсир қилмаса, унда бу хавф туғдирмайди.

Ҳар қандай хавф иккита параметрга эга: таъсир ва юзага келиш эҳтимоли.

ХАФНИНГ ВАЗНИ:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{РИСКНИНГ} \\ \text{ВАЗНИ} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{РИСКНИНГ} \\ \text{ТАЪСИРИ} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{ПАЙДО} \\ \text{БЎЛИШНИНГ} \\ \text{ЭҲТИМОЛИ} \\ \hline \end{array}$$

ЛОЙИҲА РИСКЛАРИ

Лойиҳа rischi - бу ноаниқ ҳодиса ёки шарт бўлиб, агар у содир бўлса, лойиҳа мақсадларидан камида биттасига (вақт, нарх, кўлам, сифат) ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади.

Хавф бир ёки бир нечта сабабларга эга бўлиши мумкин, агар у содир бўлса, бир ёки бир нечта оқибатларга олиб келиши мумкин.

ЛОЙИҲА ХАВФИ НИМА? [5]

Лойиҳа хавфи - бу сизнинг лойиҳаларингизнинг муваффақиятли яқунланишига салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ҳар қандай муаммо. Хавф ички ёки ташқи омилларга боғлиқ бўлиши мумкин. Масалан, асосий етказиб берувчи бизнесдан чиқиб кетади ва жамоанинг асосий аъзоси сизнинг ташкилотингизни тарк этади - иккаласи ҳам лойиҳа таваккалчилиги сифатида баҳоланади.

ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШ НИМА? [5]

Лойиҳа рискларини бошқариш - бу сизнинг лойиҳангиз мақсадлари ва ривожланишига таъсир қилиши мумкин бўлган кутилмаган хавфларни аниқлаш, баҳолаш ва уларга жавоб бериш жараёни.

Оддий қилиб айтганда, **лоийҳа рискларини бошқариш** - бу аллақачон содир бўлган, юзага келган ёки келажакда юзага келиши мумкин бўлган лойиҳа рискларини камайтиришга қаратилган жараён. У хавф-хатарларнинг асосий сабабларини аниқлаш ва уларни тўлиқ бартараф қилмаса, таъсирини камайтириш орқали хавфларни камайтиришга қаратилган.

**РИСКЛАРНИ
БОШҚАРИШ
РЕЖАЛАШТИРИШ**

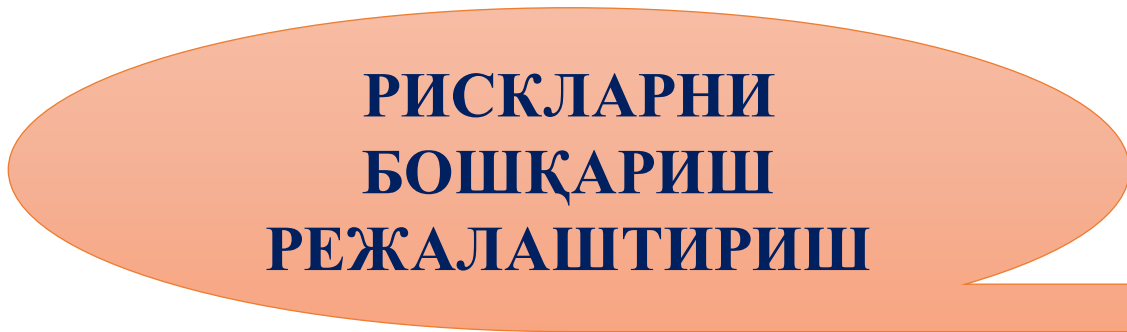
**РИСКЛАРНИ
АНИҚЛАШ**

**РИСКЛАРНИ
СИФАТЛИ
ЎЛЧОВИ**

**РИСКЛАРНИ
МОНИТОРИНГИ
ВА
БАҲОЛАНИШИ**

**РИСКЛАРНИ
МИҚДОРИЙ
ЎЛЧОВИ**

**РИСКЛАРГА
ЭЪТИБОР
БЕРИШНИ
РЕЖАЛАШТИРИШ**



Лойиҳа рискларини бошқариш - бу лойиҳанинг ҳаёт айланиши давомида юзага келадиган ҳар қандай хавфни аниқлаш, таҳлил қилиш ва уларга жавоб бериш жараёни, бу лойиҳанинг йўлда қолиши ва мақсадига эришишига ёрдам беради.

Хатарларни бошқариш фақат реактив эмас; лойиҳада юзага келиши мумкин бўлган хавфни ва агар у рўй берган бўлса, ушбу хавфни қандай назорат қилишни аниқлаш режалаштириш жараёнининг бир қисми бўлиши керак.

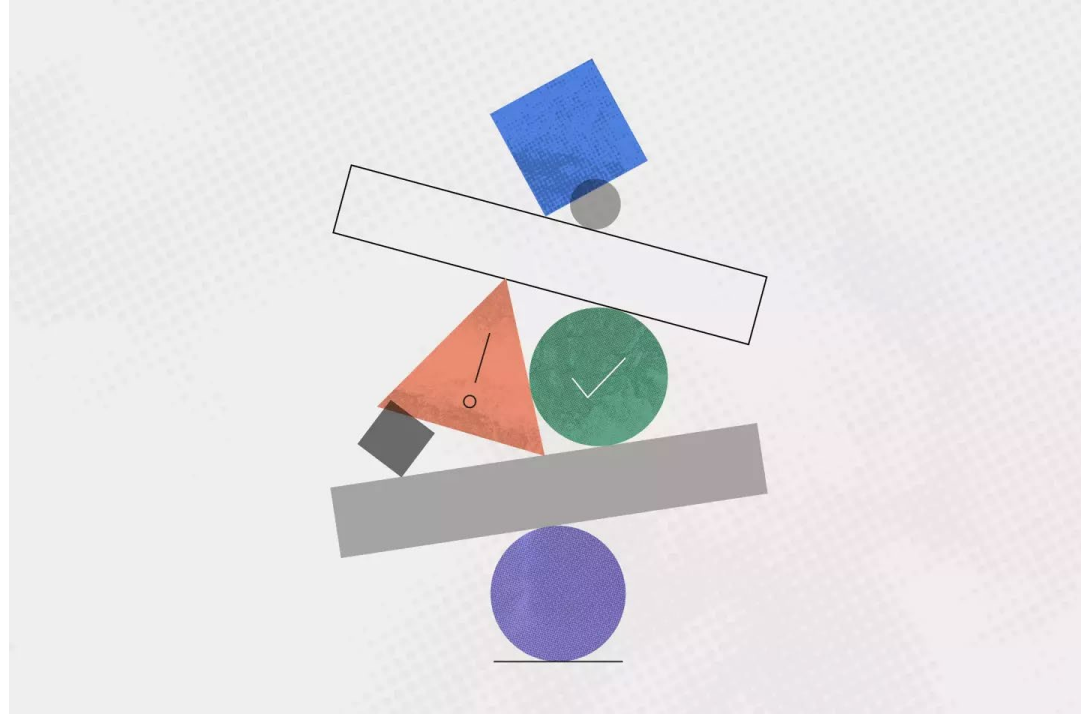
Лойиҳа рискларини бошқариш - бу лойиҳа давомида юзага келиши мумкин бўлган хавф-хатарларни аниқлаш, башорат қилиш, юмшатиш, олдини олиш ва уларга жавоб бериш жараёни. Лойиҳа rischi лойиҳадаги режалаштирилганидек кетмайдиган ҳар қандай нарсага ишора қилади.

Лойиҳа таваккалчилигини бошқаришда эътиборга олиш керак бўлган асосий нарса шундаки, бу ҳаммаси олдини олиш билан боғлиқ эмас. Бунинг ўрнига, нарсалар ҳар доим ҳам режалаштирилганидек кетмаслигини тан олиш ва хавфни камайтириш стратегияларини тайёрлаш ҳақида.

Лойиҳа рискларини бошқариш нима?

Лойиҳа рискларини бошқариш потенциал лойиҳа хатарларини аниқлаш, таҳлил қилиш ва уларга қарши курашишни ўз ичига олади. Лойиҳанинг таваккалчилиги лойиҳанинг муваффақиятига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ҳар қандай нарса бўлиши мумкин, жумладан, лойиҳанинг режалаштирилган вақт жадвалидан ташқарига чиқиши, бюджетдан ошиб кетиши ёки бошқа сабабларга кўра лойиҳанинг самарасиз бўлишига олиб келиши мумкин.

