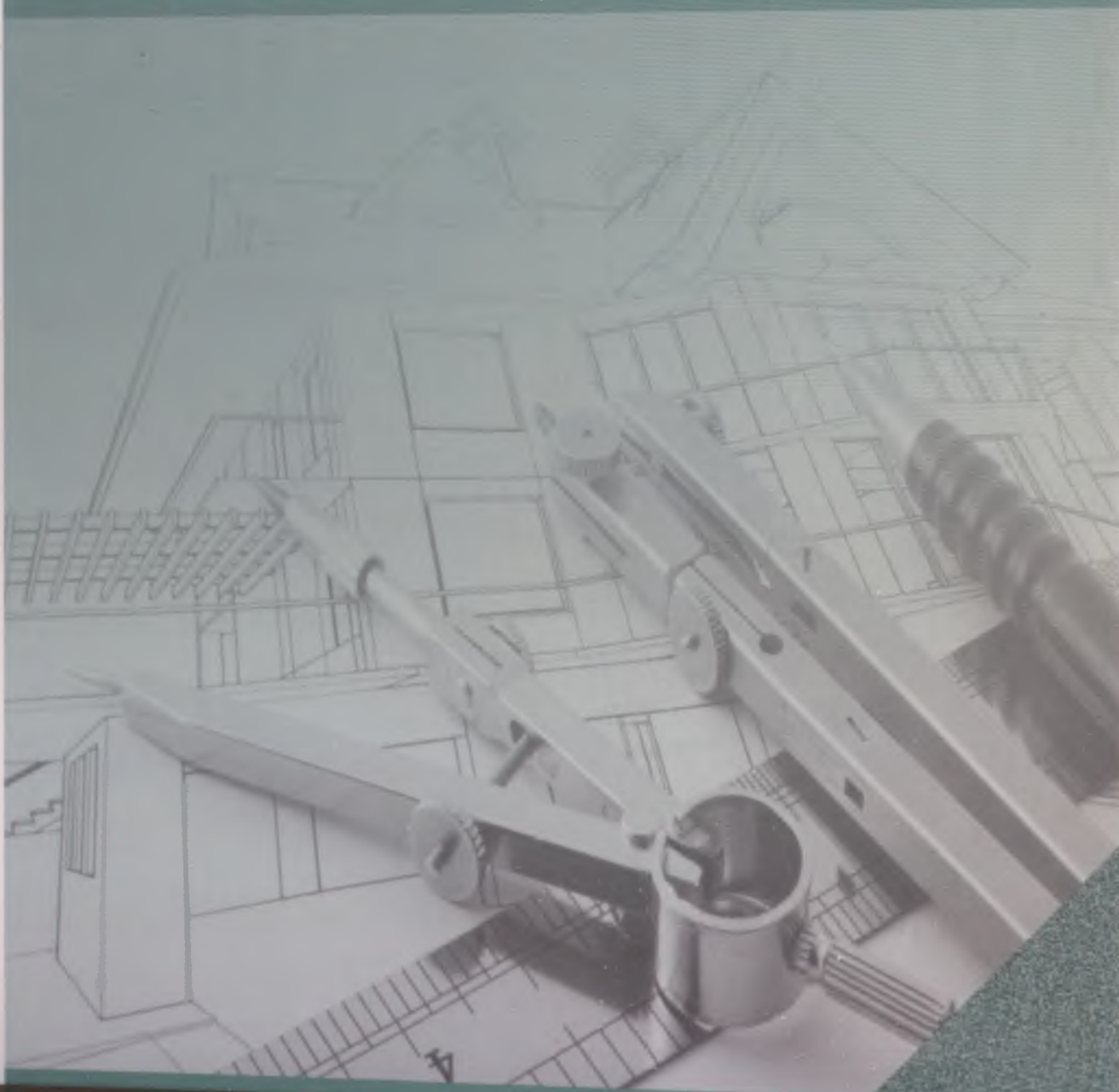


71
M 23

O.SH. MAMANAZAROV

LOYIHA BOSHQARUVI



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT ARXITEKTURA QURILISH INSTITUTI

O.SH. MAMANAZAROV

LOYIHA BOSHQARUVI

O'quv qo'llanma

Toshkent

«Ijod-Press»

2019

UO'K: 71(075.8)

KBK: 85.11ya73

M 23

M 23 Mamanazarov Sh.O.

Loyiha boshqaruvi. [Matn] / Mamanazarov Sh.O. – T.: «Ijod-Press» nashriyoti, 2019-yil, – 208 bet.

Qo'llanmada loyihani boshqarish metodologiyasining asosiy qoidalari keltirilgan. Kontsepsiya, hayotiy sikl, asosiy ishtirokchilarning roli, loyihani boshqarishning asosiy funksiyalari va jarayonlari, loyihalarni moliyalashtirish, loyiha xavflarining samaradorligini baholash kabi masalalar ko'rib chiqiladi. Loyihalarni boshqarish sintetik intizom bo'lib, u ham ixtisoslashgan, ham kasbiy bilimlarni birlashtiradi. Maxsus bilimlar loyihalar tegishli bo'lgan faoliyat sohasining xususiyatlarini aks ettiradi (innovatsion, ta'lim, qurilish, atrof-muhit, ilmiy tadqiqotlar, qayta tashkil etish va boshqalar). Biroq, loyihalarni boshqarish turli loyihalar uchun muvaffaqiyatli ishlatilgan usul va vositalar tufayli barcha faoliyat sohalaridagi loyihalarga xos bo'lgan umumiy bilimlarni o'rganish natijasida mustaqil fanga aylandi.

O'quv qo'llanma arxitektura va qurilish ta'lim yo'nalishlari bakalavr talabalariga hamda boshqa barcha mutaxassisliklar talabalariga mo'ljallangan bo'lib, amaliyotda ham foydalanish mumkin.

Mas'ul muharrir:

i.f.n., dotsent D.R.Xairova

Taqrizchilar:

R.X.Karlibayeva – TDIU, “Korporativ boshqaruv” kafedrası professori, i.f.d.

U.A.Shodmonova – TAQI, “Informatika va information texnologiyalar” kafedrası dotsenti, i.f.n.

UO'K: 71(075.8)

KBK: 85.11ya73

ISBN 978-9943-6223-1-9

© «Ijod-Press» nashriyoti, 2019

© O.Sh. Mamanazarov

KIRISH

Hozirgi kunda “Loyiha” va “Loyihani boshqarish” so'zlari rahbarlar tomonidan turli xil sohalar va boshqaruv darajalarida ishlatiladigan terminologiyada mustahkam o'mashgan. O'zbekistonning bozor iqtisodiyotiga o'tishi iqtisodiy va boshqaruv faoliyatida ixtisoslik darajasini oshirishni, rejalashtirishning maxsus usullarini ishlab chiqish, ijrochilar va ish muddatlarning monitoringini o'zaro munosabatlarini tashkil qilishni talab qiladi.

Menejment obyektiga yangi yondashuvning asosi barcha rivojlangan mamlakatlarda tan olingan loyihalarni boshqarish kontsepsiyasi hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev 2018-yil 28-dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomalarida ta'kidlab o'tganlaridek...“Ayni paytda mamlakatimizda xorijiy investitsiyalar hisobiga 23 milliard dollarlik 456 loyiha amalga oshirilmoqda. 2019-yilda barcha manbalar hisobidan qariyb 138 trln. so'm investitsiyalardan foydalanish rejalashtirilgan, bu 2018-yilga nisbatan 16 foizga ko'pdir. Joriy yil bilan taqqoslaganda to'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalar hajmi deyarli 1,5 martaga oshib, 4,2 milliard dollarni tashkil etadi. Shu munosabat bilan 142 zamonaviy korxonani ishga tushirish mo'ljallanmoqda”.

Bugungi kunda O'zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlar va ularning natijalari yetakchi xalqaro reyting agentliklari tomonidan e'tirof etilganligi alohida ta'kidlanishi lozim.

Shunday qilib, birinchi marta “FitchRatings” va “Standard & Poor” nufuzli reyting agentliklari tomonidan mamlakatimizga suveren kreditning xalqaro reytingi berildi. Ushbu reyting bahosi “Barqaror” prognozini berdi, bu kelgusi 12–18 oy ichida ko'rsatkichlar pasayishi ehtimoli kamligini bildiradi. Davlatimiz rahbari o'z ma'ruzalarida oliy o'quv yurtlarining ilmiy salohiyatini yanada oshirish, ilmiy va ilmiy-pedagogik kadrlarni tayyorlashni kengaytirishni eng muhim masala sifatida ko'tarib chiqdilar.

