

**Course Name: FUNDAMENTALS OF PROJECT  
MANAGEMENT**

**Курс номи: ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ АСОСЛАРИ**

**PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT  
ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ**

**Topic (Мавзу) # 10**

**Week (Хафта) # 10**

**PhD, dosent Alimov Bakhodir Batirovich**

# РЕЖА

1. Лойиҳалар портфели тушунчаси
2. Лойиҳа портфелини бошқариш
3. Лойиҳа портфелини бошқаришдаги рол ва масъулият
4. Портфелни бошқариш жараёнлари
5. Лойиҳа портфели сценарийси
6. Лойиҳа портфелини бошқаришнинг афзалликлари
7. Лойиҳа портфелини бошқариш (ЛПБ) ва лойиҳа бошқаруви (ЛБ) ўртасидаги фарқ
8. Лойиҳа портфелини бошқариш воситалари

# ЛОЙИҲАЛАР ПОРТФЕЛИ ТУШУНЧАСИ

Молиявий портфели ва лойиҳа портфелини бошқариш: умумий ва  
фарқлар

Портфелнинг ҳаёт айланиши

Лойиҳа-портфел қарорларини қабул қилиш шартлари ва хусусиятлари

Портфелни бошқариш жараёнлари

Лойиҳа портфелини бошқариш воситалари

Бугунги кунга қадар қўшма **лойиҳалар портфели** 1 миллиард еврога етди. Агентлик иштирокида инфратузилма, иқтисодиёт тармоқлари ва ижтимоий соҳани ривожлантириш бўйича қатор дастурлар амалга оширилмоқда.

Кон-металлургия соҳасида кичик флотацион машиналар, насос агрегатлар, металлга ишлов берадиган дастгоҳларнинг янги турларини ишлаб чиқаришга эҳтиёж катта. Вазирлик томонидан ушбу машиналарни яратишга қаратилган **лойиҳалар портфели** шакллантирилиб, минерал ресурсларни қазиб олиш жараёнида тоғ жинсларини портлатиб, майдалаш учун ресурстежамкор янги конструкция яратиш бўйича қиймати 1,6 миллиард сўмлик лойиҳа молиялаштирилди. Лойиҳани амалга ошириш натижасида портлатиладиган поғона баландлиги 10-15 метрдан 30-40 метргача ошади. Майдаланган тоғ жинси бўлақларининг ўртача ҳажми 25 фоизга, катта ҳажмли бўлақлар сони 10 фоизга камайиши ҳисобига портлатилган кон массаси ҳар миллион куб метрига 200 миллион сўм иқтисодий самара олинишига эришилади.

Қайта тикланадиган энергия манбалари ва электромобиллар ишлаб чиқариш ҳажмининг ортиши туфайли 2030 йилга келиб, жаҳонда мисга бўлган талаб 40 фоизга ўсиши кутилмоқда. Мана шу кўрсаткич ўз навбатида уни қайта ишлаб, қўшилган юқори қийматга эга маҳсулот яратиш заруратини келтириб чиқаради. Такидлаш жоиз, мамлакатимизнинг мис саноатидан оладиган даромади айти пайтда 2,5 миллиард долларни ташкил этади. 2029 йилга келиб, бу кўрсаткич 7-8 миллиард долларга етиши мумкин. Бунга мис ишлаб чиқаришни 400 минг тоннагача ошириб, юқори қийматга эга тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш қувватларини яратиш ҳисобига эришиш кўзда тутилган.

**Лойиҳа** - бу натижаларга олиб келадиган ҳаракатлар (жараёнлар) мажмуи бўлиб, улар давомида инсон, молиявий ва моддий ресурслар маълум тарзда ташкил этилади, натижада сифат ва миқдор жиҳатидан тасдиқланган техник шартларга, харажатлар ва вақт харажатларига жавоб беради. Ташкилот PMI (Project Management Institute) лойиҳасини қандай белгилайди.



1. Ишлаб чиқаришни технологик ва моддий-техник янгилашга, асосий фондларни алмаштириш, ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатини ошириш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини кўпайтиришга қаратилган лойиҳалар

2. Талабни янада тўлиқроқ қондириш мақсадида мазкур турдаги ишлаб чиқариладиган маҳсулот номенклатураси ва ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш, маҳсулот сотиш бозорини кенгайтириш, фойдани кўпайтиришга қаратилган лойиҳалар

3. Бозорни эгаллаш учун янги турдаги маҳсулот (иш, хизмат) турларини ишлаб чиқаришни ўзлаштириш, бозорнинг янги сегментларини яратиш, ўзгарувчан талабларни қондириш ва шу орқали юқори фойда олишга қаратилган лойиҳалар.

# **ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ НИМА УЧУН?**

**Мунтазам ҳисобот беришни таъминлаш;**

**Лойиҳа ва дастурларда салбий оғишларни прогноз қилиш ва ўз вақтида  
олдини олиш;**

**Ташкилот лойиҳалари ва дастурлари бўйича ходимларнинг  
иш юқини режалаштириш ва назорат қилиш тизимини  
ташкил этиш;**

**Лойиҳа ходимларини рағбатлантириш.**

## **Портфолио нима?**

Аниқланганидек, портфел - бу лойиҳалар (ноёб маҳсулот, хизмат ёки натижа яратиш бўйича вақтинчалик саъй-ҳаракатлар) ва / ёки дастурлар (фойдаларни олиш учун мувофиқлаштирилган тарзда бошқариладиган тегишли лойиҳалар гуруҳи ва уларни индивидуал бошқариш орқали назорат қилинмайди) ва стратегик бизнес мақсадларига эришиш учун ушбу ишни самарали бошқаришга ёрдам бериш учун бирлаштирилган бошқа ишлар.

## **Портфел бошқаруви нима?**

**Портфелни бошқариш** - бу лойиҳалар, дастурлар ва бошқа тегишли ишларни танлаш, устуворлик қилиш, баҳолаш ва бошқариш орқали стратегик мақсадларга эришиш учун ёндашув, уларнинг мувофиқлиги ва ташкилот стратегиялари ва мақсадларига қўшган ҳиссаси.

## **Нима учун портфелни бошқариш?**

Портфел ташкилот томонидан амалга оширилган ёки режалаштирилган инвестицияларни акс эттиради, улар ташкилотнинг стратегик мақсад ва вазифаларига мос келади. У эрда устуворликлар аниқланади, инвестицион қарорлар қабул қилинади ва ресурслар тақсимланади. Агар портфелнинг таркибий қисмлари (лойиҳалар, дастурлар ва бошқа ишлар) унинг ташкилий стратегияларига мос келмаса, ташкилот нима учун иш олиб борилаётганига асосли равишда савол бериши мумкин.

**Лойиҳа портфели** - бу компания бизнеснинг стратегик мақсадларидан бирига эришиш учун ишлаётган лойиҳаларнинг маълум сони.

**Портфелни бошқариш** - бу стратегик мақсадларга эришиш учун бир ёки бир нечта портфелларни марказлаштирилган бошқариш. Портфелни бошқариш асосий эътиборни ресурсларни тақсимлаш устуворлигини таъминлаш учун лойиҳалар ва дастурларни таҳлил қилишга, шунингдек, лойиҳалар портфелини ташкилот стратегияларига мувофиқлаштириш ва мослаштиришга қаратади.

**Лойиҳа портфелини бошқариш** - бу ташкилот стратегиясига мувофиқ лойиҳаларни аниқлаш, устуворлик қилиш ва инвестиция қилишнинг доимий жараёнидир.

## **ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИ НИМА?**

**Лойиҳа портфели** - бу компания бизнеснинг стратегик мақсадларидан бирига эришиш учун ишлаётган лойиҳаларнинг маълум сони.

Агар ташкилотда бир нечта мақсадлар устувор бўлса, унда бир нечта портфел керак бўлади. Уларнинг ҳар бири махсус бўлинма ёки бўлим томонидан назорат қилинади.

## ПОРТФЕЛ НАМУНАСИ

Тасаввур қилинг, сиз косметика дўконида ишлайсиз. Раҳбарият дўконни бозорда жойлаштиришнинг асосий “ҳийласи” брендларнинг кенг ассортименти ва эксклюзивлиги эмас, балки паст нархлар бўлади, деган қарорга келди.

Стратегия аниқланган. Энди ташкилотнинг режалаштирилган ва амалга оширилаётган лойиҳалари рўйхатидан жамоа берилган мақсадга энг мос келадиганларини танлайди. Портфел улардан иборат бўлиб, бизнес ғоясидан уни амалга оширишгача бўлган йўлни самарали назорат қилишга ёрдам беради.

## ЛОЙИҲАЛАР ПОРТФЕЛИ НИМА УЧУН?

Компания қанчалик катта бўлса, кўп сонли ички жараёнларни енгиш шунчалик қийин бўлади. Вақт ўтиши билан таклиф этилаётган лойиҳаларни тушуниш ва берилган стратегия контекстида энг тежамкор бўлганларини танлаш қийинлашади. Вазифалар ва кучларни нотўғри тақсимлаш харажатларнинг кўпайишига, ўтказиб юборилган муддатларга ва ташкилот сифатининг ёмонлашишига олиб келиши мумкин.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ

**Лойиҳа портфелини бошқариш (ЛПБ)** - бу компаниянинг кадриятларини ҳурмат қилган ҳолда, маълум бир стратегия доирасида лойиҳаларни самарали бошқариш имконини берувчи ишончли тизимни яратиш.

Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, бу жараён бизнесни ривожлантиришга қайси лойиҳалар энг фойдали таъсир кўрсатишини биринчи ўринга қўйиш ва тушунишга ёрдам беради.

Портфелни бошқаришда, уларни амалга оширишнинг ҳар бир босқичида лойиҳалар самарадорлигини баҳолашни унутманг.

## **Лойиҳа портфелини бошқариш жараёнларини малакали қуриш компания мақсадига эришишнинг ажралмас қисмидир**

Лойиҳа портфелини бошқариш (Project Portfolio Management - PPM) - бу лойиҳа менежерига уларнинг бажарилишини умумий таҳлил қилиш, яхлит тасаввурга эга бўлиш ва ижрочиларга ўзларининг ва биргаликдаги ишларини самарали ташкил этиш имконини берадиган жараён. Барча амалга оширилаётган лойиҳалар тўғрисидаги маълумотларни умумлаштириш ва бирлаштириш PPM (Persona Monitoring and Management - PMM) ҳал қиладиган асосий вазифадир, бу эса ўз навбатида муддатларни башорат қилиш, муаммоларни фаол ҳал қилиш ва янги лойиҳаларни ишга туширишни режалаштириш имконини беради.