Хавфни самарали бошқариш орқали сиз лойиҳа давомида юзага келиши мумкин бўлган ҳар қандай муаммоларни ҳал қилишингиз ва минималлаштиришингиз мумкин, шунда лойиҳа ўз вақтида, бюджетда яқунланади ва кўзланган мақсадларга эришади.



Julia Martins. Процесс управления проектными рисками за шесть понятных шагов. 10 октября 2022 г.

<https://asana.com/ru/resources/project-risk-management-process>

ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШ ҲАҚИДА ҚАЧОН ЎЙЛАШ КЕРАК?

Лойиҳа рискларини бошқаришга ёндашув реактив бўлиши мумкин эмас, у фаол бўлиши керак. Идеал ҳолда, лойиҳани режалаштириш босқичида лойиҳа рискларини бошқариш режасини ишлаб чиқишингиз керак. Шундай қилиб, сиз барча мумкин бўлган хавфларни ва уларнинг мумкин бўлган оқибатларини аниқлашингиз ва лойиҳани амалга ошириш жараёнида уларни кузатишингиз мумкин. Шунда сиз эҳтиёткор бўлмайсиз - хавф-хатарларга тайёр бўласиз.

Агар сиз аллақачон бошланган жараённинг дизайн хатарларини тушунмоқчи бўлсангиз, чекловлар назариясидан фойдаланиб кўринг. Чекловлар назарияси - бу лойиҳа ёки жараённинг энг заиф томонларини аниқлашга ва улар билан боғлиқ хавфларни камайтиришга ёрдам берадиган техникадир.

МЕНИНГ ЛОЙИҲАМ УЧУН РИСКЛАРНИ БОШҚАРИШ ҲАҚИҚАТАН ҲАМ ЗАРУРМИ?

Ҳар бир лойиҳа хавфларни бошқариш режасига муҳтож эмас. Агар сизнинг лойиҳангиз жуда оддий жараён бўлса, сиз ҳамкасбларингиз билан юзага келиши мумкин бўлган хавфларни шунчаки муҳокама қилишингиз мумкин. Бу ходимларнинг кўп вақтини талаб қилмайдиган ва ташқи ресурсларни (бюджет ёки бўш вақт) талаб қилмайдиган кичик лойиҳаларга, шунингдек, илгари ҳеч қандай муаммосиз бажарган жараёнларга тегишли.

Аmmo, агар сиз турли бўлимларнинг манфаатдор томонларини ва муҳим манбаларни ўз ичига олган мураккаб ташаббус устида ишлаётган бўлсангиз, рискларни бошқариш режаси фойдали бўлади. Булар жамоа кўп вақт сарфлайдиган ёки катта молиявий инвестициялар талаб қиладиган лойиҳалардир. Хатарларни бошқариш режасига эга бўлиш лойиҳанинг кўлами бир хил бўлиб қолишига ва муваффақиятли бўлишига ёрдам беради.

НИМА УЧУН СИЗГА ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШ КЕРАК?

Лойиҳа менежери сифатида хавфларни аниқлаш ва баҳолаш сизнинг ишингизнинг муҳим қисмидир. Бу лойиҳани бошқариш ҳаракатларига устувор аҳамият беришга ёрдам беради. Агар хавфни баҳолаш маълум бир таҳдиднинг таъсири жиддий бўлишини кўрсатса, ушбу таҳдиднинг олдини олиш ёки уни юмшатиш учун олдиндан зарур чораларни кўришингиз керак.

Ҳар қандай лойиҳа учун кўп хавфларни ҳисобга олиш керак, аммо энг таъсирлилари лойиҳа жадвали, нархи, сифати, технологияси ва ресурслари билан боғлиқ.

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИДАГИ ХАВФ ВА МУАММОЛАР

Бизнес лойиҳалари хавф ва муаммоларга эга бўлиши мумкин.
Гарчи иккала атама бир-бирини алмаштирса ҳам, улар эмас.

Хавф ва муаммо ўртасидаги асосий фарқ - бу вақт. **Хавф** - бу келажакда содир бўлиши мумкин бўлган потенциал ҳодиса.
Аксинча, муаммо аллақачон юз берган.

Лойиҳаларни бошида потенциал хавф-хатарларни таҳлил қилиш
уларнинг муаммога айланишининг олдини олишга ёрдам
беради.

Лойиҳа режангизга хавфларни бошқаришни киритсангиз,
муаммоларга яхшироқ тайёрланишингиз мумкин.
Муаммони олдиндан билганингиз учун, ҳаракат режангизни
олдиндан тузиб, тезроқ жавоб беришингиз мумкин.

Тадбиркорлик таваккалчилиги - бу тадбиркорлик фаолияти билан боғлиқ бўлган оддий хавф, шу билан бирга у фойда ва зарар учун турли имкониятларни ўз ичига олади.

СОФ РИСК (СУҒУРТАЛАНДИГАН) - БУ:

фойда таваккалчилиги учун ҳеч қандай имкониятсиз йўқотиш эҳтимоли ёки эҳтимоли билан боғлиқ бўлган хавф

унга устунлик берилиши керак

бошқа тарафга ўтказилиши мумкин бўлган

хавфга эътибор: шартнома тузиш, кафолат бериш, суғурта қилиш.

Лойиҳа рискларини бошқариш - бу лойиҳа таваккалчилигини аниқлаш, таҳлил қилиш ва уларга жавоб беришнинг тизимли жараёни; у қуйидагилар билан боғлиқ жараёнларни ўз ичига олади:

- Хатарларни бошқаришни режалаштиришни ўтказиш;
 - идентификация;
 - таҳлили;
- лойиҳа бўйича мониторинг ва назорат

МАҚСАДЛАР:

- Ижобий ҳолатлар эҳтимолини ошириш ва таъсирини ошириш;
- Лойиҳа учун нохуш ҳодисалар эҳтимолини камайтириш ва таъсирини юмшатиш.

РИСКЛАРНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИ:

- рискларни бошқаришни режалаштириш;
 - рискларни идентификациялаш;
- рискларни сифатли таҳлил қилиш ва устуворликларни аниқлаш;
 - хатарларни миқдорий таҳлил қилиш;
 - хатарларга жавоб беришни режалаштириш;
 - рискларни мониторинг қилиш ва бошқариш.

Рискларни бошқаришни режалаштириш - бу лойиҳа учун хавфларни бошқариш бўйича операцияларни ёндашув, режалаштириш ва амалга оширишни белгилайдиган жараён:

Хатарларни бошқариш жараёнларини режалаштириш қуйидагилар учун муҳимдир:

- рискларни бошқариш даражаси, тури, фаолияти ва кўриниши ҳар иккала хавф билан мутаносиб бўлишини таъминлаш.
- ўзи ва лойиҳалаш ташкилотининг аҳамияти билан лойиҳани бошқариш операциялари учун етарли ресурслар ва вақтни таъминлаш;
 - хавфларни баҳолаш учун изчил асос яратиш;
- хавф-хатарларга нисбатан манфаатдор шахсларнинг усуллари ва баёнотларини белгилаш ва тасдиқлаш;
 - хавфларни бошқариш режасини яратиш;
 - Рискларни бошқаришни режалаштириш.

Хатарларни бошқариш режаси барча рискларни бошқариш жараёнлари қандай амалга оширилишини тавсифлайди. У қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

рискларни бошқариш методологияси;

рискларни бошқариш билан шуғулланувчи шахсларнинг роли ва масъулияти;

рискларни бошқариш бюджети;

рискларни бошқариш тартиб-қоидаларининг частотасини аниқлаш;

хавфнинг юзага келишини тан олишнинг чегаравий мезонлари;

хавф тоифалари;

хавф эҳтимоли ва таъсир матрицаси;

ҳисобот форматлари ва шаблонлари.