Bugungi kunda kompaniyalar zamonaviy loyiha boshqariviga ixtisoslashmoqda. Qadim zamonlarda amaliy faoliyat sifatida paydo

bo'lgan va XX asrning ikkinchi yarmida ilmiy va uslubiy intizom sifatida shakllanishini boshdan kechirgan loyihalarni boshqarish, xalqaro va milliy professional tashkilotlar va standartlar tizimi bilan bir qatorda o'rnatilgan terminologiya va uslublar hamda vositalar to'plamiga ega bo'lgan eng istiqbolli va eng ko'p talab qilingan boshqaruv uslubiyotiga aylandi.

1990-yillarda loyihalarni boshqarish (management by projects) yordamida boshqarish tushunchasi paydo bo'ldi va loyihalarni boshqarish bevosita kompaniyalarga kirib keldi. Ko'plab korxona va tashkilotlarda loyiha portfellari va dasturlarini boshqarish uchun metodologiyalar paydo bo'ldi, loyihalarni boshqarish bo'yicha korporativ tizimlar (LBBKT) yaratildi. Kompaniyalarda loyiha boshqaruvini baholash usullarini ishlab chiqish zarurati paydo bo'ldi va ular ishlab chiqildi va standartlashtirildi.

So'nggi yillarda moslashuvchan loyiha boshqaruvi metodologiyalari mashhurlikka erishmoqda va faol ommalashmoqda.

Bularning barchasi "Loyihalarni boshqarish" fanini o'rganishning dolzarbligini belgilaydi.

Muallif taqrizchilarga va qo'llanmani tayyorlashda yaqindan yordam bergan Xairova Dinara Rimovnaga o'zining samimiy minnatdorchiligini bildiradi.

MAVZU 1. LOYIHALARNI BOSHQARISHNING MOHIYATI

1.1. Loyihalarni boshqarishning mohiyati

«Loyiha» tushunchasi bir nechta belgilar bilan tavsiflangan turli xil tadbirlarni (faoliyatlarni) birlashtiradi, ulardan eng keng tarqalgani quyidagilar:

- aniq maqsadlarga erishish, aniq natijalarga erishish;
- bir nechta o'zaro bog'liq harakatlarning muvofiqlashtirilishi;
- muayyan boshlanish va tugash bilan cheklangan vaqt.

Loyihaning ishlab chiqarish tizimidan farqi shundaki, loyiha bir marotaba emas, balki davriy faoliyat. Ketma-ket ishlab chiqarish oldindan belgilangan muddatga ega emas va talabning mavjudligi va hajmiga bog'liq. Talab yo'qolganda, ishlab chiqarish jarayoni tugaydi. Sof ishlab chiqarish aylanishi loyihalar emas.

Biroq oxirgi paytlarda dizayn yondashuvi doimo ishlab chiqarishga yo'naltirilgan jarayonlarga tobora ko'proq qo'llanilmoqda. Misol uchun, muayyan davrda ishlab chiqarish hajmini belgilangan byudjetga asosan oshirish yoki shartnoma bo'yicha yetkazib berish muddatlari mavjud bo'lgan ba'zi buyurtmalarni bajarish.

Loyihaning yakuniy natijasini olish uchun qancha vaqt kerak bo'lsa, loyiha tizimi sifatida loyiha mavjud. Loyihaning konseptsiyasi firma yoki korxona konsepsiyasiga zid kelmaydi va unga to'liq mos keladi. Bundan tashqari, loyiha ko'pincha kompaniyaning faoliyatining asosiy shakli bo'ladi.

Mutaxassisning o'ziga xos vazifasiga qarab, har biri mavjud bo'lish huquqiga ega bo'lgan "loyiha" atamasining bir qancha ta'riflari mavjud. Eng umumiy shakldagi loyiha (ingl.project) – "masalan, katta korxona, masalan, o'ylanadigan yoki rejalashtirilgan narsa" (Webster izohli lug'ati).

Muntazam (tizimli) yondashuv nuqtai nazaridan, loyiha dastlabki holatdan so'nggi holatga o'tish jarayoni deb qaralishi mumkin – natija bir qator cheklovlar va mexanizmlarning ishtiroki bilan bog'liq.

"Loyiha boshqaruvi to'g'risidagi bilimlar Kodeksida" loyiha – bu muayyan dastlabki ma'lumotlarga va uni qanday hal qilishni

belgilaydigan zarur natijalarga (maqsadlarga) ega bo'lgan vazifadir.

Loyiha maqsadi (muammosi), uni amalga oshirish vositasi (muammoni hal qilish) va amalga oshirish jarayonida olingan natijalarni o'z ichiga oladi.

Investitsiya loyihasi rejalashtirilgan natijani olish va belgilangan muddatlarda muayyan maqsadlarga erishish uchun intellektual, moliyaviy, moddiy, insoniy, shu jumladan ma'lum miqdorda resurslarni investitsiyalashni o'z ichiga olgan investitsion (sarmoyaviy) harakatlar sifatida tushuniladi. Investitsiya loyihasining moliyaviy natijasi ko'pincha foyda/daromad hisoblanadi, aniq (moddiy-ashyoviy) natijalar – yangi yoki rekonstruksiya qilinadigan asosiy vositalar (obyektlar) yoki moliyaviy vositalarni yoki moddiy bo'lmagan aktivlarni keyinchalik daromad keltiradigan tarzda sotib olish va ulardan foydalanish.

Ayrim jismoniy obyektlar (binolar, inshootlar, ishlab chiqarish komplekslari) loyiha natijalari sifatida faoliyat olib boradigan bo'lsa, loyiha ta'rifi quyidagicha ifodalanishi mumkin: *Loyiha* – bu maqsadli, oldindan ishlangan va rejalashtirilayotgan jismoniy obyektlarni ishlab chiqarish yoki modernizatsiya qilish, texnologik jarayonlarni, ular uchun tashkiliy hujjat, moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqa resurslar, shuningdek boshqaruv qarorlari va ularni amalga oshirish chora-tadbirlari.

Shunday qilib, loyiha^{ning} zamonaviy ma'nosi – bu bizning dunyomizni o'zgartiradigan narsalardir: uy-joy yoki sanoat inshootini qurish, ilmiy tadqiqotlar dasturi, korxonani rekonstruksiya qilish, yangi tashkilot tuzish, yangi uskunalar va texnologiyalarni ishlab chiqish, kema qurilishi, kino yaratish, mintaqani rivojlantirish, – bularning barchasi loyihalar hisoblanadi.

“Loyihalarni boshqarish” – maxsus va professional bilimlarni birlashtiradigan sintetik fandır. Maxsus bilim loyihalar (qurilish, innovatsion, ta'lim, atrof-muhit, tadqiqot, qayta qurish va boshqalar) bilan bog'liq faoliyat sohasining xususiyatlarini aks ettiradi. Biroq, turli loyihalar uchun muvaffaqiyatli qo'llaniladigan usullar va vositalar yordamida, loyiha^{ning} barcha yo'nalishlari bo'yicha

loyihalarga xos bo'lgan umumiy muntazamliliklarni o'rganish natijasida olingan bilimlar tufayli loyihalarni boshqarish haqiqiy mustaqil fanga aylandi.

Loyihalarni boshqarish usullari quyidagilarni bajarishga imkon beradi:

- loyihaning maqsadlarini aniqlab olish va uni oqlash;
- loyihaning tuzilishini aniqlash (sub-maqsadlar, amalga oshiriladigan ishlarning asosiy bosqichlari);
- zarur miqdor va manbalarni aniqlash;
- ijrochilarni, xususan, savdo-sotiq va tender savdoni o'tkazish yo'li bilan tanlash;
- shartnomalarni tayyorlash va tuzish;
- loyihaning vaqtini belgilash, uni amalga oshirish rejasini tuzish, kerakli resurslarni hisoblash;
- loyiha byudjeti va smetani hisoblash;
- risklarni rejalashtirish va hisobga olish;
- loyihaning amalga oshirilishi ustidan nazoratni ta'minlash va boshqalar.

Loyihalarni boshqarish – ishlarning tarkibi va ko'lami, loyiha ishtirokchilarining xarajatlari, vaqti, sifati va qondirilishi bo'yicha loyihada aniq natijalarga erishish uchun zamonaviy uslublar, asbob-uskunalar va boshqaruv texnologiyalarini qo'llash orqali uning maqsadlariga samarali erishishga qaratilgan loyiha aylanishi davomida mehnat, moliyaviy va moddiy-texnika resurslarini rejalashtirish, boshqarish, muvofiqlashtirish metodologiyasi.