**Лойиҳа портфелини бошқариш (Project Portfolio Management - PPM)** - корпоратив лойиҳаларни бошқариш жараёни бўлиб, у лойиҳа менежерига уларнинг бажарилишини умумий таҳлил қилиш ва яхлит тасаввурга эга бўлиш, ижрочиларга эса ўз ва қўшма ишларини тизимли равишда ташкил этиш имконини беради.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШДАГИ РОЛ ВА МАСЪУЛИЯТ

Худди индивидуал лойиҳаларни бошқаришда бўлгани каби, лойиҳа портфелини бошқаришда ҳам маълум асосий роллар ва масъулиятлар мавжуд. Ушбу роллар тақсимлангандан сўнг, ҳар бир киши нафақат лойиҳа жамоасидаги масъулиятини, балки бошқа ходимлар нима учун масъул эканлигини ҳам тушунади.

**ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ВАЗИФАЛАРИ  
ҚУЙИДАГИ МЕЗОНЛАРГА ЖАВОБ БЕРАДИГАН ЛОЙИҲАЛАР  
ПОРТФЕЛИНИ ЯРАТИШНИ ЎЗ ИЧИГА ОЛАДИ:**

**СТРАТЕГИК МАҚСАДЛАРГА ЭРИШИШГА ЭЪТИБОР ҚАРАТИШ;**

**ЧЕКЛАНГАН РЕСУРСЛАРНИ ОПТИМАЛ ТАҚСИМЛАШ;**

**МАЪЛУМ ДАРАЖАДАГИ ТАВАККАЛЧИЛИКДА  
БЕРИЛГАН РЕНТАБЕЛЛИКНИ ТАЪМИНЛАШ.**

**ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ УЧУН РМІ  
СТАНДАРТИДА ПОРТФЕЛНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИНИНГ  
ИККИ ГУРУҲИ МАВЖУД:**

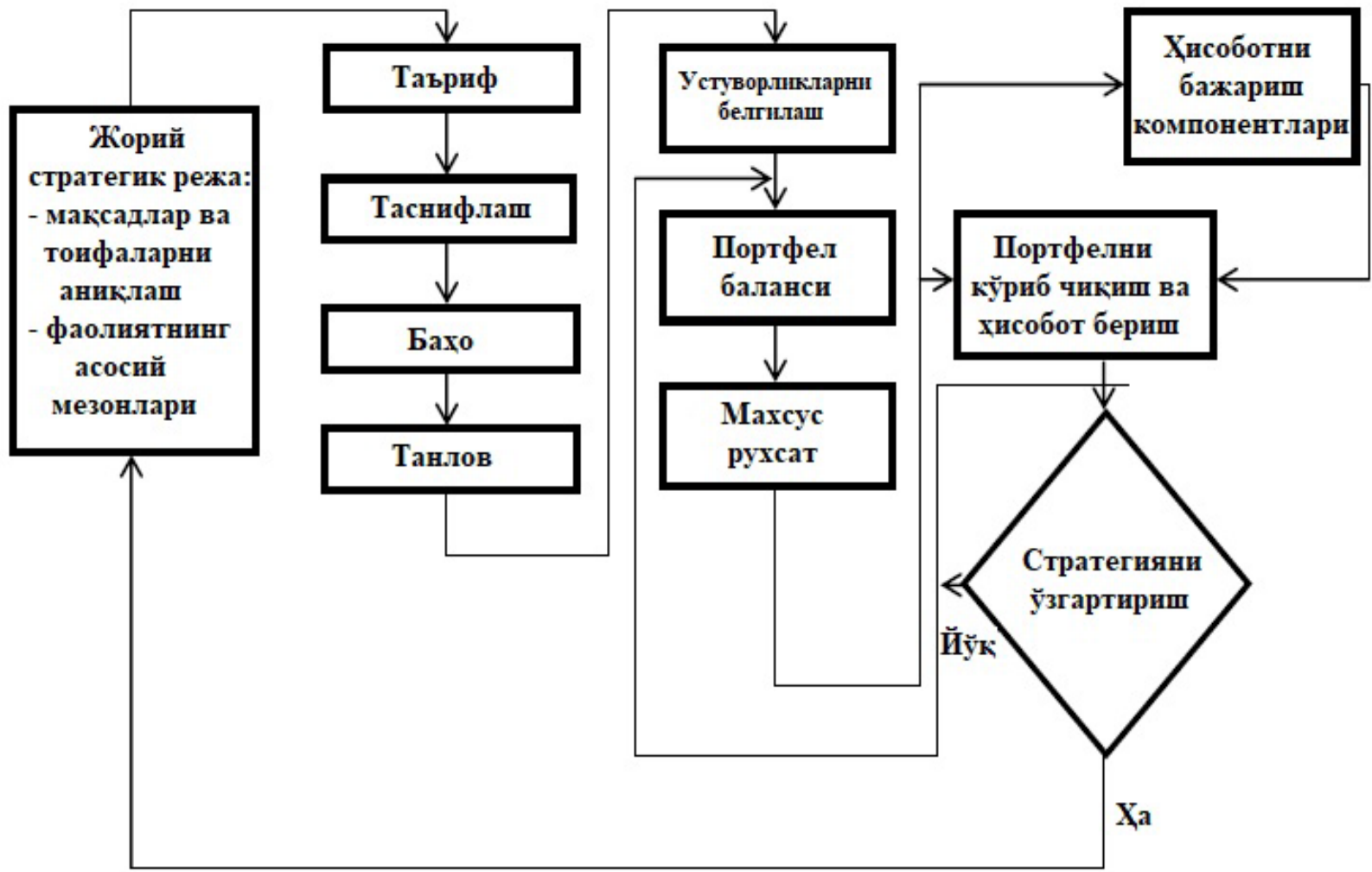
**МОСЛАШТИРИШ ЖАРАЁНЛАРИ ГУРУҲИ.**  
У ТОИФАЛАРГА ТЕГИШЛИ ПОРТФЕЛНИ БОШҚАРИШ  
ЭЛЕМЕНТЛАРИНИ ВА ПОРТФЕЛГА КИРИТИШ ЁКИ ЧИҚАРИБ  
ТАШЛАШ УЧУН БАҲОЛАНАДИГАН КОМПОНЕНТЛАРНИ ЎЗ  
ИЧИГА ОЛАДИ;

**МОНИТОРИНГ ВА НАЗОРАТ ЖАРАЁНЛАРИ ГУРУҲИ.**  
У ВАҚТИ-ВАҚТИ БИЛАН ПОРТФЕЛ КОМПОНЕНТЛАРИНИ  
СТРАТЕГИК МАҚСАДЛАРГА МОСЛАШТИРАДИГАН  
САМАРАДОРЛИК КЎРСАТКИЧЛАРИГА АСОСЛАНАДИ

# Портфелни бошқариш жараёнлари



# ПОРТФЕЛНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИ [5]



# ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИНИ АМАЛГА ОШИРИШ КЕТМА-КЕТЛИГИ ВА НАТИЖАЛАРИ

Портфелни бошқариш жараёни	Кириш	Чиқиш
Идентификация	стратегик режа; компонентларни аниқлаш; компонентнинг асосий тавсифлари; шаблонлар	компонентлар рўйхати; ҳар бир компонентнинг асосий тавсифлари; рад этилган компонентлар рўйхати
Туркумлаштириш	компонентлар рўйхати; компонентларнинг асосий тавсифлари; тоифалар	туркумланган компонентлар рўйхати
Баҳо	стратегик режа; туркумланган компонентлар рўйхати; асосий компонентлар тавсифи	таснифланган ва баҳоланган компонентлар рўйхати; ҳар бир компонентни баҳолаш; визуал тасвирлар; тавсиялар
Танлаш	стратегик режа; таснифланган ва баҳоланган компонентлар рўйхати; ҳар бир компонентни баҳолаш; визуал тасвирлар; баҳолаш натижаларига асосланган тавсиялар	таснифланган, баҳоланган ва танланган компонентлар рўйхати; тавсиялар
Устуворлик	таснифланган, баҳоланган ва танланган компонентлар рўйхати; тавсиялар	стратегик тоифага кўра таснифланган компонентлар рўйхати
Портфел баланси	стратегик тоифага кўра туркумланган компонентлар рўйхати; портфелни бошқариш мезони; портфелни бошқариш кўрсаткичлари; қобилиятларни чеклаш; кўриб чиқиш ва ҳисобот бериш асосида портфелни қайта гуруҳлаш бўйича тавсиялар	тасдиқланган портфел компонентлари рўйхати; асосий муқобилларнинг якуний янгиланган рўйхати; янгиланган/яхшиланган портфел компонентларини тақсимлаш
Махсус рухсат (авторизация)	такомиллаштирилган портфел компонентлари рўйхати; таркибий қисмларга бўлган бюджет талаблари; компонент ресурсларига талаблар; тасдиқланган компонентлар рўйхати	компонентлар рўйхатига қўшимчалар; тахминларни янгилаш; такомиллаштирилган компонент ва бартараф этиш учун бюджет; такомиллаштирилган компонент ресурслари ва истиснолар; истисно қилинган компонентлар; портфелни бошқариш босқичлари
Портфелни бошқариш бўйича даврий ҳисобот ва кўриб чиқиш	маълумотлар; ресурсларни тақсимлаш ва имкониятлар; атроф-муҳит чекловлари; корпоратив бошқарув ва назорат стандартлари, чекловлар; баҳолаш ва танлаш мезонлари; янгиланган KPI's; стратегик мақсадлар ва стратегия; портфелни бошқариш мезони	компонентлар бўйича кўрсатмалар; портфелни қайта гуруҳлаш бўйича тавсиялар; бизнес учун тавсиялар; танловга мойиллик; янгиланган асосий кўрсаткичлар; мақсадга эришиш бўйича ҳисобот
Стратегик ўзгариш	даврий ҳисобот ва кўриб чиқиш; янгиланган стратегик режа	янги мезон

**Лойиҳа портфелини бошқариш жараёни**  
**Лойиҳа портфелини бошқаришнинг бешта асосий босқичи мавжуд:**

**1. Бизнес мақсадларини аниқланг**

Портфелни бошқариш ҳақида ўйлашни бошлашдан олдин, ташкилотингизнинг бизнес мақсадлари ва стратегик мақсадларини тушунишингиз керак. Ҳоҳ шундан иборатки, сизнинг лойиҳа портфелингиз ташкилотингизнинг стратегик режалаштиришига мос келади, шунинг учун унинг молиявий мақсадлари ва мижозлар қиймати ташкилотингиз учун этарлича яхши ёки йўқлигини текширишингиз керак бўлади.