Рискни идентификациялаш - лойиҳага қайси хавфлар таъсир қилиши мумкинлигини аниқлаш ва уларнинг хусусиятларини ҳужжатлаштириш жараёни; нима учун керак:

лойиҳага таъсир қиладиган хавфни аниқлаш;

хавфнинг ички ва ташқи манбаларини кўрсатиш;

хавфнинг сабаблари ва оқибатларини аниқлаш;

тегишли мутахассислар, манфаатдор томонлар ва ташқи
экспертларни жалб қилиш;

маълум бир тоифага хавфларни белгилаш: лойиҳани
бошқариш рисклари, ташкилий хавфлар, ташқи хавфлар.
Рискларни аниқлаш жараёнининг натижаси - хавф реестри.

Рисклар реестри - аниқланган хавфлар рўйхати ёки хавф ҳодисаларининг юзага келиши учун шарт-шароитлар. Хавфни аниқлаш усуллари ва воситалари:

ҳужжатларни таҳлил қилиш;

ақлий ҳужум;

SWOT-таҳлил;

эксперт сўрови;

Delphi усули;

назорат жадваллари;

анкеталар;

диаграммалар.

ХАВФНИ АНИҚЛАШ УСУЛЛАРИ

Ақлий ҳужум;

Эксперт сўрови;

Delphi усули;

Krouford карталари;

Номинал гуруҳлар сўрови.

1. АҚЛИЙ ҲУЖУМ

Ақлий ҳужумнинг мақсади лойиҳа хавфларининг батафсил рўйхатини яратишдир.

Хатарлар рўйхати лойиҳа жамоасининг 10-15 аъзоси йиғилишида, кўпинча жамоага аъзо бўлмаган турли соҳа мутахассислари билан биргаликда ишлаб чиқилади.

Йиғилиш иштирокчилари лойиҳа учун муҳим деб ҳисоблаган хавфларни номлайдилар, шу билан бирга илгари сурилган хавфларни муҳокама қилишга йўл қўйилмайди. Кейинчалик, хавфлар тоифаларга ажратилади ва белгиланади.

2. DELPHI USULI

Бу усули ақлий ҳужум усулига ўхшайди, лекин унинг иштирокчилари бир-бирларини танимайдилар.

Машғулоти лойиҳанинг хавф-хатарлари ҳақида ғоялар олиш учун саволлар рўйхатидан фойдаланади, мутахассислардан жавобларни тўплайди.

Кейинчалик, экспертларнинг жавоблари таҳлил қилинади, тоифаларга бўлинади ва кейинги шарҳлар учун экспертларга қайтарилади.

Консенсус ва хавфлар рўйхати ушбу жараённинг бир неча цикллари орқали олинади. Делпхи усули фикрни ифодалашда ҳамкасблар томонидан босим ва хижолат қўрқувини йўқ қилади.

3. НОМИНАЛ ГУРУҲЛАР УСУЛИ

Номинал гуруҳлар усули хавфларни уларнинг аҳамияти бўйича аниқлаш ва тартибга солиш имконини беради.

Бу усул 7-10 нафар экспертлар гуруҳини шакллантиришни назарда тутади. Ҳар бир иштирокчи алоҳида ва муҳокамасиз лойиҳанинг ўзи кўрган хавфларини санаб ўтади. Кейин барча аниқланган хавфларни биргаликда муҳокама қилиш ва уларнинг аҳамияти бўйича хавфлар рўйхатини такроран индивидуал равишда тузиш амалга оширилади.

4. КРОУФОРД КАРТАЛАРИ

Одатда 7-10 нафар экспертлар гуруҳи йиғилади.

Машғулотчи гуруҳга 10 та савол беришини, уларнинг ҳар бири учун иштирокчи ёзма равишда, алоҳида варақда жавоб бериши кераклигини маълум қилади.

Хатарлардан қайси бири лойиҳа учун энг муҳими, деган саволни ўқитувчи бир неча марта сўрайди.

Ҳар бир иштирокчи лойиҳанинг ўн хил хавфларини кўриб чиқишга мажбур.

5. ЛОЙИҲАЛАРДА КАТТА ТАЖРИБАГА ЭГА БЎЛГАН МУТАХАССИСЛАРНИНГ СЎРОВЛАРИ.

6. АСЛ САБАБНИ АНИҚЛАШ

Ушбу жараённинг мақсади лойиҳа хавфларининг энг муҳим сабабларини аниқлаш ва уларнинг сабаблари бўйича хавфларни гуруҳлашдир.

7. SWOT ТАҲЛИЛИ

Кучли, заиф томонлари, имкониятлар ва таҳдидларни таҳлил қилиш (SWOT таҳлили).

Таҳлилнинг мақсади лойиҳанинг салоҳияти ва муҳитини баҳолашдир.

Лойиҳанинг кучли ва заиф томонлари кўринишида ифодаланган салоҳияти лойиҳа мазмуни ва уни амалга ошириш имкониятлари ўртасидаги тафовутларни баҳолаш имконини беради.

Лойиҳа муҳитини баҳолаш ташқи муҳит қандай имкониятларни тақдим этишини ва қандай хавф-хатарларга таҳдид солаётганини кўрсатади.

8. ТЕКШИРИШ ВАРАҚЛАРИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Текшириш варақлари - олдинги шунга ўхшаш лойиҳаларни амалга ошириш жараёнида тўпланган маълумотлар ва билимлар асосида тузилган хавфлар рўйхати.

9. АНАЛОГИЯ УСУЛИ

Бу усул хатарларни аниқлаш учун бошқа шунга ўхшаш лойиҳаларнинг тўпланган билимлари ва рискларни бошқариш режаларидан фойдаланади.

10. ДИАГРАММАЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ УСУЛЛАРИ

Хатарларни диаграммалар кўринишида кўрсатиш усулларига маълум бир жараёнда содир бўладиган ҳодисалар кетма-кетлигини кузатиш имконини берувчи сабаб-натига муносабатлари диаграммаси ва жараёнларнинг оқим схемалари киради.

Лойиҳа таваккалчилигини аниқлаш усулларини солиштириш:

Идентификация усули	Афзалликлар	Камчиликлар
Ақлий ҳужум	Гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни осонлаштиради. Тез. Арзон.	Бир шахснинг устунлиги бўлиши мумкин. Сиз фақат маълум соҳаларга эътибор қаратишингиз мумкин. Кучли раҳбарни талаб қилади. Баҳолаш учун гуруҳнинг мойиллигини назорат қилиш керак
Delphi усули	Бир кишининг ҳукмронлиги йўқ. Электрон почта орқали масофадан туриб амалга оширилиши мумкин. Эрта баҳолаш муаммоси бундан мустасно. Гуруҳнинг ҳар бир аъзосининг иштирокини талаб қилади.	Узоқ вақт талаб этади. Тақдимотчи учун юқори юк.
Номинал гуруҳлар усули	Доминант шахснинг таъсири камаяди. Иштирокчилар ўртасидаги ўзаро алоқани таъминлайди. Хатарларнинг тартибли рўйхатини беради.	Кўп вақт талаб қилади. Тақдимотчи учун юқори юк.
Krouford карталари	Тез. Осонлик билан амалга оширилади. Гуруҳнинг ҳар бир аъзоси иштирок этиши керак. Кўп сонли ғоялар яратилади. Одатдагидан каттароқ ўлчам гуруҳлари билан амалга оширилиши мумкин. Доминант шахснинг таъсирини камайтиради	Иштирокчилар ўртасида камроқ шовқин.

Идентификация усули	Афзалликлар	Камчиликлар
Экспертлар сўрови	Ўтган тажрибадан фойдаланилади	Мутахассис ноҳолис бўлиши мумкин. Кўп вақт талаб этади.
Текшириш рўйхатлари	Махсус ва ташкилий. Фойдаланиш осон.	Тарафсизлик. Ушбу лойиҳа учун махсус элементлар бўлмаслиги мумкин.
Аналогия усули	Келажакдаги муаммоларни бартараф этиш учун ўтмиш тажрибасидан фойдаланади. Шунга ўхшаш лойиҳалар жуда кўп ўхшашликларни ўз ичига олади	Кўп вақт талаб қилади. Муайян ҳолат учун мос бўлмаган натижаларни олиш осон. Ўхшашлик тўғри бўлмаслиги мумкин.
Графиклардан фойдаланиш усули	Боғланган жараёнларнинг аниқ тасвири. Қурилиш қулайлиги. Улар учун жуда кўп компьютер воситалари мавжуд.	Баъзан чалғитувчи. Узоқ вақт талаб қилиши мумкин

Хатарларни идентификация қилиш жараёнининг натижаси Рисклар реестри бўлиб, қуйидагиларни ўз ичига олади:

аниқланган хавфлар рўйхати;

мумкин бўлган жавоб чоралари рўйхати;

хавфнинг асосий сабаблари;

хавф тоифаларини аниқлаштириш.