G'arbda keng tarqalgan loyiha boshqaruvining "jarayon" tushunchasi qiziqish uyg'otadi. Uning mohiyati loyiha boshqaruvining (LB) murakkab integratsiyalashgan tabiati uning tarkibidagi jarayonlar va ularning o'zaro bog'liqligi bilan tavsiflanadi. Bu holatda jarayonlar boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan harakatlar va tartiblar sifatida tushuniladi.

Loyiha boshqaruvi sxemalari uchun quyidagi variantlar mavjud:

"Asosiy" tizim. Loyiha menejeri (menedjer) mijozning vakili ("agent") bo'lib, qabul qilingan qarorlar uchun moliyaviy javobgar

emas. Kasbiy menejment (boshqaruv) uchun litsenziyaga ega loyiha ishtirokchisi bo'lgan har qanday yuridik yoki jismoniy shaxs bo'lishi mumkin. Bunday holda, loyiha menejeri loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishni muvofiqlashtirish va boshqarishni ta'minlaydi va boshqa loyiha ishtirokchilari (mijoz yoki buyurtmachidan tashqari) bilan shartnoma munosabatlaridan iborat bo'lmaydi.

Tizimning afzalligi – loyiha menejerining xolisligi, kamchiliklari – loyihaning natijalari uchun javobgarlik butunlay mijozga tegishli (mas'uliyat butunlay mijozga yuklanadi).

“Murakkab (kengaytirilgan) boshqaruv” tizimi. Loyiha menejeri (menejer) – loyiha uchun belgilangan (baholangan) narx bo'yicha javobgarlikni oladi. Loyiha menejeri loyiha jarayonlarini o'zi, mijoz va loyiha ishtirokchilari o'rtasida tuzilgan shartnomalarga muvofiq boshqaradi va muvofiqlashtiradi. “Asosiy” tizimda bo'lgani kabi, har qanday yuridik shaxs yoki jismoniyshaxs – professional boshqaruv uchun litsenziyaga ega bo'lgan va mijozga bo'lgan majburiyatlarini bajara oladigan loyiha ishtirokchisi bo'lishi mumkin. Loyiha menejeri loyihani boshqaradi, yetkazib berish va muhandislik ishlarini muvofiqlashtiradi. Bunday holda, javobgarlik shartnoma doirasida loyiha boshqaruvchisiga yuklanadi.

“Tayor holda topshirish” tizimi. Loyiha menejeri (menejer) loyiha-konstruktorlik firmasi bo'lib, mijoz u bilan loyihaning e'lon qilingan qiymati bo'yicha “tayor holda topshirish” shartnomasini tuzadi.

1.2. Loyihalarni boshqarish tarixi

Har qanday loyiha bir necha fazalardan (bosqichlardan) o'tadi. Albatta, barcha fazalar (bosqichlar) orqali loyihani amalga oshirish uchun ular biron-bir tarzda boshqarilishi kerak. Shu ma'noda Misr piramidasi yoki Xitoy buyuk devorining qurilishi kabi mashhur loyihalarni boshqargan. Boshqariluvchi – muvaffaqiyatsiz emas (muvaffaqiyatni faqat o'z vaqtida bajarish yoki texnik natijalar bilan baholaymiz) – mudofaa, yoqilg'i-energetika va sobiq Sovet Ittifoqining boshqa tarmoqlaridagi loyihalar ham boshqarilgan.

XX asrning 50-yillarida bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan rivojlangan G'arb mamlakatlarida "Loyihalarni boshqarish" (Project Management) kabi mustaqil disipliniga ehtiyoj paydo bo'ldi. Bu loyihalar miqyosini kengaytirish va loyiha muvaffaqiyatining konseptsiyasi birinchi navbatda ajratilgan mablag'lar, jamg'armalar va foyda marjlari miqdori bilan yakuniy xarajatlariga mos kelish yo'li bilan o'lganligi sabab bo'ldi. Oxirgisi esa, o'z navbatida, menejment mavzusini tashkil etuvchi bir qator vazifalarni hal qilishning murakkabligiga (tizimlilikiga) bog'liq edi.

50-yillarning oxirlarida loyihalarni boshqarishning birinchi usullaridan biri tarmoqni rejalashtirish va boshqarish usullari (CPM va PERT usullari) ishlab chiqildi. Dastlab ular "Atlas" raketada dasturini va katta sintetik tolalar zavodini qurishda foydalangan. 1960-yillarning o'rtalarida bu uslublar faol o'rganilib, va kamroq darajada SSSRning kapital qurilish amaliyotiga joriy etila boshladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, 1930-yillar oxirida sovet olimlari Gantt jadvallari va siklgrammalari yordamida taqvimli rejalashtirish va oqimli qurilishning nazariy asoslarini va amaliy usullarini ishlab chiqdilar, bu esa ko'p jihatdan keyinchalik yaratilgan loyiha boshqaruv apparati poydevori hisoblanadi.

1970-yillarda G'arbda ko'plab yirik kompaniyalar, shiddatli raqobat sharoitida o'z faoliyatlarining kengayishi va murakkabligi bilan javob beradigan loyihalarni boshqarish usullarini ishlab chiqish va qo'llashni boshladi. Ushbu jarayonning tezlashishi kompyuter axborotlarini ishlash tizimlarini keng joriy etish orqali ta'minlandi.

Hozirgi vaqtda loyiha boshqaruvi barcha rivojlangan mamlakatlarda e'tirof etilgan investitsiya uslubiga aylandi.

1.3. Loyiha va investitsiyalarni boshqarishning o'zaro bog'liqligi

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli dasturiy maqsadlarni boshqarish usulini o'z ichiga olgan har qanday qayta qurish jarayonini tartibga solishning tasdiqlangan vositasi bo'lib, unga muvofiq qator davlatlararo, mintaqaviy, tarmoq va obyekt-

larga mo'ljallangan maqsadli dasturlar yaratildi. Ularning har biri o'zaro bog'liq bo'lgan kompleks (resurslar, atamalar va ijrochilar uchun) loyihalaridir. Ularning amalga oshirilishi loyihani boshqarish konsepsiyasiga asoslangan (Project Management).

Konsepsiyaning asosi loyihaga har qanday tizimning (masalan, korxonaning) boshlang'ich holatidagi vaqt va pul sarflashi bilan bog'liq bo'lgan o'zgarish sifatida qarashidir. Byudjet va vaqt cheklavlari doirasida oldindan belgilangan qoidalarga muvofiq amalga oshiriladigan ushbu o'zgarishlar jarayoni ushbu yangi sintetik faning mohiyatini tashkil etadi.

Bunday yondashuv iqtisodiyot va boshqaruvdagi barcha o'zgarishlarni investitsiya loyihalari tizimiga, ularni boshqarishni esa investitsiyaviy boshqaruvga olib borishga imkon beradi (shuningdek, investitsiyalarni boshqarish ham deb aytadilar).

Zamonaviy sharoitda loyihalarni boshqarish usullar va vositalar to'plami investitsiyalarni boshqarishning yuqori samaradorli metodologiyasini o'zida aks ettirib, quyidagilarga imkon beradi.

- Investitsiyalar bozorini tahlil qilish va uning investitsion portfelini shakllantirish, uni rentabellik, xavf va likvidlik mezonlari bo'yicha baholash;

- xavf omillari va noaniqliklarni hisobga olgan holda investitsiyalar samaradorligini baholash;

- investitsiya resurslariga bo'lgan ehtiyojni baholash, qarzga olingan va qarz mablag'laridan foydalanishning maqsadga muvofiqligini baholash bilan kompaniya investitsion resurslarini shakllantirish strategiyasini ishlab chiqish;

- muayyan loyihalarning investitsion jozibadorligini tanlash va baholash;

- individual moliya vositalarining investitsion sifatini baholash va eng samarali vositalarni tanlash;

- muayyan investitsiya loyihalari va dasturlarini amalga oshirishni rejalashtirish va tezkor boshqarish;

- xaridlar va ta'minot tartibini, shuningdek loyiha sifatini boshqarishni tashkil etish;

- investitsion jarayonni samarali amalga oshirishni, shu jumladan o'zgarishlarni boshqarish va samarasiz loyihalarni o'z vaqti-

da yopish (ayrim moliyaviy vositalarni sotish) va kapitalni qayta investitsiyalash bo'yicha qarorlar tayyorlash;

- loyihani tugallashni tashkil etish, ko'pincha loyihaning umuman bajarilishiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan investitsiya boshqaruvining psixologik aspektlarini to'liq hisobga olish.