Лойиҳа портфели менежери сифатида сиз манфаатдор томонлар билан лойиҳа портфелининг стратегик мақсадлари ҳақида келишувга эришишингиз ва кейин лойиҳани танлаш учун баҳолаш мезонларини белгилашга ўтишингиз керак.

## **2. Портфелингиз учун лойиҳа ғояларини тўпланг**

Портфелингизнинг стратегик мақсадларини аниқлаганингиздан сўнг, уни яратишни бошлаш вақти келди. Бунинг учун сиз лойиҳаларни йиғишни бошлашингиз керак. Булар бир вақтнинг ўзида бошқарилиши мумкин бўлган ўхшаш лойиҳалар ёки лойиҳа ғоялари бўлиши мумкин. Лойиҳани бошқариш маълумотларини тўпланг ва энг яхшисини танлаш учун баҳолаш мезонларини тайёрланг.

## **3. Портфелингиз учун энг яхши лойиҳаларни танланг**

Портфелингиз учун қайси лойиҳаларингиз энг яхши эканлигини аниқлаш учун сиз фойда-харажат таҳлилинини ўтказишингиз ва баҳолаш мезонларидан фойдаланишингиз керак бўлади. Ушбу баҳолаш мезонлари ҳар бир лойиҳа портфелга олиб келадиган қиймат миқдорини ўлчайди.

Лойиҳани танлашда баҳолаш мезонларига кириши мумкин бўлган турли жиҳатлар мавжуд, масалан, тўлов муддати, соф жорий қиймат ёки хавф даражаси.

#### **4. Лойиҳа портфелининг физибилитетини тасдиқлаш**

Энди сиз портфелингиз учун энг мос бўлган лойиҳаларни танлаганингиздан сўнг, барча молиявий рискларни, имкониятларни режалаштириш ва ресурсларни бошқариш чекловларини ҳисобга олган ҳолда техник-иқтисодий асослашни амалга ошириш вақти келди.

#### **5. Лойиҳа портфелини бажаринг ва бошқаринг**

Энди сиз лойиҳа ва дастур менежерлари билан ишлаш орқали бир вақтнинг ўзида портфелингиздаги лойиҳалар ва дастурларнинг бажарилишини мувофиқлаштиришингиз керак бўлади.

# **СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА ЛОЙИХАНИ БОШҚАРИШ ЎРТАСИДАГИ БОҒЛИҚЛИК**



## ПОРТФЕЛ ЯРАТИШ ЁРДАМ БЕРАДИ:

Исталган вақтда компаниянинг умумий ҳолатини баҳоланг;

Бир вақтнинг ўзида бир нечта лойиҳаларни бошқаринг;

Ташкилотнинг вазифалари, мақсадлари ва қадриятларининг доимий ўзаро боғлиқлигини ёдда тутинг;

Устуворликларни белгиланг, хавфларни баҳоланг;

Молиявий расмга аниқ қаранг;

Меҳнат ресурсларининг иш юкини назорат қилиш;

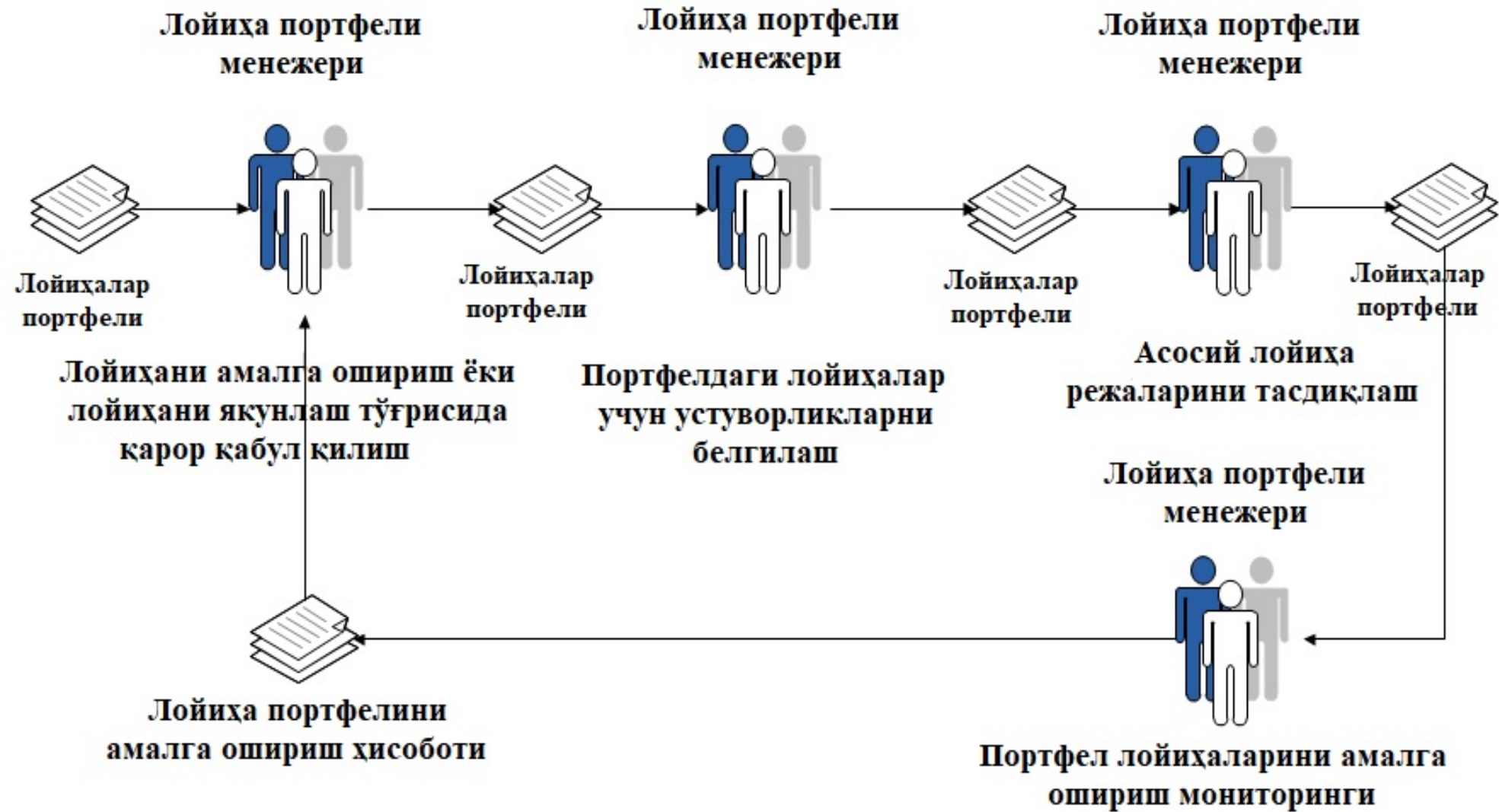
Лойиҳани танлашда зиддиятли вазиятлар  
сонини камайтиринг;

Қарор қабул қилиш вақтини тежанг;

Жамоа эътиборини алоҳида лойиҳаларни амалга оширишга эмас, балки  
умумий натижага қаратинг;

Агар у компаниянинг бизнес устуворликларига мос келмаса, лойиҳани ўз  
вақтида “қулатинг”.

# ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИ СЦЕНАРИЙСИ [6]



PM Solutions лойиҳаларни бошқариш бўйича консалтинг компанияси томонидан ўтказилган сўровларга кўра, лойиҳалар портфелидан фойдаланадиган ташкилотлар сони 2012 йилдаги 64 фоиздан 2022 йилда 71 фоизгача ўсган. Худди шу тадқиқотда сўралганларнинг 26 фоизи компанияда ишлашнинг ушбу усулини амалга оширгандан сўнг, инвестициялар рентабеллиги (ROI) 25% ёки ундан кўпроққа ошганини айтди.

Бироқ, портфелни бошқаришнинг юқорида тавсифланган барча афзалликларидан фойдаланиш учун компания учун энг муҳим лойиҳаларни танлаш ва уларни ишга тушириш етарли эмас.

**УШБУ ЖАРАЁННИНГ ҲАР БИР ИШТИРОКЧИСИ ҚУЙИДАГИЛАРДАН  
ФОЙДАЛАНАДИ:**

**Менежер** - лойиҳа менежерларининг муваффақияти ҳақида тасаввурга эга.

**Лойиҳа менежерлари** - жамоа аъзолари билан ўзаро муносабатларни таъминлайди.

**Жамоа аъзолари** - раҳбарият ва бошқа жамоа аъзолари билан алоқани яхшилаш.

**МАНФААТДОР ТОМОНЛАР АМАЛГА  
ОШИРИЛАЁТГАН ИШЛАРДАН ХАБАРДОР ВА  
ИШОНЧЛИ ФИКР-МУЛОҲАЗАЛАРГА ЭГА.**

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИ МЕНЕЖЕРИ

Сиз тахмин қилганингиздек, **лойиҳа портфели менежери** - бу лойиҳалар портфелини яратадиган ва бошқарадиган шахс. Портфел менежери унга киритилган лойиҳаларнинг ҳар бирининг менежери бўлиши мумкин эмас.

Унинг вазифаси ўз портфелидаги барча лойиҳаларнинг статуслари ўз вақтида янгиланишини таъминлашдан иборат. Ушбу ролда сиз лойиҳа ҳолати тўғрисида ҳисобот бериш частотасини ишлаб чиқиш учун алоҳида лойиҳа менежерлари билан доимий алоқада бўлишингиз керак бўлади.