Идентификация қилиш жараёнида хавф тоифалари рўйхати янги тоифалар билан янгиланиши мумкин, бу эса рискларни бошқаришни режалаштириш жараёнида ишлаб чиқилган иерархик хавф тузилмасининг кенгайишига олиб келиши мумкин.

РИСКЛАР РЕЕСТРИ:

Аниқланган хавфлар рўйхати;

Аниқланган потенциал хавфларга мумкин бўлган жавоблар рўйхати;

Аниқланган хавфларнинг сабаблари;

Хатарлар рўйхатини янгилаш.

Идентификация қилиш жараёнида хавф тоифалари рўйхати янги тоифалар билан янгиланиши мумкин, бу эса рискларни бошқаришни режалаштириш жараёнида ишлаб чиқилган иерархик хавф тузилмасининг кенгайишига олиб келиши мумкин.

РИСК РЕГИСТРИ ШАКЛИГА МИСОЛ

Хавфнинг юзага келган санаси	Хавфни рўйхатдан ўтказиш санаси	Хавф номи ва тавсифи	Ташаббусчи	Хавф сабаблари	Рискнинг натижаси	Хавф эгаси	Хавфнинг амал қилиш мўддати

РИСКЛАРНИ СИФАТЛИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Рискларни бошқаришнинг асосий муаммоси идентификация босқичида олинган
рисклар рўйхатининг ҳажмидир.

Аниқланган барча **хавфларни бошқариш мумкин эмас**, чунки бу катта молиявий
ва кадрлар харажатларини талаб қилади.

Сифатли таҳлилнинг асосий вазифалари хавфларни гуруҳларга бўлиш ва уларни
устуворликлари бўйича жойлаштиришдир.

Рискларни, масалан, вақтинчалик яқинлиги бўйича таснифлаш мумкин.

Шундай қилиб, яқин келажақда юзага келиши мумкин бўлган хавфлардан кўра
дарҳол хавфларга устунлик бериш керак.

РИСКЛАРНИ СИФАТЛИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Хатарларни кейинги таҳлил қилиш ёки хавф-хатарга жавоб беришни режалаштириш учун аҳамияти бўйича тартиблаш уларнинг пайдо бўлиш эҳтимоли ва лойиҳага таъсирини баҳолаш орқали амалга оширилиши мумкин.

Сифатли хавф таҳлили, устуворликларни белгилашнинг тез ва арзон усули лойиҳанинг бутун ҳаёти давомида амалга оширилади ва лойиҳа рисклари билан боғлиқ барча ўзгаришларни акс эттириши керак.

Сифатли баҳолаш жараёни учун киритилган маълумотлар
Сифатли таҳлил қуйидагиларга асосланиб амалга
ошириладима ўлумот:

Ташкилий жараённинг активлари - олдинги лойиҳалардаги рисклар
тўғрисидаги маълумотлар ва тўпланган билимлар базаси.

Лойиҳа мазмунининг тавсифи.

Қуйидаги элементларни ўз ичига олган хавфларни бошқариш режаси:

рискларни бошқариш, бюджетлаштириш ва режалаштирилган рискларни бошқариш операцияларида рол ва масъулиятни тақсимлаш;

хавф тоифалари;

юзага келиши ва мумкин бўлган эҳтимолини аниқлаш оқибатлари;

рискларни сифатли таҳлил қилиш эҳтимоллик ва оқибатлар матрицаси;

лойиҳа иштирокчиларининг тузатилган рискларга чидамлилиги.

ХАТАРЛАРНИНГ ЭҲТИМОЛИ ВА ТАЪСИРИНИ АНИҚЛАШ

Эҳтимоллик ва таъсир ҳар бир аниқланган хавф учун эксперт хулосаси асосида баҳоланади ва лойиҳани бошқариш режасида келтирилган таърифларга мувофиқ тартибланади. Баъзи ҳолларда юзага келиши ва таъсир қилиш эҳтимоли аниқ паст бўлган хавфлар рейтингга киритилмайди, аммо кейинчалик назорат қилинадиган хавфлар рўйхатига киритилади.

Эҳтимоллик ва таъсир матритсаси - бу ҳар бир мақсад учун, масалан, харажат, вақт ёки таркиб учун хавф даражасини алоҳида аниқлаш имконини берувчи воситадир.

Хавф даражаси сизнинг хавфга жавобингизни бошқаришга ёрдам беради.

Масалан, матрицанинг юқори хавфли ҳудудида (қизил майдон) жойлашган хавфлар учун профилактика операциялари ва тажовузкор жавоб стратегияси талаб қилинади.

Паст хавфли ҳудудда (яшил) жойлашган таҳдидлар профилактика чораларини талаб қилмаслиги мумкин.

Эҳтимоллар ва оқибатлар матрицаси рисклар миграциясини кузатиш имконини беради. Расмда вақт ўтиши билан хавф даражасининг A ўзгариши кўрсатилган. Апрель ойида хавф паст хавфли зонада бўлиб, май ойида ўртача хавфли зонага ўтди ва апрель ойида юқори хавфли зонага тушди.

Эҳтимоллар ва оқибатлар матрицасида A рискнинг миграциясини хариталаш

	Оқибатлари				
Эҳтимоллик	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

МИҚДОРЙ ХАВФНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ УЧУН ДАСТЛАБКИ МАЪЛУМОТЛАР:

Ташкилий жараённинг активлари;

Лойиҳанинг кўлами тавсифи;

Рискларни бошқариш режаси;

Рисклар рејстри;

Лойиҳани бошқариш режаси.

МИҚДОРИЙ ХАВФ ТАҲЛИЛИ: ВОСИТАЛАР ВА УСУЛЛАР МИҚДОРИЙ ТАҲЛИЛНИНГ ЭНГ КЕНГ ТАРҚАЛГАН УСУЛЛАРИ:

Сўровлар ва экспертлар текширишни ўз ичига олган маълумотларни тўплаш ва тақдим этиш усуллари;

Таъсирчанлик таҳлили қайси хавфлар лойиҳага энг катта таъсир кўрсатишини аниқлашга ёрдам беради;

Усулнинг ғояси ўрганилаётган лойиҳа ҳолатига таъсир қилувчи параметрларни кузатишдир;

Барча параметрларни тузатиш ва улардан фақат биттасини ўзгартириш орқали унинг таъсирини аниқлаш мумкин, текширилаётган вазиятда.

ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШ УЧУН ОЛТИ ҚАДАМ

Лойиҳа рискларини бошқариш - бу хавфларни аниқлаш, профилактика чораларини режалаштириш ва хавфларнинг пайдо бўлишини кузатиш. Ҳамма нарса нотўғри бўлиши даргумон. Эҳтимол, ҳеч қандай ёмон нарса бўлмайди. Аммо проактив рискларни баҳолаш ва ҳодисаларни бошқариш сизга тайёр бўлишга ёрдам беради ва агар керак бўлса, лойиҳа мақсадларига ўз вақтида ва бюджет доирасида эришиш учун режангизни тезда ўзгартиради.

Агар сиз лойиҳа таваккалчилигини бошқариш бўйича янги бўлсангиз, ушбу олти қадамдан бошланг. Ҳар бир қадам учун биз кейинги лойиҳангизда қандай кўринишини кўрсатиш учун Асанада лойиҳа рискларини бошқариш режасини тайёрладик.

1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ

Лойиҳа рискларини бошқариш жараёнини яратишнинг биринчи босқичи барча мумкин бўлган хавф ҳодисалари рўйхатини тайёрлашдир. Хавф ҳодисаси - бу лойиҳанинг жадвали, бюджети ёки умумий муваффақиятига таъсир қилиши мумкин бўлган ҳар қандай нарса.