1.4. Boshqarish texnologiyasi

Loyihalarni boshqarish jarayoni zamonaviylashtirilgan texnologiyalar bilan qo'llab-quvvatlanishi kerak, yani kompyuterlashtirilgan bo'lishi lozim, bular uchun quyidagilar zarur:

- loyihalarning hayotiy siklining barcha bosqichlari va fazalari bo'yicha ma'lumotlar bazalari va ma'lumotlar banklarini yaratish va dolzarb holatda ularni qo'llab-quvvatlash;

- zamonaviy avtomatlashtirilgan rejalashtirish va boshqarish tizimlarini, shuningdek ma'lumotlarni qayta ishlash va uzatish vositalarini joriy etish. Foydalanilayotgan axborot texnologiyasining murakkabligi (va shuning uchun narx) loyihaning murakkabligi va hajmiga mos kelishi kerakligini eslash kerak. Agar ushbu qoida buzilgan bo'lsa, mijozga qo'llaniladigan texnologiyaning asossiz murakkabligi va bu juda muhim omilning ahamiyatini kamligini hisobga olib, asossiz yo'qotishlarga yo'l qo'yiladi.

Zamonaviy loyiha menejeri uchun eng qiyin narsa – bu boshqaruv jarayonini avtomatlashtirish emas (bu faqat mijozning zamonaviy apparat va dasturiy ta'minot uchun to'lash qobiliyatining funksiyasi), balki texnik reglamentning eski tizimining parchalanishi va investitsion sohada shakllangan axborot» vakuumi» va zamonaviy sharoitlarga mos keladigan axborot faoliyatini qo'llab-quvvatlaydigan yangi axborot tizimini «yolg'iz» tashkil etishning iloji bo'lmaganligi haqidagi ma'lumotlar. Bunday sharoitda tajriba to'plash jarayonini tashkil etish juda muhim – albatta, mashinaga yo'naltirilgan shaklda.

Ushbu vazifalar doirasida loyihaning (dasturning) hal etilishi zamonaviy biznes inson oldida yuzaga keladigan muammolarni hal etishning samarali vositasini ta'minlaydi.

Ushbu yo'nalishda Agentlikning vazifalari nimalardan iborat?

Birinchidan, loyihalarning amalga oshirilishi va dasturlar ijrosining barcha bosqichlarida to'squinlik qiluvchi omillarni aniqlaydi va o'rganadi.

Ikkinchidan, samaradorlikni baholaydi, loyihalarning rejalashtirilgan parametrlariga rioya qilinishini tahlil qiladi, prognoz ko'rsatkichlaridan chetga chiqilganligini aniqlaydi, ularni amalga oshirilishiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi sabablarni, omillarni aniqlaydi.

Uchinchidan, nerentabelli va samaradorligi past loyihalarni aniqlaydi.

To'rtinchidan, tegishli davlat va xo'jalik boshqaruvi organlariga ularni bartaraf etish yuzasidan shoshilinch choralar ko'rish to'g'risida xulosalar chiqaradi va takliflar kiritadi.

Shu tariqa Agentlik investitsiyaviy va infratuzilmaviy loyihalarning samarali amalga oshirilishi asosida davlat daromadlarining oshirilishiga hissa qo'shadi, korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayoniga davlat korxonalarini jalb qiladi hamda investitsiyalarni jalb qilish uchun davlat aktivlaridan foydalanilishiga hissa qo'shadi.

Bundan ko'zlangan maqsad nima?

Bu savolning javobini investitsiya loyihalarini amalga oshirishning mavjud mexanizmini chuqur tahlil etish asosida qabul qilingan mazkur farmonda topish mumkin. Amaldagi mexanizmning tahlili quyidagi qator to'squinlik qiluvchi omillar mavjudligini ko'rsatdi:

loyiha boshqaruvi (tashkillashtirish, muvofiqlashtirish, monitoring va nazorat qilish)da yagona tizimning mavjud emasligi;

loyihalar jarayoni va ularni amalga oshirilishini onlayn tartibda kuzatish imkonini beruvchi axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining loyiha boshqaruvi jarayoniga yetarli darajada tatbiq etilmaganligi;

dastur va loyihalarni ishlab chiqish hamda amalga oshirishda ochiqlik va shaffoflik darajasining pastligi turli xil suiste'mol qilish holatlarini keltirib chiqarayotganligini, mablag'lar maqsadsiz sarflanishi va narxlar asossiz oshirilishi belgilarining mavjudligini ko'rsatdi;

davlat xaridlarini amalga oshiruvchi yagona axborot muhiti hamda tovarlar, ishlar va xizmatlarning haqiqiy bozor narxini aniqlash imkonini beruvchi tovarlar, ishlar va xizmatlarning yagona tasnifi mavjud emasligi.

Yangi tizim qanday afzalliklar yaratdi?

Birinchi navbatda, loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirishning barcha bosqichlarida norentabel va samarasiz loyihalarni tasdiqlash va ular uchun mablag'lar ajratishni bartaraf etuvchi nazorat tizimi tatbiq etildi.

xarid.uz portali tashkil etilib, mazkur portal byudjet va korporativ xaridlarni amalga oshirish hamda maqbul narxlar asosida onlayn tartibda shartnomalar tuzish imkonini beradigan bo'ldi. Bu esa, sanoqli oylarda 150 milliard so'm mablag'ni iqtisod qilish imkonini berdi.

Agentlik zimmasiga yuklatilgan vazifalarni bajarishda chet davlatlarning O'zbekiston Respublikasidagi diplomatik vakolatxonalari va konsullik muassasalari, xalqaro tashkilotlar, chet el kompaniyalari va mutaxassislari bilan, jumladan ish yuzasidan yozishmalar olib borish, tadbirlar tashkil etish va xadli bitimlar tuzish orqali o'zaro hamkorlik qiladi.

Xalqaro hamkorlik sohasida nimalarni amalga oshiradi?

hamkorlikni rivojlantirish, biznes aloqalarni yo'lga qo'yish hamda xorijiy va xalqaro tashkilotlar, xorijiy bank va kompaniyalari bilan aloqalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha ishlarni tashkil qiladi;

xorijiy va xalqaro tashkilotlar, xorijiy bank va kompaniyalar bilan uchrashuvlar, muzokaralar hamda tadbirlarda ishtirok etishni ta'minlaydi;

xorijiy va xalqaro tashkilotlar, xorijiy bank va kompaniyalar bilan ikki tomonlama hamkorlik hujjatlarini ishlab chiqadi;

Agentlik zimmasiga yuklatilgan vazifalarni bajarish va xorijiy sheriklar bilan hamkorlik qilish doirasida texnik va konsultativ yordam ko'rsatish vositalarini jalb qiladi;

xorijiy va xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikni rivojlantirish va tashqi o'zaro hamkorlikni qo'llab-quvvatlash, Agentlikning xalqaro hamkorlik va tashqi aloqalar sohasida yagona siyosatini

amalga oshirishni ta'minlash bo'yicha bir qator boshqa vazifalarni amalga oshiradi.

Ushbu vazifalarni amalga oshirishda Agentlikka bir qancha idoraviy mansub tashkilotlar yordam beradi:

- Mirzo Ulug'bek Innovatsiya Markazi;
- «ILG'OR HUDUD» pilot loyihasini amalga oshirish loyiha ofisi;
- “Elektron hukumat va raqamli iqtisodiyot loyihalarini boshqarish markazi” DUK;
- Raqamli ishonch” jamg'armasi;
- Biznes va boshqaruv respublika oliy maktabi;
- Delta city” xalqaro yuqori texnologiyali innovatsion markaz”.

«**Mirzo Ulugbek Innovation Center**» innovatsion markazi – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 30-iyundagi PF-5099 Farmoni bilan Markaziy Osiyoda yagona hisoblangan O'zbekistonda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasini rivojlantirish maqsadida tashkil etilgan markazdir.

Innovatsion markazi faoliyatining asosiy yo'nalishlari:

xo'jalik subyektlarining oliy ta'lim muassasalari bilan IT-mahsulotlar ishlab chiqarish va realizatsiya qilishdagi o'zaro hamkorligini kengaytirish uchun barcha zarur sharoitlarni yaratish;

Innovatsion markaz rezidentlariga chet el investitsiyalarini jalb etishda ko'maklashish;

OTM va kasb-hunar kollejlari bitiruvchilarini “informatsion texnologiyalar” mutaxassisligi bo'yicha ishga joylashishlarini ta'minlashda, jumladan, qobiliyatli yoshlarni startap loyihalarni amalga oshirishlarida qo'llab-quvvatlash orqali ishtirok etish;

AKT sohasida kadrlarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlashni tashkillashtirish;

yangi ish boshlagan tadbirkorlarni innovatsion AKT-loyihalarni amalga oshirishda qo'llab-quvvatlash;

Markazda IBM, Microsoft, CISCO, EPAM, Openbucks kompaniyalari bilan hamkorlik yo'lga qo'yilgan. KAIST GCC (Koreya Respublikasi) bilan texnologiyalar transferi sohasida hamkorlik qilish bo'yicha o'zaro anglashuv memorandumi imzolangan, «In-

nopolis» universiteti va «IT-park» bilan anglashuv memorandumini imzolangan.