## МАНФААТДОР РАҲБАРЛАР

**Манфаатдор томонлар** - бу портфелдаги ташаббуслар билан нима содир бўлаётгани ҳақида умумий фикрни хоҳлайдиган жамоа аъзолари ёки компания раҳбарлари. Мисол учун, агар сиз маркетинг бўлимидаги жамоани бошқарсангиз, сизнинг портфелингиз учун қизиқиш билдирадиган бош директор маркетинг бўйича бош директор бўлиши мумкин.

## ДАСТУР МЕНЕЖЕРИ

Дастур менежерининг роли портфел менежерининг ролига ўхшайди. Ушбу роллар ва бошқарув амалиётлари ўртасидаги фарқ шундаки, дастур менежери тегишли лойиҳалар учун жавобгардир, портфел менежери томонидан бошқариладиган лойиҳалар эса бир-бирига боғлиқ бўлмаслиги мумкин. Мисол учун, дастур менежери муайян маҳсулотни ишга тушириш билан боғлиқ бир нечта лойиҳаларни бошқариши мумкин ва портфел менежери бир-бири билан бевосита боғлиқ бўлмаган бир нечта маркетинг бўлими лойиҳаларини бошқариши мумкин.

## ЛОЙИҲАЛАР БЎЙИЧА МЕНЕЖЕР

Ҳа, лойиҳа портфелини бошқаришда лойиҳа менежерлари ҳам бор. Лойиҳа менежерлари портфелдаги индивидуал лойиҳалар учун жавобгардир. Портфелнинг ҳажмига қараб, портфелга киритилган баъзи лойиҳалар портфел менежерининг ўзи ҳам жавобгар бўлиши мумкин.

## ЛОЙИҲА ЖАМОАСИ АЪЗОЛАРИ

Портфелга киритилган лойиҳаларда ишлайдиган барча ходимлар лойиҳа жамоаси аъзоларидир. Лойиҳа жамоаси компаниянинг турли бўлимлари ходимларидан ёки анъанавий жамоадан иборат бўлиши мумкин. Лойиҳа жамоаси ва жамоа ўртасидаги асосий фарқ шундаки, лойиҳа жамоаси чекланган вақт учун, яъни лойиҳанинг давомийлиги учун тузилади.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИ МЕНЕЖЕРИ НИМА ҚИЛАДИ?

Лойиҳа портфели менежерлари лойиҳа ва дастур ғояларини тасдиқлаш ёки рад этишни ўз ичига олган лойиҳа портфелини бошқаришни назорат қилади. Улар инвестициялардан даромад олиш ва ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини бажариш учун жавобгардир. Лойиҳа портфели менежерига бир ёки бир нечта портфелларни бошқариш топширилиши мумкин.

Иш лойиҳа портфели менежерига лойиҳаларни ташкилотнинг стратегик мақсадларига мослаштиришга ёрдам бериш учун турли хил портфелни бошқариш воситалари, молиявий алгоритмлар ва моделлар билан ишлаш орқали амалга оширилади. Бундан ташқари, улар портфелни бошқариш жараёнида ёрдам берадиган баҳолаш мезонлари ва стандартлари тўпламига асосланади.

Лойиҳа портфели менежерлари кўпинча ЛБТ билан шуғулланадилар, бу эса портфел учун жараёнлар ва стандартларни белгилайди. Лойиҳа портфели менежери ва ЛБТ, шунингдек, лойиҳани бошқаришда анъанавий шаршара ёки тезкор рамка бўладими, қандай лойиҳаларни бошқариш методологияларидан фойдаланиш ҳақида кўрсатма бериши мумкин.

## 5 ЛШБ учун лойиҳани бошқариш жараёнлари

Лойиҳа портфелини бошқариш ресурслар, вақт, кўникмалар, бюджетлар мувозанатини, хавфларни камайтиришни ва портфелдаги лойиҳаларни сифатни йўқотмасдан тежамкор ва мақсадга мувофиқ равишда амалга оширишни талаб қилади. Менежерлар буни лойиҳани бошқаришнинг бешта асосий жараёнидан фойдаланиш орқали амалга оширадилар.

**Ўзгаришларни бошқариш:** ўзгартириш сўровларини аниқлаш ва устуворлик қилиш. Бу бизнес стратегияси, салоҳиятни режалаштириш, талаб, молиявий ва операцион чекловларга асосланган хусусият сўровлари, бизнес стратегияси, тартибга солувчи талаблар ва бошқалар бўлиши мумкин.

**Рискларни бошқариш:** Портфелни ташкил этувчи лойиҳалардаги хавфларни аниқлаш ва лойиҳа портфели ичидаги ноаниқликни юмшатиш учун рискларни бошқариш режасини ишлаб чиқиш.

**Молиявий менежмент:** Портфелдаги лойиҳалар билан боғлиқ молиявий ресурсларни бошқариш ва ташкилотнинг бизнес мақсадлари ва стратегик мақсадлари билан боғлиқ ҳолда портфелнинг молиявий натижаларини кўрсатиш.

**Қувурларни бошқариш:** Лойиҳа таклифлари тайёр бўлишини таъминлаш ва уларни амалга оширишга арзийдими ёки йўқлигини аниқлаш учун баҳолаш мезонларидан фойдаланиш.

**Ресурсларни бошқариш:** ташкилотнинг чекланган ресурсларидан, материаллар ва жиҳозлардан тортиб, одамлар ва молиявий ресурсларгача самарали ва самарали фойдаланиш.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШНИНГ АФЗАЛЛИКЛАРИ

Лойиҳа портфелини бошқариш сизга ва лойиҳа манфаатдор томонларига кенг кўламли лойиҳалар ва ташаббуслар ҳақида яхлит тасаввурга эга бўлишга ёрдам беради. Портфел бошқаруви тўғри қўлланилганда, лойиҳаларингизда нималар содир бўлаётгани ҳақида катта тасаввурга эга бўлишингиз ва стратегик қарорлар қабул қилишингизга ёрдам беради.

## ПОРТФЕЛ БОШҚАРУВИДАН ФОЙДАЛАНАДИГАН ЖАМОАЛАР:

шаффофлик;

изчиллик;

юқори даражада оқилона режалаштириш имконияти;

фойдали таҳлилий маълумотлар;

ижодий ва стратегик муҳим ишлар учун кўпроқ вақт;

реал вақт режимида лойиҳаларнинг боришини кузатиш  
имконияти;

тезроқ қарор қабул қилиш қобилияти.

Ушбу имтиёзларнинг барчасидан фойдаланиш учун сизга яхши лойиҳа портфелини бошқариш воситаси керак.

Лойиҳа портфелини бошқариш каттароқ тузилманинг таркибий қисмидир: ишни бошқариш тизимлари. Лойиҳа портфелини бошқариш дастуридан самарали фойдаланиш учун сизга стратегияни кундалик вазифалар билан мослаштириш, барча ишлар ҳақида умумий маълумот олиш ва реал вақтда долзарб маълумотларни олиш мумкин бўлган восита керак бўлади. Лойиҳа портфелини бошқариш дастурининг учта мутлақо муҳим хусусияти:

**ҲАҚИҚИЙ ВАҚТДА ЛОЙИҲА ҲОЛАТИ ЯНГИЛАНИШИ**

**ТАРИХ ВА ҚАРАМОҒИДАГИЛАРНИ КУЗАТИШ**

**ЮКЛАБ ОЛИШ БОШҚАРУВИ**

## ҲАҚИҚИЙ ВАҚТДА ЛОЙИҲА ҲОЛАТИ ЯНГИЛАНИШИ

Лойиҳа портфелини бошқаришнинг энг муҳим афзалликларидан бири бу катта расмга эга бўлиш ва портфелдаги ҳар бир лойиҳа билан нима содир бўлаётганини тушуниш қобилиятидир. Бунинг учун сиз фойдаланаётган портфелни бошқариш воситаси лойиҳа ва портфел даражасида ҳисобот бериш қобилиятига эга бўлишини талаб қилади. Улар барча манфаатдор томонларга портфел даражасидаги умумий ҳолатни ва керак бўлганда алоҳида лойиҳалар бўйича янгиланишларни кўриш имконини беради.

## ТАРИХ ВА ҚАРАМОҒИДАГИЛАРНИ КУЗАТИШ

Портфел бир нечта мураккаб лойиҳалардан иборат бўлганлиги сабабли, портфелни бошқариш дастури сизга портфелдаги барча лойиҳалар тарихини, шунингдек, лойиҳалардаги боғлиқ нарсаларни кўришга имкон берса, бу жуда фойдали. Гантт диаграммасига ўхшаш кўринишдан фойдаланиб, сиз ҳар бир лойиҳа учун асосий босқичлар ва саналарни аниқлашингиз ва ишнинг муаммосиз кетишини таъминлашингиз мумкин.

## ЮКЛАБ ОЛИШ БОШҚАРУВИ

Юкларни бошқаришдан фойдаланиб, сиз ресурсларни бошқариш режасини ишлаб чиқишингиз ва сақлашингиз мумкин. Иш юкини бошқариш воситалари сизга барча портфел лойиҳалари бўйича лойиҳа жамоангизнинг масъулияти ва вазифаларини аниқ тушуниш имконини беради. Ва агар сиз ресурсларни бошқариш режангизга ўзгартиришлар киритишингиз керак бўлса, кимнинг жамоада бўш вақти борлигини ва ким чарчашга яқинлигини кўришингиз мумкин.

## БИЗНЕСДАГИ ХАВФЛАР

Риск тушунчаси ҳар қандай бизнесга хосдир, аммо шуни ёдда тутиш керакки, хавф қанчалик катта бўлса, муваффақият шунчалик катта бўлади. Оқилона ва малакали қарор муваффақиятга эришиш ва юзага келиши мумкин бўлган хавфларни минималлаштириш имконини беради.

ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИНИ АМАЛГА ОШИРИШ  
КОМПАНИЯГА НАТИЖАЛАРНИ БАШОРАТ ҚИЛИШГА ВА ЭНГ ЯХШИ  
НАТИЖАЛАРГА ЭРИШИШ УЧУН ЛОЙИҲАЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШГА ЁРДАМ  
БЕРАДИ. ЛОЙИҲА МЕНЕЖЕРИ ҚУЙИДАГИ САВОЛЛАРГА ЖАВОБ ОЛАДИ:

Янги лойиҳа устида ишлашни бошлаш учун ресурсларим (бюджет) борми?