ЛОЙИҲА ХАВФЛАРИНИ АНИҚЛАШНИНГ КЎПЛАБ УСУЛЛАРИ МАВЖУД:

Лойиҳанинг асосий иштирокчилари билан суҳбат. Лойиҳа рискларини аниқлашнинг энг яхши усули уларни манфаатдор томонлар, менежерлар ва мавзу бўйича мутахассислар билан муҳокама қилишдир. Агар улар аллақачон шунга ўхшаш лойиҳаларга эга бўлган бўлса, улар қандай хавф-хатарларга дуч келганлигини ва уларни қандай қилиб олдини олишни сўранг. Шунга ўхшаш лойиҳалар бўлмаса ҳам, бирон бир муҳим таҳдидни ўтказиб юбормаслик учун лойиҳанинг асосий манфаатдор томонлари билан гаплашишни унутманг.

Лойиҳа иштирокчилари билан юзага келиши мумкин бўлган хавфларни муҳокама қилинг. Лойиҳа жамоаси - бу лойиҳада сиз билан кундан-кунга ишлайдиган одамлар. Бошладан олдин, улар қандай потенциал хавфларни кўришларини сўранг. Лойиҳа учун мумкин бўлган катта хавфларни аниқлаш учун ақлий ҳужум сессиясини ўтказишни ўйлаб кўринг.

Ҳужжат қилинг ва тахминларингизни синаб кўринг. Лойиҳани бошқариш институтининг Лойиҳани бошқариш бўйича қўлланмасига (PMBOK®) кўра, тахминлар лойиҳа билан нима юз бериши мумкинлиги ҳақидаги ҳар қандай фикр бўлиши мумкин - улар кафолатланган фактлар эмас. Сиз ўзингизнинг тахминларингиз асосида лойиҳа қарорларини ҳатто ўзингиз ҳам сезмасдан қабул қилаётган бўлишингиз мумкин. Аммо буни қилиш орқали - бундай тахминларни ҳужжатлаштирамасдан ёки тасдиқламасдан - сиз ўзингизни ва лойиҳани заиф ҳолатга қўясиз. Агар сизнинг тахминларингиз нотўғри бўлса, лойиҳанинг пойдевори силкиниши ва муваффақияти хавф остида қолиши мумкин.

Текшириш рўйхатларингизни текширинг. Сизнинг жамоангиз ёки бўлимингиз умумий хавфларнинг назорат рўйхатига эга ёки йўқлигини билиб олинг. Агар илгари назорат рўйхатларини яратмаган бўлсангиз, келажакдаги лойиҳалар муваффақиятли бўлишини таъминлаш учун уларни тайёрлашни бошланг.

Мумкин бўлган хавф ҳодисалари аниқланганда, уларни хавфлар реестрига ёзинг. Номидан кўриниб турибдики, рисклар реестри лойиҳа учун барча мумкин бўлган хавфларнинг рўйхатидир. Хатарлар реестри сиз аниқлаган хавфлар ҳақидаги бир нечта саволларга жавоб бериши керак, жумладан:

Ушбу хавф ҳодисасининг юзага келиш эҳтимоли қандай?

Ушбу хавфнинг таъсири ва унинг жиддийлиги қандай?

Бизнинг жавоб режамиз нима?

Эҳтимоллик ва таъсирни ҳисобга олган ҳолда, бу хавфнинг устуворлиги нима?

Ушбу хавф учун ким жавобгар?

2. ТАҲЛИЛ

Ҳар бир аниқланган хавф учун сиз юзага келиш, таъсир қилиш эҳтимолини таҳлил қилишингиз ва ҳаракат режасини тайёрлашингиз керак. Лойиҳа хавфларининг мураккаблигига қараб, сиз лойиҳа жамоаси билан таҳлил қилишни ёки асосий манфаатдор томонларни жалб қилишни хоҳлашингиз мумкин. Таъсирнинг жиддийлигини аниқлаш учун хавф лойиҳа мақсадларига қандай таъсир қилишини ўйлаб кўринг. Белгиланган муддатлар ўзгартириладими, бюджет бузиладими ёки лойиҳанинг кутилган натижаларининг таъсири камаядими?

Кейин ҳар бир хавф учун ҳаракат режасини тузинг. Сизнинг ҳаракатлар режангиз ҳозир бажарилиши шарт эмас - аксинча, агар хавф ҳодисаси юзага келса, тезда ҳаракат қилиш учун жамоа нима қилиши кераклигини тасвирлаши керак.

3. УСТУВОРЛИК

Хатарларни биринчи ўринга қўйиш учун ўзингиздан сўранг: Сиз аниқлаган ва таҳлил қилган таҳдидлардан қайси бири лойиҳага энг катта зарар етказиши мумкин? Энг юқори жиддийлик ва юзага келиш эҳтимоли бўлган хавфларни биринчи навбатда ҳал қилиш керак. Барча мумкин бўлган хавфларни кузатиб бориш ва уларга жавоб бериш керак, аммо буларга алоҳида эътибор бериш керак.

4. МАҚСАД

Бу ихтиёрий қадам, лекин биз буни тавсия қиламиз. Хатарлар ҳали рўй бермаган бўлса ҳам, ходимларнинг тайёр бўлишини таъминлаш учун хавф эгасини тайинлаш фойдали бўлади. Бу шахс нафақат хавфни кузатиш, балки хавф юзага келган тақдирда уни камайтириш режасини ишлаб чиқиш учун ҳам жавобгар бўлади.

5. КУЗАТУВ

Айни пайтда сизнинг лойиҳангиз аллақачон бошланган. Умид қиламизки, ҳамма нарса режа бўйича кетмоқда ва сиз лойиҳа мақсадларини кузатиб борасиз. Аммо ёқимсиз кутилмаган ҳодисалардан қочиш учун хавфларни фаол кузатишни унутмаслигингиз керак. Бунинг учун:

Лойиҳа аъзолари ва манфаатдор томонларни нималар бўлаётганидан хабардор қилиш учун мунтазам янгилашларни юборинг. Унутманг: рискларни бошқариш реактив эмас, проактив жараён бўлиши керак.

Шахсий хавф эгалари билан алоқада бўлинг. Ҳар бир хавф менежери хавф ҳодисаси билан боғлиқ огоҳлантириш белгиларини кузатиши керак. Лойиҳа ёки гуруҳ раҳбари ҳамма нарса яхши кетаётганини билиш учун масъуллар билан доимий алоқада бўлиши керак.

Хатарлар реестрини кузатиб боринг ва керакли ўзгаришларни киритинг. Агар хавфнинг юзага келиши эҳтимоли ўзгарган бўлса ёки хавфга жавоб бериш режаси янгиланса, бу ўзгаришлар хавфлар реестрида акс эттирилиши керак. Бошқа лойиҳаларни бошқариш ҳужжатлари сингари, рискларни бошқариш режаси ҳам жамоа ўз ишида фойдаланадиган доимий янгиладиган ҳужжат бўлиши керак.

Бу босқичда ҳамкорлик ҳам жуда муҳим. Кўпинча шундай бўладики, ходимлар янги муаммолар ёки хавфларни кўрадилар, лекин буни дарҳол айтишдан уяладилар. Жамоада ишлаш, очиқлик ва ҳалоллик маданиятини яратганингизга ишонч ҳосил қилинг.

6. ЖАВОБ

Агар бирон-бир нуқтада хавф ҳақиқатга айланса, сиз унга жавоб беришингиз керак бўлади. Аммо, эҳтимол, рисклар реестри ва лойиҳа рискларини бошқариш режасига эга бўлиш орқали сизда катта хавф режаси мавжуд.

Эсингизда бўлсин: хавфларни бошқариш хавфнинг олдини олиш билан бир хил эмас - гарчи у хавфларни олдини олишга ёрдам беради. Аксинча, лойиҳа рискларини бошқариш хавф-хатарларга тайёргарлик кўриш ва ҳеч нарса сизни ажаблантирмаслиги учун керакли режаларни амалга оширишдир.

ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ КЕЙИНГИ ЛОЙИҲАНИ РЕЖАЛАШТИРИШ СЕССИЯСИНИНГ БИР ҚИСМИГА АЙЛАНТИРИНГ

Яхши лойиҳалар яхши ишлаб чиқилган режалар билан ажралиб туради ва режалаштиришнинг дастлабки босқичларида хавфларни бошқариш асосий ташвиш ҳисобланади. Лойиҳанинг хатарларни бошқариш режасини дастлабки режалаштириш босқичларида яратилган ҳужжатларга, масалан, лойиҳа баёнотига киритганингизга ишонч ҳосил қилинг. Бу ҳар бир кишига режадан фойда олиш ва юзага келадиган ҳар қандай хавфга жавоб бериш имконини беради.