«**ILG'OR HUDUD**» pilot loyihasini amalga oshirish loyiha ofisi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-yanvardagi PF-5609-son Farmoni bilan O'zbekiston Respublikasi Prezidentidagi loyiha boshqaruvi Milliy agentligi zimmasiga Jizzax viloyati hududida yuklatilgan vazifalarni amalga oshirish va funksiyalarning bajarilishi loyiha ofisini tashkil etilishining va faoliyatining asosiy maqsadi hisoblanadi.

Loyiha ofisining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

Jizzax viloyatida amalga oshirilayotgan loyihalar ro'yxatiga kiritish uchun «Ilg'or hudud» pilot loyihasi va Jizzax viloyatini rivojlantirish strategiyasi bilan qisqa va uzoq muddatli istiqbolda o'zaro bog'liqliq holda investitsiya takliflarini ko'rib chiqish, bunda moliyalashtirish manbalari tasdiqlanganligi hisobga olinadi;

Jizzax viloyatida «Raqamli ishonch» raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash jamg'armasi mablag'larini jalb qilgan holda moliyalashtiriladigan loyihalarni samarali amalga oshirish, muvofiqlashtirish va boshqarish;

loyihalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan materiallarni sifatli tayyorlashga ko'maklashish;

loyiha ofisi va agentlik bo'linmalari o'rtasida nazarda tutilgan loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun o'zaro tartib-taomillarni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish va kiritish;

loyihalarni amalga oshirish uchun ilg'or uslublarni, shu jumladan Loyiha ofisi va agentlik bo'linmalarining o'zaro hamkorligi bo'yicha uslubiy va tartibga soluvchi hujjatlarni yuritishning ilg'or metodologiyalarini joriy etish;

loyihalar bo'yicha tashabbuslar bilan chiqish, shu jumladan loyiha talabnomalarini yig'ish va ko'rib chiqish;

loyihalarni boshqarishni qo'llab-quvvatlash, shu jumladan loyihalarni amalga oshirishga to'squinlik qilayotgan muammolarni hal qilishda ishtirok etish;

tasdiqlangan tarmoq grafigiga muvofiq loyihalarni bajarilishini monitoring qilish va joriy nazorat qilish;

loyihalar bo'yicha haftalik hisobotlarni tuzish.

biznes-rejalar va loyihalarning texnik-iqtisodiy asoslarini ishlab chiqish uchun tadbirkorlarga xizmat ko'rsatishni hisobga olgan holda, «biznes-inkubator» ishini tashkil etish orqali kichik va o'rta biznesni rivojlantirishga ko'maklashish.

“Elektron hukumat va raqamli iqtisodiyot loyihalarini boshqarish markazi” DUK O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Loyiha boshqaruvi Milliy agentligi qoshidagi Elektron hukumat va raqamli iqtisodiyot loyihalarini boshqarish markazi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 10-yanvardagi №PF-5624-sonli farmoniga asosan tashkil etilgan.

Markaz faoliyatining yo'nalishlari:

“Elektron hukumat” tizimini rivojlantirish va “Raqamli O'zbekiston – 2030” dasturini (keyingi o'rinlarda dasturlar deb yuritiladi) amalga oshirish doirasida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi loyihalarni (keyingi o'rinlarda loyihalar deb yuritiladi) amalga oshirish doirasida dasturlarni kelgusidagi strategik yo'nalishlari, yagona yondashuv, mexanizm va bosqichlarini ishlab chiqish;

dasturlar doirasidagi tadbirlarning amalga oshirilishini nazarda tutuvchi loyihalar, loyihaviy va texnik hujjatlar, shuningdek, normativ-xuquqiy hujjatlar loyihalarining kompleks ekspertizadan o'tkazilishi va kelishilishini ta'minlash;

loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish holatini tizimli monitoring qilish hamda dasturlar doirasida davlat organlari va tashkilotlar faoliyatiga axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish samaradorligining reyting baholarini shakllantirish;

dasturlar doirasida loyihalarning samarali joriy etilishi va ishlashi uchun normativ xuquqiy bazani tahlil qilish va takomillashtirish bo'yicha takliflar tayyorlash.

iqtisodiyotning turli tarmoqlarida «aqlli» va boshqa istiqbolli texnologiyalarni, shuningdek, katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash texnologiyalarini joriy etishning konseptual va uslubiy asosini shakllantirish;

jahon standartlari talablariga muvofiq «Elektron hukumat» tizimining rivojlanish darajasini tavsiflovchi statistik ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va hisobga olish tizimini yuritish;

tadqiqotlar o'tkazish va iqtisodiyot tarmoqlarini axborotlashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish, axborot-kommunikasiya texnologiyalarini joriy etishning yagona texnologik siyosatini ta'minlash;

«Elektron hukumat» tizimining infratuzilmasini, O'zbekiston Respublikasi Yagona interaktiv davlat xizmatlari portalini va davlat xizmatlari ko'rsatilganligi uchun to'langan davlat bojlari va yig'img'lar summasi hisobini yurituvchi Yagona billing tizimini, shu jumladan davlat-xususiy sheriklik shartlari asosida yanada rivojlantirishni ta'minlash;

loyihalarni amalga oshirishni moliyalashtirishga yo'naltiriladigan O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti va davlat maqsadli jamg'armalari, beg'araz texnik ko'maklashish mablag'lari (grantlar), xalqaro moliya institutlari va xorijiy hukumat moliya tashkilotlari imtiyozli kreditlarining samarali ishlatilishi ustidan monitoring olib borishda vakolatli organlarga ko'maklashish.

Markaz faoliyatining tamoyillari: Malaka. Tajriba. Tezkorlik. Shaffoflik. Sifat kafolati.

“Raqamli ishonch” jamg'armasi Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash “Raqamli ishonch” jamg'armasi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2018-yil 2-sentyabrdagi (№PQ-3927 sonli) Qaroriga binoan tashkil etilgan.

Jamg'arma raqamli iqtisodiyot va blokcheyn sohasidagi loyihalarni rivojlantirish va amalga oshirish uchun investitsiyalarni jamlaydi, blokcheyn sohasidagi kadrlar va startaplarni tayyorlash bo'yicha ta'lim tadbirlarini qo'llab-quvvatlaydi hamda kriptofektivlar va blokcheyn sohasidagi chet el va xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikni tashkil etishga ko'maklashadi.

Jamg'arma mablag'lari Loyiha boshqaruvi milliy agentligi ajratmalari, xalqaro tashkilotlar grantlari va kreditlari, yuridik shaxslar kapitalidagi Jamg'armaga tegishli aksiyalar (hissalar)ning daromadlari hamda vaqtincha bo'sh bo'lgan erkin mablag'larni jamg'arish va boshqa daromadlar hisobidan shakllantiriladi.

Jamg'arma mablag'lari raqamli iqtisodiyot sohasidagi loyihalarni moliyalashtirish, jumladan, blokcheyn, kripto-aktivlar,

raqamli iqtisodiyot sohasidagi kompaniyalarning ustav kapitalidagi aksiya va hissalarini xarid qilish, startaplarni qo'llab-quvvatlash uchun grant va kreditlar ajratish hamda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish bo'yicha boshqa maqsadlarda sarflanadi.

Biznes va boshqaruv respublika oliy maktabi Loyiha boshqaruvi milliy agentligi qoshidagi Abu Rayhon Beruniy nomidagi Biznes va boshqaruv respublika oliy maktabi (keyingi o'rinlarda – Biznes va boshqaruv oliy maktabi deb yuritiladi) O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2018-yil 5-sentabrda №PQ-3930-sonli Qaroriga binoan tashkil etilgan.

Bugungi kunda Biznes va boshqaruv oliy maktabi mam-lakatimizdagi xo'jalik boshqaruvi organlari, aksionerlik jamiyatlari va tadbirkorlikning boshqa subyektlari uchun boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha yetakchi ta'lim muassasasi hamda "MBA" va "Loyiha boshqaruvi" yo'nalishi bo'yicha magistratura darajasini taqdim etuvchi yagona davlat ta'lim muassasasi hisoblanadi.

Biznes va boshqaruv oliy maktabi tomonidan o'zining ta'lim vazifasini bajarish maqsadida yuklatilgan vazifalarni samarali boshqarib, ularni oliy darajada hal eta oladigan yuqori malakali liderlar tayyorlashni maqsad qilgan innovatsion ta'lim dasturlari ishlab chiqilgan.