Портфелда шунга ўхшаш лойиҳа борми ва уни асос қилиб олсам бўладими?

Яна қандай лойиҳалар бунга халақит бермоқда?

Манфаатдор томонларнинг тахминлари реалми, уларнинг умидлари  
қаерда хавф остида бўлиши мумкин?

Ушбу лойиҳа бутун ташкилот учун умумий мақсадга эришишга  
ёрдам берадими?

Лойиҳа портфелини бошқариш хизматидан фойдаланиб, ҳар бир лойиҳани унинг асосий параметрлари (бюджет, ресурслар, муддатлар, вазифалар, мақсадлар) бўйича таҳлил қилиш мумкин бўлади. Бу ҳар бир лойиҳанинг хавф даражасини солиштириш, уларни башорат қилинган натижа билан солиштириш, уни яқунлашдан олинган даромад амалга ошириш харажатларидан ошиб кетиши ёки йўқлигини аниқлаш имконини беради.

Лойиҳа менежерлари ҳар бир лойиҳанинг ривожланишининг катта расмини кўришади ва муаммоларни олдиндан кўришлари ва олдини олишлари мумкин. Проактив чоратадбирлар бутун бизнесга ижобий таъсир кўрсатадиган рискларни аниқлаш ва бошқариш имконини беради.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ (PPM) ВА ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ (PM) ЎРТАСИДАГИ ФАРҚ НИМА

Оддий қилиб айтганда, Лойиҳа портфелини бошқариш лойиҳаларни бошқаришдан лойиҳалар сони билан фарқ қилади. Биринчи ҳолда, бошқарув умумий бизнес мақсадига эришиш учун бир вақтнинг ўзида амалга оширилган лойиҳаларнинг бутун мажмуаси томонидан амалга оширилади, иккинчидан, фақат битта, бу ерда асосий натижа унинг якунланиши ҳисобланади.

**Лойиҳа портфелини бошқариш (PPM) - бу лойиҳани янада самарали бошқариш учун пойдевор қўядиган жараён.**

Лойиҳа бошқаруви ва лойиҳа портфелини бошқариш: ПМ ва ППМ  
Яхши стратегия бизнеснинг ривожланиши ва ривожланиши учун асосий,  
ҳал қилувчи компонент ҳисобланади. Лекин ягона эмас.

Кундалик режалаштириш воситаларисиз ҳатто энг моҳир стратегияни ҳам  
амалга ошириш мумкин эмас. Улар ғояни босқичма-босқич қўллаб-  
қувватлайди ва амалга оширишга ёрдам беради, ҳозирги расмни акс  
эттиради ва вазиятни тўлиқ тушунишга ёрдам беради.

Лойиҳа бошқаруви ва лойиҳа портфелини бошқариш бир хил бизнес  
танганинг икки томонидир.

# ХЎШ, ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ ВА ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ЎРТАСИДАГИ ФАРҚ НИМА?

Тажрибали бизнес менежери **Роберт Баттрик** шундай деди:  
*Лойиҳа бошқаруви уларни тўғри бажариш, портфелни бошқариш эса  
тўғри лойиҳаларни танлашдир.*

Иккала ҳолатда ҳам менежерлар муддатларни белгилайдилар,  
бюджетларни сақлайдилар, хавфларни баҳолайдилар ва ҳар бир  
ходимнинг иш юкини назорат қиладилар.

Асосий фарқ шундаки, лойиҳа портфели  
менежерининг вазифаси кенгроқ ва глобалроқдир:  
корхона учун энг тежамкор лойиҳаларни танлаш ва  
ишга тушириш.

Аммо лойиҳа менежери уларнинг ҳар бирини энг самарали амалга оширишга қаратилган.

Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, **портфелни бошқариш** - бу компаниянинг асосий мақсадларига эришишга олиб келадиган танланган лойиҳаларнинг умумий расмини назорат қилиш ва **лойиҳа бошқаруви** - бу маълум бир ёки бир нечта лойиҳани маълум вақт оралиғида муваффақиятли якунлаш.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШНИНГ ЛОЙИҲА БОШҚАРУВГА ОЛИБ КЕЛАДИГАН АСОСИЙ АФЗАЛЛИКЛАРИ:

Яхши лойиҳалар билан солиштирганда ёмон лойиҳаларни аниқланг, инвестиция даромадини (ROI) баҳоланг;

Лойиҳаларни амалга оширишнинг устувор йўналишларини ва таътил жадвалларини белгилаш;

Лойиҳа менежерлари ва жамоа аъзоларининг мавжудлигини кўринг;

Ҳар бир лойиҳага моддий баҳо бериш, бюджетларни тақсимлаш;

ROI (инглизча Return on Investment - инвестиция даромади) инвестициялардан кутилаётган фойданинг ўлчовидир. Энг оддий ҳолатда, бу инвестициялар бўйича соф рентабеллик инвестиция қилинган активлар қийматига бўлинади.

Лойиҳа портфелини бошқаришнинг амалга оширилиши бутун корхона бўйлаб лойиҳалар ва ресурсларни бошқариш учун кўп қиррали ва мослашувчан ёндашувни таъминлайди, бу сизга потенциал муаммоларни олдиндан кўриш ва уларни ҳал қилиш учун фаол чоралар кўриш, глобал бизнес мақсади сари умумий тараққиётни кўрсатиш, манфаатдор томонларга маълумот етказиш, бюджетларни бошқариш ва таъминлаш имконини беради.

Лойиҳа портфелини бошқаришдан фойдаланиб, қайси лойиҳалар тугалланганини, қайсилари ҳозирда амалга оширилаётганини ва қайсиларини амалга ошириш режалаштирилганлигини кўришингиз мумкин, бу эса ишлаб чиқаришнинг умумий расмини баҳолаш ва қайси янги ташаббуслар ҳали ҳам талаб юқорилиги ва қайси бири кейинга қолдирилиши мумкинлигини ҳал қилиш имконини беради.

# ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ВОСИТАЛАРИ

ServiceNow каби ихтисослаштирилган лойиҳа портфелини бошқариш дастуридан фойдаланиб, сиз сезиларли фойда олишингиз ва иш самарадорлигини оширишингиз мумкин:



Илованинг график интерфейси портфелдаги лойиҳалар бўйича маълумотларни (вазифалар, ресурслардан фойдаланиш шартлари, вазифалар ва босқичлар жадваллари) интуитив ва аниқ ўрганиш имконини беради.

Бошқарув панелларини ўрнатиш муайян талаблар ва бюджет доирасида лойиҳаларни ўз вақтида етказиб бериш устидан назоратни таъминлайди.

Лойиҳани бошлаш учун аризалар турли интерфейслар (ўз-ўзига хизмат кўрсатиш портали, электрон почта ва бошқалар) ёрдамида топширилиши мумкин.

Иш тартибини ташкил этиш лойиҳа доирасидаги вазифаларни қулай ва самарали бошқариш, уларнинг аҳамияти ва устуворликларини аниқлаш имконини беради.

Илова жорий бизнес жараёнларига мос келадиган ноёб бизнес қоидаларини ўрнатиш, лойиҳа вазифаларини автоматлаштириш имконини беради.

Лойиҳа портфелини бошқариш тизими фойдаланувчиларига лойиҳа портфеллари, индивидуал лойиҳалар, ресурслар, бюджетлар, тараққиёт ва бошқа тегишли маълумотлар ҳақида тўлиқ маълумот берилади.

# ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШГА ЎТИШ УЧУН ҚУЙИДАГИ БЕШ БОСҚИЧДАН ФОЙДАЛАНИНГ

1-ҚАДАМ: ПОРТФЕЛНИ БИЗНЕС МАҚСАДЛАРИГА МОСЛАНГ

2-ҚАДАМ: ЛОЙИҲАЛАРНИ ҚЎШИШ

3-ҚАДАМ: МАНФААТДОР РАҲБАРЛАР ТОМОНИДАН  
ПОРТФЕЛНИ ТОПШИРИШ

4-ҚАДАМ: ҲАҚИҚИЙ ВАҚТДА ҲОЛАТ  
ЯНГИЛАНИШЛАРИНИ ОЛИНГ

5-ҚАДАМ: РЕСУРСЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ УЧУН  
ПОРТФЕЛДАН ФОЙДАЛАНИНГ

## 1-ҚАДАМ: ПОРТФЕЛНИ БИЗНЕС МАҚСАДЛАРИГА МОСЛАНГ

Лойиха портфелини бошқариш сизга кундалик ишингизни стратегик мақсадларга боғлаш имконини беради - лекин буни иложи борича самарали бажариш учун сиз қайси стратегик мақсадлардан фойдаланишни билишингиз керак. Агар сизнинг компаниянгиз йиллик ёки чораклик мақсадларга эга бўлса, сизда даромадни оширишдан тортиб, мижозларнинг ишламай қолишини камайтиришгача бўлган кўплаб вариантлар бўлиши мумкин. Сизнинг портфелингиз қайси стратегик мақсадлар ёки мақсадлар ёки асосий кўрсаткичлар билан мос келишини ва улар бир-бири билан қандай боғлиқлигини аниқланг.

## 2-ҚАДАМ: ЛОЙИҲАЛАРНИ ҚЎШИШ

Портфел барча тегишли лойиҳаларни ўз ичига олиши керак. Ўзингиз хоҳлаган лойиҳаларни қўшинг ва агар керак бўлса, уларни муҳимлиги бўйича тартибланг.

Портфел менежери ҳар бир лойиҳанинг стратегик мақсадларга қандай боғлиқлигини аниқлаш учун алоҳида лойиҳа менежерлари билан мулоқот қилиш учун бироз вақт талаб қилади. Ва ниҳоят, сиз портфелга киритмаган тегишли лойиҳалар йўқлигига ишонч ҳосил қилинг.

### **3-ҚАДАМ: МАНФААТДОР РАҲБАРЛАР ТОМОНИДАН ПОРТФЕЛНИ ТОПШИРИШ**

Портфел - бу лойиҳа менежерлари билан ишлашни мувофиқлаштириш ва устуворликларни тўғри белгилаш имконини берувчи воситадир. Бунда, шунингдек, манфаатдор раҳбарларга сизнинг бўлимингиз шуғулланаётган ташаббуслар ҳақида умумий маълумот бериш имконини беради. Улар портфелни бошқариш дастуридан фойдаланишлари керак. Менежерлар реал вақт режимида лойиҳаларнинг бориши ҳақида маълумот олганларида, улар кўпроқ асосли қарорлар қабул қилишлари мумкин.