РИСКЛАРНИ БОШҚАРИШ ВОСИТАЛАРИ

Асбоблар сизни жамоангизнинг фикрлари ва ҳаракатлари учун тузилма билан таъминлаши ва лойиҳа давомида маълумот нуқтаси бўлиб хизмат қилиши мумкин. Бу ерда сиз хавфларни бошқариш жараёнида фойдаланишни ўйлаб кўришингиз мумкин бўлган бир нечта.

Хатарларни бошқариш режаси: Хатарларни бошқариш режаси одатда сизнинг лойиҳангиздаги хавф билан боғлиқ барча маълумотларни ўз ичига олган тирик ҳужжатдир. Бу хулоса, хавфлар реестри, камайтириш режалари, хавф эгалари ва хавф билан боғлиқ бошқа маълумотларни ўз ичига олиши мумкин. Лойиҳа менежерлари лойиҳанинг ривожланиши ва эҳтиёжларнинг ўзгариши билан ҳужжатни янгилашлари мумкин.

Хатарлар реестри: Хатарлар реестри - бу лойиҳа билан боғлиқ барча хавфларни, шунингдек, уларнинг устувор даражаларини, камайтириш режаларини ва бошқа муҳим тафсилотларни ўз ичига олган жадвал. Хатарлар реестрини хавф матрицаси деб ҳам аташ мумкин. Сиз хавф регистрларини компиляция қилишда ёки электрон жадвалда ўзингизни яратишда ёрдам берадиган лойиҳаларни бошқариш дастурини топишингиз мумкин.

ЛОЙИҲА ЖАМОАСИ КОМПАНИЯНИ САЙТДАН ТАШҚАРИДА ТАЙЁРЛАЁТГАНДА РИСКЛАР РЕЕСТРИ ҚАНДАЙ КЎРИНИШИ МУМКИН.

Хавф	Эҳтимол лик	Таъсир	Хавф даражаси	Эгаси	Юмшатиш режаси
Ноқулай об- ҳаво	50%	Юқори	Юқори	Лойиҳалар бўйича менежер	Қочиш: ёпиқ жойни танланг
Иштирокчилар учун транспорт кечикмоқда	10%	Паст	Паст	Тадбир координатори	Қабул қилинг
Овқатланиш кутилганидан 1000 долларга қиммат туради	30%	Ўрта	Ўрта	Тадбир координатори	Қочинг: олдиндан белгиланган нархни кафолатлай оладиган умумий овқатланиш корхонасини топинг
Фаолият жароҳатларга олиб келиши мумкин	10%	Ўрта	Ўрта	Юридик шерик	Ўтказиш: жавобгарликдан воз кечишни талаб қилинг

Лойиҳа рискларини бошқариш

Лойиҳа рискларини бошқариш нафақат восита, балки лойиҳа жамоаси томонидан лойиҳа муваффақиятини тарғиб қилиш учун ўрганиладиган хатти-ҳаракатлардир. Бу лойиҳа гуруҳларини олдинга интилиш ва фаол бўлишга ва жамоанинг ҳар бир аъзосини атайлаб биринчи ўринга қўйиш ва ресурсларни энг зарур бўлган жойда тақсимлашга жалб қилишга ундайди.

ЛББ (Management By Projects (МВР) - Лойиҳалар бўйича бошқарув)нинг рискларни бошқариш хизматлари лойиҳа ҳажми ва мураккаблигига мослаштирилган бир неча шаклларни олади, харажатлар ва режали хавфларни алоҳида ва тандемда ҳал қилади. Мижозларимиз танлаган рискларни бошқариш воситасидан қатъи назар, рискларни бошқаришнинг умумий тараққиёти бир хил бўлиб қолади:

Хавфни режалаштириш

Хавфни аниқланг

Хавфни кузатиш ва назорат қилиш

Хавфга жавоб беринг

Хавфни таҳлил қилиш

Харажатлар рискинни таҳлил қилиш

Харажатлар рискинни таҳлил қилиш орқали МВР лойиҳани режалаштириш ва лойиҳалаш босқичларида ажратиш учун тегишли харажатларни аниқлаши, шунингдек, қурилиш вақтида лойиҳанинг тахминий нархини аниқлаши мумкин.

Мижозларимиз билан ҳамкорлик жараёни орқали биз:

- Харажат омилларини аниқлаш учун хавфларни ва уларнинг кутилаётган эҳтимоли ва оқибатларини аниқланг;
 - Симуляция воситалари билан хавф ва ноаниқликни моделлаштириш;
 - Лойиҳанинг мумкин бўлган нархини тахмин қилиш;
- Мижозларга хавфларни биринчи ўринга қўйиш, камайтириш режаларини тузиш ва хавфларни кузатишда ёрдам беринг.

РИСК ТАҲЛИЛИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

МВР лойиҳанинг давомийлигини баҳолаш учун лойиҳанинг бутун ҳаёти давомида хавф-хатарларни таҳлил қилиш жадвалидан фойдаланади. Биз мижозларимизга қуйидагиларда ёрдам берамиз:

Режалаштириш ва лойиҳалаш жараёнида тегишли лойиҳа муддатини аниқлаш;

Қурилиш давом этаётгандан сўнг, режалаштирилган тугатиш саналарига эришиш учун ишонч даражасини башорат қилиш;

Юқори устувор хавфларни ҳал қилиш учун зарур бўлган тегишли вақт жадвалини тавсия қилиш;

Кузатилиши керак бўлган асосий хавф омилларини аниқлаш.

Мижозларга ушбу муҳим кўрсаткичларни тақдим этганимиздан кейин бизнинг ёрдамимиз тугамайди. Биз мижозларимизга хавфларни камайтириш бўйича семинарларни ўтказиш орқали ёрдам берамиз, бу ерда лойиҳа гуруҳлари аниқланган хавфларнинг эҳтимоли ва таъсирини камайтириш учун камайтириш стратегияларини аниқлай олади. Шунингдек, биз мижозларимизга хавфларни доимий ва йўналтирилган янгиланишлар ва семинарлар каби хавфларни кузатиш учун лойиҳа рискларини бошқариш протоколларини амалга оширишда ёрдам берамиз.

РИСКЛАРНИ СИФАТЛИ БОШҚАРИШ

МВР МИЖОЗЛАРГА ЛОЙИҲА РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШНИНГ БИР НЕЧА БОСҚИЧЛАРИДА ЁРДАМ БЕРАДИ:

Хавфни режалаштириш

Хавфни аниқлаш

Хавф таҳлили

Хавфга жавобни режалаштириш

Хавфга жавобни режалаштириш

Хавф мониторинги ва назорати

Бу миждозлар хавфларни бошқариш муваффақиятли амалга оширилиши ва қўллаб-қувватланишини таъминлаши учун осонлаштирилган риск семинарлари шаклида келади.

РИСКНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

Рискларни режалаштириш босқичида биз хавфларни бошқариш доираси, жамоаси ва стратегиясини аниқлаймиз. МВР мижозларга лойиҳа ва дастурга хос PRMP (Pharmion Risk Management Programme) ларни ишлаб чиқишда ёрдам беради. Ушбу режалар лойиҳа хатарларини аниқлаш, таҳлил қилиш, жавоб чораларини режалаштириш, мониторинг ва назорат қилиш учун асос яратади. Режалаштириш босқичи, шунингдек, мижозларимиз ўзларининг Лойиҳа рискларини бошқариш гуруҳини (ЛРБГ - Project Risk Management Team (PRMT).) йиғадиган нуқтадир. PRMT чакқон бўлиб қолиши учун етарлича кичик бўлиши, лекин истиқболлар ва устуворликлар спектрини акс эттириш учун партиялар ва ролларнинг хилма-хил вакилликка эга бўлиши муҳимдир.

ХАВФНИ АНИҚЛАШ

Ушбу босқичда лойиҳа гуруҳлари хавфларни аниқлайди ва баҳолайди ва уларнинг хусусиятларини ҳужжатлаштиради. Бу такрорланадиган жараён бўлади, чунки лойиҳа давом этар экан, янги хавфлар доимий равишда ўзини намоён қилади. МВР осонлаштирилган рисклар бўйича семинар орқали мижозларимизга Лойиҳа рисклари реестрини ишлаб чиқишда ёрдам беради. Семинарнинг натижаси нафақат хавфнинг ўзи, балки унинг қўзғатувчиси (аломатлари ва огоҳлантириш белгилари), унинг эҳтимоли ва таъсирини ўз ичига олган регистр бўлади.

ХАТАРЛАРНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Хатарларни аниқлаш ва уларни Хатарлар реестрида ҳужжатлаштириш етарли эмас. PRMT хавф таҳлилида фаол иштирок этиши керак. Бироқ, кўпинча, Рисклар реестридаги хатарлар сони PRMT учун жуда катта ва катта бўлиши мумкин. Шу сабабли, МВР мижозларимизга хавфларни юзага келиш эҳтимоли, тегишли таъсири ва вақт оралиғи бўйича саралаб, лойиҳа рисклари реестрига устуворлик беришга ёрдам беради.

ХАВФГА ЖАВОБНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

Лойиҳа хавфига дуч келганда, хавфни бартараф этишнинг тўртта стратегияси мавжуд: узатиш, камайтириш, қабул қилиш ёки олдини олиш. МВР мижозларимизга ўзларининг устувор лойиҳа хавфлари реестри билан ишлашда ва тегишли хавфга жавоб стратегиясини танлашда ёрдам беради. Кўпинча, хавфга жавоб бериш стратегияси хавфларни камайтиришдир. МВР ушбу мунозараларни осонлаштиради, шунда лойиҳа жамоаси биргаликда мумкин бўлган юмшатиш стратегияларига эришади ва охир-оқибат хавф учун жавобгар бўладиган ҳаракат ходимини тайинлайди.

ХАВФ МОНИТОРИНГИ ВА НАЗОРАТИ

Лойиҳа таваккалчилигини бошқаришнинг ушбу охириги босқичи лойиҳа муваффақияти учун жуда муҳим эканлигини тан олиш муҳимдир. Хатарлар рўйхати лойиҳанинг етуклигига қараб ўзгаради: янги хавфлар пайдо бўлади, кутилган хавфлар амалга ошмаслиги мумкин, аниқланган хавфлар самарали тарзда юмшатилади ва рўйхатдан олиб ташланади. Риск рейтинглари ва устуворликлари одатда лойиҳанинг ҳаёт айланиши давомида ўзгаради. Хавфнинг таъсири кутилганидан каттароқ бўлиши ва режалаштирилган камайтириш стратегияси ва ҳаракатлари етарли бўлмаслиги мумкин. Шу сабабларга кўра, хавфларни бошқариш бўйича йиғилишлар давом этиши ва лойиҳа жамоаси хавфларни аниқлаш, таҳлил қилиш ва жавоб бериш вазифаларини такрорлаши жуда муҳимдир.

МВР мижозларга хавфларни бошқариш бўйича учрашувлар учун мос частотани танлашда ёрдам беради, шунда лойиҳа гуруҳлари лойиҳа таваккалчиликлари устидан керакли хабардорлик ва назоратга эга бўладилар. Биз ушбу учрашувлар учун ёрдамчи бўлиб хизмат қиламиз, хавфларни аниқлаш ва камайтириш бўйича самимий мунозараларни рағбатлантирамыз, шунингдек, хавфлар реестридаги янгиланишлар ва ўзгаришларни ҳужжатлаштирамыз.

Хавфли муносабатнинг учта асосий тоифаси:

Рискни рад этувчи: хавф-хатарни ўз зиммасига олмайдиган шахс ёки ташкилот.

Риск нейтрал: хавфга нейтрал муносабатда бўлган ва уни холисона ҳал қилишга ҳаракат қиладиган шахс ёки ташкилот.

Риск қидириш: таваккал қилишга фаол жалб қилинган шахс ёки ташкилот, уларни ривожланиш ва муваффақият учун имкониятлар сифатида кўради.

Манфаатдор томонларнинг хавф-хатарга бўлган муносабатини баҳолаган ҳолда, лойиҳа менежерлари хавфларни бошқариш стратегиясини уларнинг афзалликларига мослаштириши мумкин, бу эса сотиб олиш ва қўллаб-қувватлашнинг ошишига олиб келади. Бу можаролар ва тушунмовчиликларнинг олдини олишга, самаралироқ стратегияни ишлаб чиқишга ва лойиҳа муваффақияти имкониятларини оширишга ёрдам беради.

ХАТАРЛАРНИ ИДЕНТИФИКАЦИЯЛАШ ИШТИРОКЧИЛАРИ

Кўриб чиқилиши керак бўлган яна бир муҳим маълумот - бу хавфни аниқлашда иштирок этадиган шахслар. Буларга лойиҳа гуруҳи аъзолари, манфаатдор томонлар, хавф-хатар бўйича мутахассислар, мижозлар ёки охириги фойдаланувчилар ва мавзу бўйича экспертлар (МБЭ - subject matter experts (SMEs)) кириши мумкин. Ушбу шахсларнинг ҳар бири хавфни аниқлаш жараёнига ноёб истиқбол ва тажриба олиб келади, бу эса потенциал хавфларнинг кенг доирасини аниқлашга ёрдам беради.

Ушбу маълумотларни таҳлил қилиш орқали лойиҳа менежерлари ўз лойиҳаларида юзага келиши мумкин бўлган хавфларни тушунишлари ва уларни юмшатиш ёки олдини олиш учун зарур чораларни кўришлари мумкин.

ХАВФНИ ҲУЖЖАТЛАШТИРИШ

Хатарларни ҳужжатлаштириш ҳар қандай лойиҳа учун хавфларни бошқариш жараёнида муҳим қадамдир. Барча аниқланган хавфлар Хатарлар реестрида қайд этилиши керак. Ушбу ҳужжатда аниқланган хавфлар, хатарларнинг асосий сабаблари, юзага келиши мумкин бўлган хавфлар, лойиҳага потенциал таъсир ва агар юзага келган бўлса, ҳар бир хавфга жавоб бериш режаси аниқ тасвирланган.

РИСКЛАР РЕЕСТРИ БИР НЕЧТА АСОСИЙ КОМПОНЕНТЛАРНИ ЎЗ ИЧИГА ОЛИШИ КЕРАК:

Хавф тавсифи - Қайси ҳодиса лойиҳага таъсир қилиши мумкин?

Хавф сабаби - бу турдаги хавфнинг асосий сабаби нима бўлиши мумкин?

Хавф тоифаси - бу хавф рискларни бошқариш режасида белгиланган тоифаларга қаерда мос келади?

Риск эгаси - Агар бу содир бўлса, бу хавф билан ким шуғулланади?

Хавф эҳтимоли - бу хавфнинг юзага келиши эҳтимоли қанчалик катта?

Риск таъсири - хавф лойиҳага қанчалик жиддий таъсир қилади?

Хавфга жавоб - агар бу хавф содир бўлса, биз нима қиламиз?

Хатарларни Рисклар реестрида ҳужжатлаштириш орқали лойиҳа менежерлари ўз лойиҳа хавфларини аниқ ва ҳар томонлама тушунишлари ва улар юзага келган тақдирда самарали жавоб беришга тайёр бўлишлари мумкин.

ХАТАРЛАРНИ АНИҚЛАШНИ ҚАНДАЙ ЎРГАНИШИМ МУМКИН?

Лойиҳа рискларини қандай аниқлашни ўрганиш лойиҳани самарали бошқариш учун жуда муҳимдир. Потенциал хавфларни аниқлаш ва кутилмаган вазиятларни режалаштириш орқали лойиҳа менежерлари ўз лойиҳалари йўлда қолишини ва тезда тикланишини таъминлаши мумкин.

ХАТАРЛАРНИ ҚАНДАЙ БОШҚАРИШ КЕРАК?

Лойиҳада хатарларни бошқариш доимий мониторинг ва мослашишни талаб қиладиган доимий жараёндир. Хатарларни самарали бошқариш учун уларнинг пайдо бўлиш эҳтимоли ва лойиҳага потенциал таъсирини таҳлил қилиш орқали уларга устуворлик бериш муҳимдир.