Biznes va boshqaruv oliy maktabining professor-o'qituvchilar tarkibi akademik, professional va ilmiy-tadqiqot tajribasiga ega bo'lgan yetakchi o'qituvchilardan tashkil topgan. Bundan tashqari, Biznes va boshqaruv oliy maktabida ta'lim berish uchun davlat va xo'jalik boshqaruvi organlarining ekspertlari hamda mahalliy va chet el oliy ta'lim muassasalari o'qituvchilari ham jalb etilmoqda.

Qo'shimcha ravishda, Biznes va boshqaruv oliy maktabi o'zining tinglovchilariga "Loyihalarni boshqarish. Tayanch daraja", "Korporativ boshqaruv", "Ish yuritish va ijro intizomi asoslari" v.b. kabi yo'nalishlar bo'yicha turli qisqa muddatli kurslar taqdim etadi, shuningdek chet ellik mutaxassislarni jalb etgan holda turli mahorat darslari o'tkazadi.

"Delta city" xalqaro yuqori texnologiyali innovatsion markaz loyihasi "Xalqaro yuqori texnologiyali innovatsion

markaz "Delta city" loyihasi 2018-yil 4-iyuldagi (№ PQ-3833-sonli) Prezident qarori asosida amalga oshirilmoqda.

Loyihada poytaxtning Yunusobod tumanida tadqiqot instituti, talabalar shaharchasi, ko'p kvartirali uylar hamda yakka tartibdagi uy-joylardan tashkil topgan "Delta City" yuqori texnologiyali innovatsion markazining tashkil etilishi ko'zda tutilgan.

Loyihani amalga oshirish doirasida davlat ulushi 50 foiz va undan yuqori bo'lgan istiqboldagi "Delta city" hududidagi barcha obyektlar berilgan yangi obyektlarni qurish va ulardan foydalanish Direksiyasi tashkil etilgan.

2021-yil iyul oyigacha quyidagi imtiyozlar taqdim etilgan:

investorlarni loyiha hududidagi qurilish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat turlari bo'yicha yagona soliq to'lovidan, mol-mulk solig'i hamda yer solig'idan ozod etish;

norezidentlar tomonidan amalga oshirilgan ishlar (xizmatlar) bo'yicha bosh pudratchi va bosh loyiha tashkilotlarini QQSdan ozod etish;

direksiyalar, investorlar, bosh pudrat tashkilotlari tomonidan olib kelinadigan O'zbekiston Respublikasida ishlab chiqarilmaydigan qurilish texnikasi, asbob-uskuna, butlovchi buyumlar, ehtiyoj qismlar, qurilish materiallari, metall konstruksiyalarni bojxona to'lovlaridan ozod etish;

direksiya faoliyat ko'rsatishining butun davrida soliqlarning barcha turlari va boshqa majburiy to'lovlarni to'lashdan ozod etish.

LBMA bugun:

- O'zbekistondagi loyihalarni amalga oshirishni yaxshilash va investitsion muhitni yaxshilash uchun davlat idoralari va boshqa tashkilotlarning, shuningdek, biznes-jamoatchilik ishchi guruhlarining ishlarini tashkil qiladi va muvofiqlashtiradi. Agentlik faoliyati doirasidagi masalalar bo'yicha nizom loyihalari majburiy muvofiqlashtirilishi kerak;

- O'zbekistonda islohotlarni amalga oshirish natijalarini o'rganadi, investitsiya dasturlarini shakllantirish va amalga oshirishni nazorat qiladi va monitoring qiladi;

- blokcheynning amalga oshiriladigan faoliyat sohalarini va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishni belgilaydi, blokcheynni kiri-

tishni nazarda tutuvchi me'yoriy-huquqiy hujjatlarning loyihalari LBMAda majburiy ekspertiza qilinishi kerak;

- davlat mablag'lari hisobidan moliyalashtirilgan loyihalarni yuqori sifatli va o'z vaqtida amalga oshirilishini ta'minlaydi;

- zarar ko'rib ishlayotgan va kam samarador loyihalarni aniqlaydi;

- Davlat organlarida zamonaviy texnologiyalarni joriy etish kontseptsiyasini ishlab chiqish va kompleks tahlil qilishni ta'minlaydi;

- Loyiha boshqarish sohasida kadrlar tayyorlashda va ularni malakasini oshirishda yordam beradi.

LBMA O'zbekiston Respublikasida davlat va nodavlat tashkilotlari, muassasalari, tadbirkorlik subyektlari, xorijiy mamlakatlarning diplomatik vakolatxonalari va konsullik muassasalari, xalqaro tashkilotlar, xorijiy kompaniyalar va mutaxassislar bilan o'zaro hamkorlik qiladi.

LBMA «Mirzo Ulugbek Innovation Center» номли Mirzo Ulug'bek innovatsion markazining faoliyati, Abu Rayhon Beruniy nomidagi Respublika biznes va boshqaruv oliy maktabi, "Deltacity" xalqaro yuqori texnologiyalar innovatsion markazi, Raqamli iqtisodni rivojlantirish bo'yicha "Raqamli ishonch" Raqamli rivojlantirish jamg'armasi faoliyatini **nazorat qiladi.**

LBMAning missiyasi – "biz O'zbekiston xalqi manfaatlari yo'lida loyihalarni samarali amalga oshirish uchun sharoit yaratamiz. O'zbekistonda loyihalarni boshqarishning yagona tizimini joriy etish orqali dunyo miqyosidagi rivojlangan va raqobatbardosh mamlakatga aylanadi. O'zbekiston investitsiya, yashash va sayohat, ishonchli hamkorlik uchun qulay mamlakatdir.

2.2. O'zbekistonda investitsiya siyosatini takomillashtirish va isloh qilish

Mamlakatda investitsiya siyosatini tubdan yaxshilash va isloh qilish, uni amalga oshirish uchun zamonaviy, samarali yondashuv va mexanizmlarni joriy etish, shuningdek, investitsiya jarayonlarini

jadallashtirish va umuman olganda biznes muhitini yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlar izchil amalga oshirilmoqda.

Qabul qilingan chora-tadbirlar birinchi navbatda iqtisodiyot tarmoqlarini, ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani ustivor rivojlantirish va modernizatsiyalashni, kompleks diversifikatsiyani amalga oshirishni va sanoat mahsulotlarini raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

Faol investitsiya siyosatini davom ettirish, sa'y-harakatlarni to'plash va mavjud resurslardan oqilona foydalanish uchun, investitsiyalarni, jumladan to'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalarni samarali jalb etish va mavjudlarini texnik va texnologik qayta qurollantirish uchun strategik va yirik investitsiya loyihalarini amalga oshirish hamda yangi yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni tashkil etish va shu asosda aholi bandligini ta'minlash, aholi turmush darajasi va sifatini oshirish maqsadida, kapital qo'yilmalarning va ijtimoiy, uy-joy, muhandislik va transport infratuzilmasini ishga tushirishni 2019-yilga mo'ljallangan asosiy parametrlarining qabul qilishni ta'minlashga erishildi (jadval 1.2.).

Jadval 1

**2019-yilda kapital qo'yilmalarning
ASOSIY PARAMETRLARI**

*mlrd.
so'mda*

№	Moliyalashtirish manbalarining nomi	2019-yil uchun prognoz
	Kapital qo'yilmalar, jami	112 251
	shu jumladan:	
1.	Markazlashtirilgan investitsiyalar:	41 641
1.1.	Byudjet mablag'lari	3 960
1.2.	Quyidagilarga yo'naltirilgan mablag'lar:	7 701
	shu jumladan:	
1.2.1.	Yerlarning meliorativ holatini yaxshilash	353
1.2.2.	Avtomobil yo'llarini rivojlantirish	1 961

1.2.3.	Ta'lim va tibbiyot muassasalarining moddiy-texnik bazasini rivojlantirish	4 043
1.2.4.	Ichimlik suvi ta'minotini yaxshilash	1 101
1.2.5.	Orol bo'yi mintaqasini rivojlantirish	243
1.3.	O'zbekiston Respublikasi Rekonstruktsiya va taraqqiyot fondi (so'mdagi ekvivalent)	7 702
1.4.	O'zbekiston Respublikasining davlat kafolati ostidagi xorijiy investitsiyalar va kreditlar (so'mda ekvivalent)	22 278
2.	Markazlashtirilmagan investitsiyalar:	70 610
2.1.	Korxonalarning mablag'lari, shu jumladan korxonalar tasarrufida bo'lgan soliqlar	18 222
2.2.	Tijorat banklaridan kreditlar va boshqa qarz mablag'lari	17 193
	Shu jumladan, arzon turar joylarni qurish uchun imtiyozli kreditlar	4 485
2.3.	To'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalar va kreditlar (so'mda ekvivalent)	34 213
2.4.	Arzon uylarni qurish uchun ajratilgan aholi mablag'lari	983

* 2019-yil uchun prognoz ko'rsatkichlarini ishlab chiqishda 1 AQSh dollari ekvivalenti 8.300 so'mga teng.