## **4-ҚАДАМ: ҲАҚИҚИЙ ВАҚТДА ҲОЛАТ ЯНГИЛАНИШЛАРИНИ ОЛИНГ**

Лойиҳа менежерлари ўз лойиҳаларини мунтазам янгилаб туришларини таъминланг. Бу сизнинг портфелингизни барча жамоа ташаббуслари учун назорат марказига айлантиради. Сиз уларни бир жойда кузатишингиз, боғлиқликларни тасаввур қилишингиз, янги лойиҳалар учун имкониятларни топишингиз ва хавф остида бўлган лойиҳалар учун муаммоларни ҳал қилишингиз мумкин бўлади.

## 5-ҚАДАМ: РЕСУРСЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ УЧУН ПОРТФЕЛДАН ФОЙДАЛАНИНГ

Портфел лойиҳаларнинг бориши ҳақида долзарб маълумотларни олиш учун қулай восита бўлишдан ташқари, ресурсларни бошқаришнинг кучли воситасидир. Ҳар бир лойиҳани режалаштираётганда, эҳтимол сиз ресурсларни бошқариш режасини тузасиз. Бироқ, катта расм лойиҳанинг режадан орқада қолганлигини кўрсатса, муаммони ҳал қилиш учун барча лойиҳалар бўйича мавжуд ресурсларни қайта тақсимлашингиз мумкин. Портфелни бошқариш воситаси иш юкини бошқариш хусусиятига эга бўлиши керак, шунда сиз ресурсларни тақсимлашни аниқ назорат қилишингиз мумкин.

Аксарият компаниялар учун лойиҳа портфелини бошқариш воситалари янги. Centerfor business practices томонидан ўтказилган сўров шуни кўрсатдики, ғарбдаги ташкилотларнинг 70 фоизи икки йил олдин ўз амалиётида лойиҳалар портфелини бошқариш усулларини қўллашни бошлаган. Портфелни бошқариш тўғрисида қуйидаги натижаларга эришилди:

**ЛОЙИҲАЛАРНИНГ КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСИГА КЎПРОҚ  
МУВОФИҚЛИГИ – 70,4%;**

**ФАҚАТ “ТЎҒРИ” ЛОЙИҲАЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШ – 57,4%;**

**МАБЛАҒЛАРНИ ФАҚАТ “ТЎҒРИ” ВАЗИФАЛАРГА  
САРФЛАШ – 46,3%;**

**ХАРАЖАТЛАРНИ ТЕЖАШНИНГ ЎСИШИ – 42,6%**

# **ПОРТФЕЛЛАР УЧУН ЛОЙИҲАЛАРНИ СКОРИНГ УСУЛИДА САРАЛАБ ОЛИШНИНГ АСОСИЙ ОМИЛЛАРИ ҚУЙИДАГИЛАРДАН ИБОРАТ:**

**Лойиҳаларнинг мақсадлар ва стратегияларга мувофиқлиги;**

**Лойиҳалар маҳсулотлари ва уларнинг рақобат афзалликлари;**

**Бозорнинг жозибадорлиги;**

**Стратегик таъсир этиш мурувватларини яратиши;**

**Техник жиҳатдан жорий этиш мумкинлиги.**

Портфелни шакллантириш доирасида лойиҳаларни саралаб олиш учун юқорида қайд этилган моделларни тўғридан-тўғри қўлламасдан, бу усулларни ичидан биз учун энг самарали таъсир кўрсатувчи инструментларни танлаб, бизнинг ҳолат ва вазиятимизга мослашувчан модел ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ деган хулосани илгари сурмоқчимиз. Бу модел, яъни портфел учун лойиҳаларни саралаб олиш усуллари қуйидаги тўртта меъзон орқали амалга оширилиши мақсадга мувофиқ бўлади деб ҳисоблаймиз, яъни усуллар:

юқори даражадаги ноаниқлик шароитида ҳам саралаш ишларини амалга оширилишига имкон бера олиши мумкинлиги;

кўп сонли лойиҳалар билан ишлаш, улар орасидан саралашни амалга ошириш имконияти мавжудлиги;

хар бир усулни бошқа усуллар билан осон синергиялашуви, яъни уйғун равишда қўллаш имконияти мавжудлиги;

усулни қўллаш учун талаб этиладиган маблағ, яъни қиймат ва унга сарфланадиган вақтнинг миқдори бўйича бизнинг шарт-шароит ва бизга қўйилган чекловларга муносиб бўлиши лозим.

# ДИНАМИК ИМКОНИЯТЛАР ТУЗИЛИШИ

## ТАШКИЛИЙ ЖИҲАТЛАР

СТРАТЕГИЯ

ТАШКИЛИЙ  
ТУЗИЛМА

ЧЕКЛОВЛАР

ПОРТФЕЛ  
БОШҚАРУВИНИНГ  
СИЁСАТИ

ПОРТФЕЛ  
БОШҚАРУВИНИНГ  
ЖИҲАТЛАРИ

ТАШҚИ МУҲИТ

## ЛОЙИҲАЛАР ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ

ҚАБУЛ ҚИЛИШ

ҚАМРАБ ОЛИШ

ТУЗИЛИШИНИ  
ЎЗГАРТИРИШ

## МИКРО МУҲИТ ЭЛЕМЕНТЛАРИ

- Аниқлаш;
- Саралаш;
- Тавсифлаш.

- Бизнес моделлар;
- Портфель тахирини режалаштириш;
- Бошқарув тамойиллари.

- Портфелни бошқариш усулини ўзгариши;
- Портфель тузилишини ўзгариши.

# ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ ЖАРАЁНДАГИ ДОИМИЙ МУАММОЛАР



# ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ДАСТУРИ

Катта жамоада ишлаш фикрлар, ғоялар ва ривожланиш стратегияларининг чексиз оқимини англатади. Ҳар бир ходим турли лойиҳаларни, уларни амалга ошириш вариантларини таклиф қилади. Бу, сиз билганингиздек, чексиз эмас, ресурслар ва маблағлар учун рақобатга олиб келади.

Режалар ва таклифлар гирдобида чўкиб кетманг, танлов жараёнини оптималлаштиринг ва GanttPRO лойиҳаларини бошқариш бўйича онлайн Гантт чартининг функционаллигидан доимо хабардор бўлинг.

Хизматдан фойдаланиб, энди сиз лойиҳа портфелларини яратишингиз ва бошқаришингиз мумкин. Қулай ва интуитив бошқарув тизими сизга қуйидагиларга имкон беради:

Танланган лойиҳаларни бир вақтнинг ўзида бошқаринг;

Уларнинг ҳолати ва янгиланишларини кузатиб боринг;

Шарҳ қолдиринг, бир вақтнинг ўзида бир нечта лойиҳалардаги вазифаларга файлларни бириктиринг;

Инсон ресурсларини, молияни, муддатларни бошқаринг;

Буларнинг барчасини бир лойиҳадан иккинчисига ўтмасдан қилинг.

## КОМПАНИЯНИНГ ИТ-ЛОЙИҲАЛАРИ ПОРТФЕЛИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ЖАРАЁНИ БИР НЕЧА БОСҚИЧЛАРДАН ИБОРАТ:

ИТ портфели лойиҳаларини аниқлаш (жорий ва режалаштирилган лойиҳалар рўйхати тузилади);

ИТ-лойиҳаларни гуруҳлаш (гуруҳлар бизнес мақсадига қараб белгиланади, лойиҳалар ушбу гуруҳлар орасида тақсимланади);

ИТ-лойиҳаларнинг сифат таҳлили (баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари аниқланади, лойиҳалар баҳоланади, лойиҳаларни таҳлил қилиш ва танлаш амалга оширилади);

ИТ-лойиҳаларнинг миқдорий таҳлили (иқтисодий самара ва лойиҳани амалга ошириш муддати ҳисоблаб чиқилади, харажатлар бюджетлари ва лойиҳа стратегиясини амалга ошириш муддатлари/режаси аниқланади);

ИТ-лойиҳаларнинг устуворлиги;

ИТ-лойиҳалар портфелини мувозанатлаш (портфелни молиялаштириш жадвали шакллантирилди, портфел ресурс режаси шакллантирилди).

## **MS Project Online асосида корпоратив лойиҳаларни бошқариш тизимини (КЛБТ) ишлаб чиқиш**

MS Project Online асосида корпоратив лойиҳаларни бошқариш тизимини ишлаб чиқиш жараёни корпоратив ҳужжатлар шаблонлари ва лойиҳа жадвалларини ишлаб чиқишни қўллаб-қувватлайди. Тизимни ривожлантиришнинг асоси компаниянинг лойиҳалар портфелини амалга оширишнинг бошқарув натижалари ҳисобланади. Ушбу жараённи амалга ошириш натижаси лойиҳани бошқариш қоидалари, жадвал шаблонлари ва лойиҳа ҳужжатлари шаблонлари ҳисобланади. Ушбу жараённи амалга ошириш учун масъул компанияда лойиҳа бошқаруви учун масъул бўлган мутахассис ёки лойиҳа офисининг раҳбари ҳисобланади.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ДАСТУРИ

Лойиҳа портфелини бошқариш дастури лойиҳа бошқаруви портфелини бошқариш ва техник хизмат кўрсатишни марказлаштириш учун мўлжалланган воситадир. Битта лойиҳа билан боғлиқ бўлган маълумотларнинг тобора кўпайиб бориши билан портфелни қўллаш у ёқда турсин, портфелни бошқариш дастуридан фойдаланиш лойиҳа менежерлари учун заруратга айланди.

Портфел менежерлари ва лойиҳаларни бошқариш идоралари (ЛБТ) маълумотларни тўплаш, маълумотларни таҳлил қилиш ва натижалардан портфелни яхшироқ бошқариш ва ташкилот мақсадларига эришиш учун фойдаланиш учун портфелни бошқариш дастуридан фойдаланадилар.