Хатарларни биринчи ўринга қўйинг

Рискларни таҳлил қилишнинг энг кенг тарқалган усули - бу сифатли хавф таҳлили. У ҳар бир хавф учун баллини ҳисоблаш учун эҳтимоллик ва таъсирни баҳолаш деб номланувчи маълумотларни таҳлил қилиш усулидан фойдаланади. Балл 1-5 шкала бўйича хавфнинг юзага келиш эҳтимолини баҳолаш ва хавфнинг лойиҳага таъсирини бир хил шкала бўйича баҳолаш орқали аниқланади. Кейинчалик хавф балли эҳтимолини таъсирга кўпайтириш йўли билан ҳисобланади.

Хатарларни таҳлил қилишнинг яна бир усули - бу статистик, математик ёки ҳисоблаш усулларида, масалан, симуляция, сезгирлик таҳлили, қарор дарахти таҳлили ва таъсир диаграммасидан фойдаланадиган миқдорий хавф таҳлилидир.

Ушбу ёндашув камроқ тарқалган.

Хавфларга жавобларни режалаштириш ва амалга ошириш

Рискларни бошқариш итератив жараён ва самарали лойиҳаларни бошқаришнинг муҳим жиҳати ҳисобланади. Хатарларни бошқаришнинг бир қисми сифатида хавфга жавоб чораларини режалаштириш ва амалга ошириш керак. Бу хавфларни аниқлаш ва устуворлик қилиш ва улар билан курашиш учун энг яхши стратегияни аниқлашни ўз ичига олади.

Хавфга жавобни режалаштириш

Хавфга жавоб беришни режалаштираётганда, хавф қачон юзага келишини кўрсатадиган кўзғатувчи ҳолатни ўрнатиш ва хавфга жавоб бериш стратегиясини танлаш жуда муҳимдир.

Хавфга жавоб беришнинг умумий стратегияларига қуйидагилар киради:

- Қочиш/фойдаланиш
- Ўтказиш/улашиш
- Юмшатиш/Яхшилаш
 - Қабул қилинг

Хавфларга жавоб чораларини амалга ошириш

Хавфга жавоб бериш режаси мавжуд бўлгандан сўнг, лойиҳа жамоаси ҳаракатга келиши ва белгиланган тетиклаш ҳолати юзага келганда жавоб режасини бажариши жуда муҳимдир. Амалга ошириш муваффақиятли бўлиши учун қуйидагилар зарур:

- Риск эгаси тайинланган.
- Кутилаётган нарсанинг аниқ тахминлари (топширилган вазифалар).
 - Вазифаларни бажариш учун охириги муддат.

Лойиҳа хавфларини мониторинг қилиш

Лойиҳа рискларини бошқариш доимий мониторинг ва янгиланишни талаб қиладиган доимий жараёндир. Лойиҳанинг ҳаётий цикли давомида қуйидаги босқичлар мунтазам равишда амалга оширилиши керак:

1. Самарали рискларни бошқаришнинг асосий таркибий қисмларидан бири рисклар реестрида аниқланган ва ҳужжатлаштирилган хавфларни мунтазам равишда кузатиб бориш ва янгилашдир. Бу лойиҳа давомида юзага келиши мумкин бўлган янги хавфларни аниқлашни ўз ичига олади.

2. Хавф режаларининг бажарилишини мониторинг қилиш.

3. Лойиҳа давомида хатарларни бошқариш жараёнининг самарадорлигини баҳолаш лойиҳанинг йўлда қолиши ва юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни тезда ҳал қилинишини таъминлаш учун жуда муҳимдир.

4. Мониторинг орқали ўрганилган нарсаларга асосланиб, лойиҳанинг йўқолган ҳар қандай жиҳатларини тузатиш ёки келажакда жиддий муаммоларга айланишининг олдини олиш учун тузатувчи ёки профилактик ҳаракатлар зарур бўлиши мумкин.

ЛОЙИҲАНИ БОШҚАРИШДА САЛБИЙ ТАВАККАЛЧИЛИК МИСОЛЛАРИ

Бошқа томондан, салбий хавф режалаштирилмаган воқеа сизнинг лойиҳангизга салбий таъсир кўрсатишини англатади. Мисол учун, сиз белгиланган муддатдан ўтиб кетишингиз, бюджетингиздан ошиб кетишингиз ёки лойиҳанинг ўртасида етказиб берувчини ёпишингиз мумкин.

Салбий рискларни бошқаришнинг мақсадлари сиз мумкин бўлган хавфлардан қочиш ва муаммоларга айланадиган хавфларнинг таъсирини ўз ичига олишдир.

Масалан, етказиб берувчининг йўқолишини мумкин бўлган хавф сифатида аниқладингиз дейлик. Ушбу хавфни бошқариш учун сиз бошидан бир нечта етказиб берувчилар билан ишлашингиз мумкин. Ёки агар етказиб берувчи ёпилса ёки кечикишларга дуч келса, захира нусхасини тайёрлаб қўйишингиз мумкин.

**Лойиҳанинг муваффақияти хавфларни ўз вақтида бошқаришга боғлиқ
Эсингизда бўлсин, яхши ўйланган рискларни бошқариш режаси
лойиҳаларингизни муваффақиятга олиб келади.**

Хатарларни ўз вақтида бошқариш лойиҳаларга потенциал хавфларни долзарб муаммоларга айланишидан олдин аниқлаш ва камайтириш орқали муваффақиятга эришишга ёрдам беради. Хатарларни бошқаришга проактив ёндашувни қўллаш орқали сиз лойиҳа муваффақиятсизликка олиб келиши мумкин бўлган кенг тарқалган тузоқлардан ва қиммат кечикишлардан қочишингиз мумкин. Лойиҳанинг бутун ҳаёти давомида хавфларни бошқариш жараёнини қайта кўриб чиқинг ва лойиҳангизни катта зарбага айлантинг.

Лойиҳа рискларини муваффақиятли бошқариш бўйича маслаҳатлар
Лойиҳа муваффақиятини таъминлаш ҳақида гап кетганда, бу ерда хавфларни
бошқариш бўйича бир нечта маслаҳатларга амал қилиш керак:

- Лойиҳангиз билан боғлиқ хавфларни аниқ тушуниб олинг. Бу сизнинг лойиҳа эҳтиёжларингизга мос келадиган юмшатиш режасини ишлаб чиқиш имконини беради.

- Ҳар бир хавфни бошқариш масъулиятини лойиҳа жамоаси аъзосига топширинг. Бу ҳар бир хавф тўғри бошқарилиши ва назорат қилинишига ёрдам беради.

- Ҳар бир аниқланган хавфни бошқариш режасини тузинг. Бу сизнинг лойиҳангизни йўлда сақлашга ва юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни олдини олишга ёрдам беради.

- Лойиҳанинг бутун ҳаёти давомида хавфларни кузатиб боринг ва керак бўлганда жавоб режангизга тузатишлар киритинг. Бу лойиҳанинг муваффақиятли натижаси ва муваффақиятсиз натижаси ўртасидаги фарқ бўлиши мумкин.

- Хавфли ҳодиса рўй берса, чора кўришга тайёр бўлинг. Режага эга бўлиш орқали сиз юзага келадиган ҳар қандай муаммоларни тез ва самарали ҳал қилишингиз мумкин.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиҳа бошқаруви: услуб ва стандартлар. Ўқув қўлланма. 2021. – 208 б.
2. Real Estate Project Finance. Different types of funding for a real estate development project. Written by CFI Team. Published January 28, 2020. Updated December 15, 2022. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-real-estate/real-estate-project-finance/>
3. Adam Hayes. Project Finance: How It Works, Definition, and Types of Loans. Updated August 20, 2021. <https://www.investopedia.com/terms/p/projectfinance.asp>
4. Project Finance: Definition, Structure, and Alternatives. 2023 Hexagon AB and or its subsidiaries and affiliates. All Rights Reserved. <https://www.ecosys.net/knowledge/project-finance/>
5. Shubham Gupta. What Is Project Risk Management? Here’s Everything You Need To Know. Published April 14, 2022. <https://www.capterra.com/resources/what-is-project-risk-management/>
6. Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects (HBR Handbooks) Paperback – October 19, 2021.
7. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник.- М.:КНОРУС, 2006. - 768 с.
8. Просницкий А. Самоучитель “Управление проектами в Microsoft Project Server 2010”. Киев, Казань, Красноярск, Рига, Санкт-Петербург, Львов, Черновцы, Ивано-Франковск, 2011. 249 с.
9. <https://mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/>
10. <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/project-management-teams>

ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН РАХМАТ