**2019-yilda ijtimoiy, uy-joy, muhandislik va transport infra-
tuzilmasini joriy qilish (ishga tushirish) bo'yicha
PROGNOZ**

Ko'rsatkichlar nomi	O'lchov birligi	2019-yil uchun prognoz
Arzon turar joylarni foydalanishga topshirish, jami	ming kv. m.	2 210,8
<i>shu jumladan:</i>		
qishloq joylarida namunaviy loyihalar bo'yicha	ming kv. m.	765,5
arzon ko'p xonadonli uy-joy	ming kv. m.	1 445,3
oliy ta'lim muassasalarining ishga tushirish	o'quv o'rinlari	18 780
	o'rinlar jami	4 370
Olimpiya zaxiralari ixtisoslashtirilgan maktab- internatlarning obyektlarini ishga tushirish	o'rinlar jami	1 050
bolalar musiqa va san'at maktablarini ishga tushirish	obyekt	12
yotoq hajmi va ambulatoriya- poli klinika muassasalari	yotoqlar soni	8 498
	manzil. smenada	11 048
umumta'lim maktablarini ishga tushirish	o'quv o'rinlari	88 246
maktabgacha ta'lim muassasalarini ishga tushirish	o'rinlar	61 010
Avtomobil yo'llari	km	290,5
Suv ta'minoti tarmoqlari	km	2 053,5

2.3. Loyihalarni boshqarishni amalda qo'llash tendensiyalari

Loyiha boshqaruvi amaliyotidagi o'zgarish loyihalarni boshqarish usullari qo'llaniladigan boshqaruv obyektlari doirasini kengaytirish va loyihalarning o'ziga xos xususiyatlarini va ularni amalga oshirish usullarini hisobga olgan holda takomillashtirilgan yoki yangi usullar va vositalardan foydalanish bilan bog'liqdir.

Loyihani boshqarish usullari nafaqat yirik kompleks loyihalar, qurilish va muhandislik, dizaynga asoslangan ishlab chiqarish, yuqori raqobatbardosh, yuqori texnologiyali ishlab chiqarish kabi an'anaviy sohalarida, balki korxona faoliyatini rivojlantirish, ommaviy bozorda ijodiy loyihalarni boshqarish uchun deyarli barcha sohalarida qo'llaniladi. ommaviy axborot vositalari, siyosiy va ijtimoiy loyihalar.

Loyihani boshqarish usullaridan foydalanish katta kompaniyalarning imtiyozlaridan voz kechdi, o'rta va kichik biznes ham ushbu yondashuvlardan foydalanishga va mutaxassislarni tayyorlashga kirishdi.

Davlat hokimiyati organlari tomonidan loyihalarni boshqarishga qiziqish ortmoqda. Loyihaga yo'naltirilgan usullar alohida loyihalarni boshqarishda va maqsadli dasturlar darajasida qo'llaniladi. Davlat sektorida amalga oshirilayotgan loyihalar va dasturlar bir qator xususiyatlarga ega bo'lib, bu an'anaviy loyihalarni boshqarish usullarini takomillashtirish va moslashtirishni nazarda tutadi.

Butun dunyodagi bir qator mamlakatlarda hukumat va davlat organlari loyihalarni boshqarish metodologiyasida davlatning samarali rivojlanishini ta'minlashning muhim vositasi va *milliy loyiha boshqaruvi imkoniyatlarini shakllantirishini e'lon qilishdi.*

Amalda namoyon bo'ladigan muhim tendensiya loyiha menejerining rolini o'zgartirishdir. Buning sababi shundaki, *loyiha boshqaruvi obyekti sifatida tushuntirish yanada murakkablashadi.*

So'nggi yillarda maqsadlarni belgilash yondashuvlari va loyiha muvaffaqiyati mezonlarini shakllantirish sezilarli darajada o'zgardi. Agar 1990-yillarning o'rtalarida loyihalarning aksariyati loyiha doirasida yaratilgan mahsulot (aktivlar, tizim) uchun talablar sifatida

shakllantirilgan bo'lsa va muvaffaqiyat belgilarga muvofiq, «vaqt bo'yicha, byudjet ichida, spetsifikatsiya asosida» shakllantirilgan bo'lsa, bugungi kunda tashkilotlar strategik biznes maqsadlariga erishish va loyihaning barcha ishtirokchilarining manfaatlarini inobatga olgan holda, loyiha maqsadlari va muvaffaqiyat belgilarini bog'lashga intiladi. Natijada, loyihalarning miqyosi va vaqt chegaralari o'zgarmaydi, balki loyiha menejerining roli, menejerning vakolati va loyihani amalga oshirishni tashkil qilish uchun uning majburiyatlari va talablari ham o'zgaradi. Misol uchun, loyiha maqsadlari va muvaffaqiyat belgilarini kompaniyaning biznes maqsadlariga erishish bilan bog'liq ko'rsatkichlar bilan belgilash loyiha muddatini aktivlar operatsiyalari bosqichiga o'zgartiradi va loyihaga ishtirokchilarni nafaqat aktivni yaratish bilan, balki uning faoliyatini ham o'z ichiga oladi.

Biroq kompaniyadagi strategik va loyihalarni boshqarishni faqatgina individual loyihalar darajasidagi maqsadlarni muvofiqlashtirish orqali to'liq hal qilish mumkin emas. Samarali loyihalarni boshqarish tizimini yaratish uchun dasturlarni va loyiha portfelli darajasini boshqarish kerak. Ushbu ehtiyoj dasturlarni va loyiha portfellarini boshqarish uchun nazariya va vositalarning faol rivojlanishiga olib keldi.

Loyihalarni amalga oshirishda yana bir muhim tendensiya tashqi muhitda va kompaniyalar ichida biznes dinamikasini va noaniqlik darajasini oshirishdan iborat. Bu shuni anglatadiki, "ochiq" loyihalar juda ko'p. An'anaviy loyihalardan farqli o'laroq, "ochiq" ishni boshlash vaqtida buyurtmachi mumkin emas va yakuniy mahsulotga qo'yiladigan talablarni va vaqt va byudjetdagi cheklashlarni aniq ko'rsatishga intilmaydi.

"Ochiq" loyihaning asosiy ishtirokchilari loyiha amalga oshirilganda ushbu talablar qayta ko'rib chiqiladi va loyihani amalga oshirish rejalariga tegishli o'zgarishlar kiritiladi. "Ochiq" loyihalarni boshqarish menejerni yanada kengroq va yanada moslashuvchan vositalar va boshqaruv usullarini qo'llashni talab qiladi (masalan, noaniqlik, qarama-qarshilikda qaror qabul qilish, qaror qabul qilish, o'zgarishlarni boshqarish, xavf-xatarlar, kommunikatsiyalar, moliyaviy va iqtisodiy modellashtirish).

Loyihani boshqarish sohasidagi tadqiqotlarni rivojlantirishning asosiy tendensiyalari amaliy biznes ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lib quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- metodologiya va loyihalarni boshqarish vositalarining ixtisoslashganligi;
- biznesni boshqarish jarayonlarini umuman loyiha boshqaruvi-ga yanada yaqinroq bog'lash.

Loyihani boshqarish metodologiyasi va asbob-uskunalari sohasidagi ixtisoslashuvi sezilarli darajada rivojlanmoqda. Global loyiha boshqaruvi bo'yicha mutaxassis Russell Archibald (Russel Archibald), Lynn Krafford (Lynne Crawford) va boshqalar loyihalarni boshqarishning yagona tasnifini va loyihalarni boshqarish yondashuvlarini asoslaydigan hujjatlarni chop etdi [Crawford, 2014].

AmerikaQo'shma Shtatlardagi loyihani boshqarish Instituti (PMI) tomonidan olib borilgan tadqiqotlar doirasida, davlat sektorida [PMBOK, 2015], qurilish, mudofaa va avtomobilsozlik sohasida loyihalarni boshqarish bo'yicha maxsus standartlar ishlab chiqildi va e'lon qilindi.

Loyiha boshqaruvini biznes boshqaruv usullari va vositalarining yagona tizimiga integratsiyalashuvi ishlab chiqish dasturlari va loyihaviy portfelli darajasida boshqaruv standartlarini ishlab chiqish va rivojlantirish, shuningdek, loyihani boshqarish sohasida kompaniyaning yetukligini baholash uchun kompleks modellarni ishlab chiqishda aks etadi.