Одатда ЛПБ дастурий таъминот таклифлари ташкилотнинг молиявий мақсадларига яхшироқ эришиш учун портфелни оптималлаштириш учун ҳам қўлланилади. Менежерлар ёки ЛБТлар ҳар бир лойиҳанинг муваффақияти ва портфелнинг ривожланишига ёрдам берадиган қўшимча жараёнлар, усуллар ва технологияларни топиш учун портфелни бошқариш дастуридан фойдаланадилар. Microsoft Project энг кўп қўлланиладиган лойиҳаларни бошқариш дастурларидан биридир, аммо унинг катта камчиликлари Лойиҳа менежерини лойиҳаларни бошқариш, дастурларни бошқариш ва портфелни бошқариш учун яхшироқ танлов қилади.

## ИШ СТОЛИ ВА ОНЛАЙН ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ДАСТУРИ

Портфелни бошқариш бир вақтнинг ўзида кўплаб пластинкаларни айлантиришга ўхшайди. Давом этиш учун сизга мустаҳкам лойиҳа портфелини бошқариш дастури керак. Савол шундаки, сиз қайси турга боришингиз керак?

Функциялар нуқтаи назаридан, иш столи ва онлайн дастурий таъминот иловалари ҳозирда тенг ўйин майдонида. Бу, албатта, маҳсулотга боғлиқ; лекин кўпинча иккаласи ҳам ўхшаш ЛПБ воситаларини таклиф қилади. Асосий фарқлар нарх, хавфсизлик ва тезликдир. Мисол учун, иш столи портфелини бошқариш дастури кўпроқ харажат қилади ва ҳар бир жамоа аъзоси фойдаланиши учун лицензияни талаб қилади. Бу қўшилиши мумкин.

## **Иш столи ЛПБ дастурининг афзалликлари**

Иш столидаги хавфсизлик, ҳатто офис интранетига уланган бўлса ҳам, кўплаб онлайн хизматларга қараганда яхшироқ. Булутга асосланган дастурий таъминотнинг ишлаши интернетга уланишингизга боғлиқ ва агар хизматингиз ўчиб қолса, омадингиз йўқ. Бу, шубҳасиз, иш столи иловалари учун ташвиш туғдирмайди.

## **Булутга асосланган ЛПБ дастурий таъминотининг афзалликлари**

Онлайн иловалар лойиҳаларни бошқариш секторини монополлаштирмоқда ва яхши сабабларга кўра; улар уланиш, ҳамкорлик ва реал вақтда маълумотлардан устундир. Жамоангиз интернетга уланган экан, улар қаерда бўлишидан қатъи назар, воситадан фойдаланишлари мумкин. Бу ҳатто тақсимланган жамоалар ҳам исталган жойда ва исталган вақтда бирга ишлаши мумкин бўлган платформани яратади. Жамоалар ўз ҳолатини янгилаши билан сиз самарали қарорлар қабул қилишда ёрдам берадиган аниқроқ ва ўз вақтида жонли маълумотларни оласиз.

## ЛОЙИҲА ПОРТФЕЛИНИ БОШҚАРИШ ДАСТУРИНИНГ БЎЛИШИ КЕРАК БЎЛГАН ХУСУСИЯТЛАРИ

Портфелни бошқариш дастуридан қандай фойдаланиш керак  
Лойиҳаларни бошқариш жуда қийин ва уларнинг портфели бундан ҳам кўпроқ. Бу  
кўп марта мураккаброқ ва мустаҳкам лойиҳа портфели дастурий таъминотини  
талаб қилади. ППМ дастурни ишга туширгандан сўнг, қуйидаги амалларни  
бажаринг.

## 1. МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРНИ БЕЛГИЛАНГ

Лойиҳа портфелингиз учун мақсад ва вазифаларга эга бўлиш жуда муҳим, чунки бу портфел менежерларига инвестицияларнинг даромадлилигини ошириш ва таваккалчиликни сақлаб қолиш учун мақсадга эришиш имконини беради.

Портфелингиздаги ҳар бир лойиҳа учун мақсад ва вазифаларни ёзишдан бошланг. Ушбу лойиҳаларни тавсифловчи бир қатор батафсил лойиҳа бошқаруви ҳужжатлари бўлиши мумкин. Уларни чексиз файл хотирасига эга портфелни бошқариш дастуримизга бириктиринг.

## 2. ГУРУҲ БИЛАН БОҒЛИҚ ЛОЙИҲАЛАР

Портфелдаги лойиҳаларни гуруҳлаш ва улар атрофида алоҳида эмас, балки биргаликда ҳисоботларни яратиш портфел менежерларига харажатлар, ресурслар ва бошқалар бўйича яхшироқ бизнес қарорларини қабул қилишлари учун зарур бўлган маълумотларни беради.

Портфелингиздаги барча лойиҳаларни умумий кўриниш бўлимимизда бирга сақланг. Портфелингиздаги ҳолат, бюджет ва бошқа нарсаларни бир жойда солиштиринг. Энди сиз кам ишлаши мумкин бўлган лойиҳалардан бирини кучайтириш учун ресурсларни тақсимлашдан фойдаланишингиз мумкин.

### 3. МАРШРУТЛАРНИ ЯРАТИНГ

Маросимлар бир асосий босқичнинг охири ва бошқасининг бошланишини англатади. Улар олмос белгиси билан ифодаланган Гантт чартига осонгина киритилиши мумкин.

Маршрутларни белгиланг ва лойиҳаларингизни бошқариладиган қисмларга ажратинг. Бу ўз вазифаларини бажаришда уларга бир қатор муваффақиятлар бериб, жамоанинг маънавиятини оширади. Менежерлар тараққиётни ўлчаш воситаси сифатида муҳим босқичлардан фойдаланишлари мумкин.

## 4. БОҒЛИҚЛАРНИ ЎРНАТИНГ

Вазифалар ҳаммаси бир хил эмас. Баъзилари бошқаси тугамагунча бошлай олмайди ёки бошқаси билан бир вақтда бошлаши ёки тугатиши керак. Портфелни соғлом сақлаш учун қайси вазифаларингиз боғлиқлигини билиш муҳимдир.

Жамоаларни блокировка қилмаслик учун бир-бирига судраб боғланган вазифаларни боғланг. Бу лойиҳани амалга ошириш жараёнида ушбу боғлиқ вазифаларнинг ёриқлар орқали тушишига йўл қўймайди. Боғлиқларни ўрнатганингиздан сўнг, сиз муҳим йўл бўйича филтрлашингиз мумкин.

## 5. ЙЎЛ ХАРИТАСINI КЎРИШ

Портфелни бошқаришда катта расмни кўз олдида ушлаб туриш муҳимдир. Бусиз сиз бегона ўтларда осонгина адашиб, жадвалдан ортда қолишингиз мумкин.

Портфелингиздаги барча лойиҳаларни битта Гантт графигига жойлаштирадиган “йўл харитаси” воситаси билан мақсадга интилинг. Ҳар бир лойиҳани вақт жадвалида кўринг ва низолар бор ёки йўқлигини тезда аниқланг ва улар ташкилотингизнинг мақсад ва вазифаларига халақит бермасдан олдин уларни ҳал қилинг.

## 6. БАЛАНС РЕСУРСЛАРИ

Иш юки сизнинг жамоангизга топширилган вазифаларни кўрсатади. Агар сиз битта жамоа аъзосини ортиқча юкласангиз, улар унчалик самарали бўлмайди ва руҳий тушкунликка тушади.

Портфелингиз бўйлаб ишлайдиган ҳар бир жамоа аъзоси учун режалаштирилган саъй-ҳаракатларини рангли кодли жадвалда кўринг, унда кимга жуда кўп соат ва кимга жуда оз вақт ажратилганлигини кўрсатинг. Шунда сиз самарадорликни ошириб, уларнинг соатларини худди шу саҳифадан қайта тақсимлашингиз мумкин.

## 7. ПОРТФОЛИО ТАРАҚҚИЁТИНИ КУЗАТИБ БОРИНГ

Бошқарув панели турли хил лойиҳа кўрсаткичларини график тарзда тасвирлайдиган восита бўлиб, лойиҳангиз қандай ишлашини кўришингиз мумкин. Бу юқори даражадаги кўриниш бўлиб, улар муаммога айланишидан олдин уларни ҳал қилиш учун сизни огоҳлантириши мумкин.

Портфелингизнинг ривожланишини реал вақтда кўриш учун булутга асосланган бошқарув панелимиздан фойдаланинг. Ҳар бир лойиҳа учун тараққиёт, бюджет ва харажатлар каби муҳим кўрсаткичларни таклиф қилувчи мини-назорат панели пайдо бўлади. Бундан ташқари, асбоблар панелини фақат маълум лойиҳаларни кўрсатиш учун созлашингиз мумкин ва шу тарзда филтрланган лойиҳалар асосида ҳисоботлар яратишингиз мумкин.

## 8. ҲИСОБОТЛАРНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ ВА ТАҚДИМ ЭТИШ

Статус ҳисоботлари лойиҳангизнинг жорий ҳолатини ўлчаш усулидир. Улар муҳим маълумотларни манфаатдор томонларга етказди, уларни янгилаб туради. Улар, шунингдек, портфел самарадорлигини максимал даражада оширади.

Лойиҳа маълумотларига чуқур кириб бориш учун ўрнатилган ҳисобот воситасидан фойдаланинг ва тараққиётни кўриш ва ишлашни ўлчаш. Портфел ҳолати тўғрисидаги ҳисобот манфаатдор томонлар тақдимоти учун жуда мос келади. Агар уларда саволлар бўлса, ҳолат ҳисоботи уларни қизиқтирган маълумотларни кўрсатиш учун филтрланиши мумкин.

## 9. МАНФААТДОР ТОМОНЛАР БИЛАН ҲАМКОРЛИК ҚИЛИНГ

Ҳамкорлик ҳосилдорликни ошириш учун биргаликда ҳаракат қилишни аниқлатади. Бу жамоалар учун вазифа даражасида ёки ижрочи даражасида бўлиши мумкин. Идеал ҳолда, у ташкилотнинг ҳар бир бўлимида қўлланилади.

Лойиҳа портфели менежерлари сизнинг портфелингиздаги лойиҳани бошқарадиган ҳар бир лойиҳа менежери билан алоқада бўлиш учун зарур воситаларга эга. Изоҳда белги қўйиш орқали ҳар ким билан боғланинг. Улар электрон почта хабарномасини олишади. Огоҳлантиришлар мослаштирилган бўлиши мумкин, шунинг учун сизнинг почта қутингиз чигал бўлмайди.

## Лойиҳа портфелини бошқариш воситалари

Дастурий таъминот иш столидан булутга ўтиши билан лойиҳа портфелини бошқариш янада самарали ва самаралироқ бўлди. Портфел менежерларига хизмат кўрсатадиган баъзи хусусиятлар қуйидагилардир:

Онлайн Гантт жадваллари

Ҳақиқий вақтда бошқарув панели

Умумий календарлар

Вақтни кузатиш ва вақт жадваллари

Лойиҳа гуруҳлари

Динамик ҳисобот

Масофавий гуруҳлар билан ҳамкорлик қилинг

Ресурсларни бошқариш

# КОРПОРАТИВ ТИЗИМНИНГ ЎЗГАРУВЧАН ЭЛЕМЕНТЛАРИ:

Корпоратив лойиҳаларни бошқариш тизимининг регламенти

Дизайн ҳужжатлари шаблонлар

Тизимда фойдаланиладиган тузилмалар (лойиҳа портфели тузилиши, WBS юқори даражадаги лойиҳа тузилмаси, RBS ресурс тузилиши, CBS шартнома тузилмаси, OBS ташкилий тузилмаси)

Корпоратив сифат стандартлари реестри ва компаниянинг  
корпоратив рисклари реестри

MS Project Professional ахборот тизимининг кўринишлари

MS Office 365 ахборот тизимининг кўринишлари

## ЛОЙИХАНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИНИНГ ҲАР ҚАНДАЙ ДАРАЖАСИ УЧУН ҚУЙИДАГИ ОПЕРАЦИЯЛАР КЕТМА-КЕТЛИГИ АМАЛГА ОШИРИЛАДИ:

Лойиҳалар портфелини амалга ошириш жараёнида лойиҳа офисининг мутахассислари лойиҳаларни бошқариш натижаларини таҳлил қиладилар.

Натижада, корпоратив лойиҳаларни бошқариш тизимларининг элементларини ўзгартириш бўйича таклиф шакллантирилади.

Амалга ошириш даврининг охирида (ҳафта охирида) КЛБТни ишлаб чиқиш гуруҳининг йиғилиши ўтказилади. Бу гуруҳга қуйидагилар кириши мумкин: лойиҳа менежерлари, лойиҳа менежерлари, лойиҳа офисининг мутахассислари, мавзу соҳасидаги етакчи экспертлар.

Ушбу йиғилиш доирасида ишлаб чиқилган ўзгартиришлар келишиб олинади.

Барча келишилган ўзгартиришлар компания раҳбариятига тасдиқлаш учун тақдим этилади

Тасдиқлангандан сўнг, лойиҳани бошқариш тизимининг тегишли элементларига ўзгартиришлар киритилади.

**Лойиҳа портфелини амалга ошириш ҳисоботи** - лойиҳа портфелини амалга ошириш самарадорлигини тавсифловчи ҳужжат. Портфелни амалга ошириш ҳисоботига асосланиб, портфел менежери портфел лойиҳаларидаги потенциал муаммоларга эътибор қаратиш тўғрисида қарор қабул қилади.

Кўпинча **бизнес-режа** ва **техник-иқтисодий асослаш** ўртасида фарқ қилмайди. Уларнинг тузилмалари орасидаги асосий фарқ шундаки, **техник-иқтисодий асосда** компания ва маҳсулот тавсифи, бозор таҳлили, риск таҳлили ва маркетинг стратегияси - **бизнес-режадаги энг муҳим жиҳат** деярли йўқ.

## **Лойиҳа портфелини бошқаришнинг афзалликлари**

Лойиҳа портфелини бошқаришнинг афзалликларидан фойдаланган ҳолда, компаниялар энг яхши натижаларга эришиш учун ўз лойиҳаларининг барча қисмларини режалаштиришлари мумкин. Лойиҳа портфелини бошқаришнинг асосий афзалликлари қуйидагилардан иборат:

**Компания мақсадлари ва лойиҳалари ўртасидаги мувофиқликни таъминлайди**

ПМИ сўрови аниқ белгиланган мақсадларнинг етишмаслиги лойиҳа муваффақиятчилигининг биринчи сабаби эканлигини кўрсатди. Лойиҳа портфелини бошқариш компанияга биринчи навбатда муносабатда бўлган жамоа ўртасида шаффоф ва очик мунозараларга ёрдам беради.

## **Лойиҳани режалаштиришдан шахсий тарафкашликни олиб ташлайди**

ЛПБ билан “уй ҳайвонлари лойиҳалари” мавжуд эмас. Лойиҳани режалаштиришда субъективлик йўқ қилинади, чунки ЛПБ лойиҳаларни ўзига хос хавф, бизнес мақсадлари, ресурслар ва малакаларнинг мавжудлиги асосида устуворлаштиришга қаратилган. Лойиҳа қарорларини қабул қилиш учун тартиблаш моделлари ва баҳолаш усуллари каби бир нечта сифат ва миқдорий усуллар қўлланилади.

## **Қарор қабул қилишни осонлаштиради**

Манфаатдор томонлар ўзларининг устуворликларига эътибор қаратган ва чекланган ресурслар учун курашаётган турли лойиҳа гуруҳлари билан юзага келиши мумкин бўлган низоларни ҳал қилишда қийналиши мумкин. Қарор қабул қилишда стандартлаштирилган ёндашувдан фойдаланган ҳолда, ЛПБ рақобатдош лойиҳа жамоаларининг талабини субъектив равишда баҳолайди.

## **Лойиҳаларга устуворлик беришга ёрдам беради**

Яхши лойиҳа портфели менежерлари чекланган ресурсларини ўзларининг энг қимматли лойиҳаларига қаратадилар. Мижозларнинг сўровлари, тартибга солувчи талаблар ёки стратегия талаблари пайдо бўлганда, жамоалар ташкилот мақсадларига эришишга ёрдам берадиган ҳаётий лойиҳалар устида ишлаш учун лойиҳа портфелини бошқаришдан фойдаланадилар.

## **Катта расмга эътибор қаратади**

Баъзан лойиҳа гуруҳлари ижрога шунчалик кўп эътибор беришадикки, улар катта расмни ўтказиб юборишади. Трендларни таъқиб қилишда улар стратегик мақсадларга эриша олмайдилар ва ўз жамоаларини ортиқча ишламайдилар. Жамоалар лойиҳа портфелини бошқаришни қабул қилганда, улар фақат қимматли лойиҳаларни биринчи ўринга қўяди ва амалга оширади.

## Лойиҳа бошқарувида бошқарув ва назоратни қуради

Лойиҳа портфелини бошқариш ташкилотнинг барча лойиҳалари учун табиий бошқарув моделини яратади. Лойиҳа бошқаруви битта лойиҳани кўриб чиқса-да, ППМ барча лойиҳаларнинг яхлит кўринишини тақдим этади. Лойиҳа менежерлари фавқулодда вазият режасини тузишлари, маълумотларга асосланган усулларни қўллашлари ва компанияни тўғри йўлга олиб боришлари мумкин.

## **Лойиҳа портфелини бошқариш учун энг яхши воситалар**

Лойиҳа портфелини бошқариш (ЛПБ) оддий туюлиши мумкин бўлса-да, ЛПБ ҳаёт айланишини амалда қўллаш қийин бўлиши мумкин. Доимий лойиҳани режалаштириш ва баҳолаш жараёни билан бир қаторда, барча лойиҳаларни олдинга силжитиш учун сизга тўғри воситалар керак бўлади. Лойиҳа портфелини бошқариш учун кенг қўлланиладиган баъзи воситалар:

### **Қарор дарахтини таҳлил қилиш**

Қарор дарахтини таҳлил қилиш кўплаб субъектив омилларга эга вазиятларни баҳолаш учун ажойиб воситадир. Бу муаммони ҳал қилишнинг кўплаб усуллари, уларнинг харажатлари, натижалари ва оқибатларини кўрсатади. Лойиҳа натижаларини баҳолаш, имкониятларни аниқлаш, харажатларни бошқариш ва муаммоларни ҳал қилиш учун ушбу усулдан фойдаланинг.

## **Харажат- фойда таҳлили**

Харажат-фойда таҳлили лойиҳанинг таваккалчилиги ва фойдасини баҳолашнинг миқдорий усулидир. Лойиҳанинг муваффақияти эҳтимолий фойда кўпроқ ва умумий харажат камроқ бўлганда юзага келади.

## **Мақсадлар матритсаси**

Ушбу усулда умумий бизнес стратегияси бир нечта мақсадларга бўлинади. Ушбу кичикроқ мақсадлар турли лойиҳаларга тайинланади ва баҳолаш учун баҳоланади.

## **Баҳолаш модели**

Лойиҳани баҳолаш моделидан фойдаланган ҳолда баҳолаш миқдорий ва сифат омилларини мувозанатлашнинг яхши усули ҳисобланади. Баъзи сифат омиллари бозор рақобатбардошлиги, бизнес қиймати ва мижозлар ишончи бўлиши мумкин, сифат омиллари эса операцион харажатлар, даромад қиймати ва инвестицияларнинг даромадлигини ўз ичига олади.

Ушбу омилларга оғирликлар ва баллар тайинланади ва ҳар бир лойиҳа умумий балл олади. Бу лойиҳаларни умумий баллари асосида таққослашнинг оқилона усулини тақдим этади.

# ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиха 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. Mathur, S. (2006). Project portfolio management techniques. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—Asia Pacific, Bangkok, Thailand. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
6. Управление портфелем проектов. <https://pm-way.com/materials/material/show/151>
7. Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects (HBR Handbooks) Paperback – October 19, 2021.
8. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник.- М.:КНОРУС, 2006. - 768 с.
9. Просницкий А. Самоучитель “Управление проектами в Microsoft Project Server 2010”. Киев, Казань, Красноярск, Рига, Санкт-Петербург, Львов, Черновцы, Ивано-Франковск, 2011. 249 с.
10. <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-project-portfolio-management-ppm/>
11. <https://www.projectmanager.com/guides/project-portfolio-management>

**ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН РАХМАТ**