Loyihani boshqarishning nazariy asoslari va rivojlanishining asosiy yo'nalishlari uchta sohaga taalluqli bo'lishi mumkin [Shenhar, 2004]:

- Loyiha boshqaruvi va strategik boshqaruv integratsiyasi.
- Shaxsiy loyihalar darajasida an'anaviy usullarni va boshqaruv vositalarini ishlab chiqish.
- Jamoa va asosiy loyiha ishtirokchilarining samaradorligini oshirish.

Kompaniyadagi loyihalarni boshqarish va strategik menejmentni integratsiyasi bilan bog'liq ishlarda loyihalar kompaniyaning

strategik maqsadlariga erishishda asosiy vosita hisoblanadi va loyiha menejerining mas'uliyati va vakolati biznes maqsadlariga erishish bilan bog'liq. Ushbu tadqiqotlar strategiya, loyiha portfeli va individual loyihalar darajasida shakllantirilgan muvaffaqiyatlar uchun maqsadlar va mezonlarni muvofiqlashtirish masalalariga qaratilgan. Shu asosda tashkilotning tuzilishiga bo'lgan talablar, ishtirokchilarning roli (shu jumladan, kompaniyaning yuqori menejmenti) va maqsadlarni belgilashning barcha darajalarida boshqarish jarayoni aniqlanadi.

Korporatsiya darajasida loyihani boshqarish bilan bog'liq tadqiqot va rivojlantirish yo'nalishlari (project governance) faol rivojlanmoqda. U tashkiliy tuzilmani tashkil etish, loyihalarni boshqarish, loyihalar va loyiha portfellarini boshqarish uchun qabul qilingan protseduralar va qoidalarini, loyihani amalga oshirish uchun ma'muriy va tashkiliy yordamni va yuqori darajali boshqaruv darajasida loyihalar bo'yicha qarorlarni qabul qilishni o'z ichiga oladi.

Shaxsiy loyihalarda metodlar va boshqaruv vositalarini ishlab chiqishda olib borilgan tadqiqotlar, noaniqlik va loyiha tavakkalchiligi ortib borayotgan bir paytda loyihani rejalashtirishda individual ishlarining parametrlarini baholashning aniqligini oshirish orqali boshqaruv jarayonlarining samaradorligini oshirishga qaratilgan. So'nggi yillarda keng ommalashgan loyihani amalga oshirishni rejalashtirish va nazorat qilishning yangi yondashuviga misol tariqasida, ishlab chiquvchilar maqsadlari va rejalashtirishni (ishtirokchilarning tashkiliy xatti-harakatlaridan xavf-xatarni qayta taqsimlashga) murakkab omillarni hisobga olishga urinadigan muhim zanjirlar usuli (Critical Chain Project Management) hisoblanadi.

Jamoa va asosiy loyiha ishtirokchilarining samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan o'quv mashg'ulotlarida ishtirokchilar o'zaro faoliyat funksional, taqsimlangan guruhlarda motivatsiya va o'zaro aloqalar masalalariga alohida e'tibor qaratmoqdalar. Ushbu tadqiqotlar doirasida loyiha menejerlarining yetakchilik, o'qitish, motivatsiya va martaba o'sishining masalalari ham ko'rib chiqiladi.

2.4. Boshqaruv standartlari: xususiyatlar, tizimni ishlab chiqish va qo'llash

Boshqarish sohasida standartlashtirishning maqsadi belgilangan talablar, normalar va tamoyillardan doimo foydalanish orqali muayyan darajadagi tartibga erishish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishdan iborat. Loyihani boshqarish sohasidagi modellar va standartlar soni muntazam o'sib bormoqda, bu ham o'z loyihalarini, ham boshqaruvini mintaqaviy, milliy, soha va korporativ xususiyatlarini hisobga olish tendensiyasini aks ettiradi.

Xalqaro, milliy, mintaqaviy standartlar va individual tashkilotlar standartlari (korporativ standartlar) mavjud. Agar standartlashtirishda ishtirok etish har qanday mamlakatning tegishli organlariga ochiq bo'lsa, bu *xalqaro standartlashtirishdir*. *Hududiy standartlashtirish* faqatgina bir geografik, siyosiy yoki iqtisodiy mintqa davlatlarining tegishli organlari uchun ochiq bo'lgan faoliyatdir. *Milliy standartlashtirish* – bu davlat, tarmoq, iqtisodiyotning muayyan sektorida, uyushmalar, ishlab chiqarish korxonalari, korxonalar va muassasalar darajasida turli darajalarda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan aniq bir davlatda standartlashtirish.

Loyihani boshqarish sohasidagi loyihalarni boshqarish standartlarini ishlab chiqishda ishtirok etadigan eng nufuzli tashkilot xalqaro loyihalarni boshqarish Instituti – Project Management Institute (PMI) hisoblanadi. Bu nodavlat notijorat tashkilotdir, uning maqsadi tajriba almashish, loyiha menejerlari bilim va ko'nikmalarini almashish, sertifikatlashtirish dasturlari (CAPM, PMP, PGMP) orqali loyihalarni boshqarish sohasida professionallikni rivojlantirishdir. 1969-yilda tashkil etilgan PMI loyihasi menejment instituti loyihalarni boshqarish bilan shug'ullanadigan va 170 dan ziyod mamlakatlarda vakili bo'lgan professionallarni birlashtiradi. PMI loyihalarni boshqarishning turli sohalarida standartlarni ishlab chiqadi, konferensiyalar va seminarlar, ta'lim dasturlari va professional sertifikatlashni olib boradi. PMI standarti butun dunyoda loyihalarni boshqarish amaliyotida keng qo'llaniladigan va keyinchalik paydo bo'lgan ko'plab boshqa standartlar uchun asos bo'lib xizmat qiladigan PMI ekspertlari tomonidan ishlab chiqilgan.

Eng tanikli va keng tarqalgan standart – PMBoK («Project Management Body of Knowledge»- «Loyiha boshqaruvi organi»). Dastlab, 1987-yilda Amerika loyiha menejeri instituti tomonidan nashr etilgan. 2000-yilda ikkinchi, 2004-yilda uchinchi, 2008-yilda to'rtinchi, 2012-yilda beshinchi va 2016-yilda esa ushbu standartning oltinchi nashri chop etildi.

Qoidalar va standartlar loyihalarni boshqarishning xalqaro va disiplinlararası xususiyatlarini ta'minlaydi. Ularning barchasi dunyo bo'ylab loyiha menejerlariga loyihani boshqarish uchun shunga o'xshash falsafa va metodikani yo'naltiradi va shunga mos ravishda «bir xil til» gapirishadi. Shu bilan birga PMBoK standarti loyihani boshqarish uchun talablarni, birinchi navbatda, davlat xaridorining manfaatlari nuqtai nazaridan aks ettirayotganini ta'kidlash joiz. Loyiha rahbarlari xalqaro va milliy assotsiatsiyalari loyiha menejerlarini tayyorlashda va ularni sertifikatlashda faol ishtirok etmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Davlat standartida loyiha boshqaruvi-ning prinsiplari va jarayonlari bo'yicha loyiha natijalariga erishishga ta'sir ko'rsatuvchi qo'llanmalar keltirilgan [2]. Davlat standartining maqsadli auditoriyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- loyiha menejerlari va homiylarning loyiha boshqaruv tamoyillari va amaliyotlarini tushunishlarini yaxshilash;

- loyiha menejerlari, loyiha menejmenti komandalari va loyiha guruhi a'zolari milliy standartlar va loyihalar amaliyotini xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish uchun umumiy asoslarni ta'minlash.

Loyihaning natijasi mahsulotni, natijalarni, loyihaning foydali samarasini anglatadi. Natijada, loyihaning turi va maqsadiga qarab: ilmiy rivojlanish, yangi texnologik jarayon, dasturiy ta'minot, qurilish maydonchasi, amaliyot dasturlari, qayta tuzilgan kompaniya, sertifikatlangan sifat tizimi va boshqalar bo'lishi mumkin. Loyihaning muvaffaqiyati (natijasi) uning narxi (daromad), innovatsiya, sifat, vaqt, ijtimoiy, ekologik va boshqa xususiyatlar bo'yicha rejalashtirilgan darajaga qanchalik to'g'ri kelishi bilan baholanadi.

Boshqariladigan loyiha parametrlari:

- loyiha ishlarining hajmi va turlari;
- qiymati, xarajatlar, loyiha xarajatlari;
- loyihaning vaqtini, davomiyligini va zaxiralarini, loyihaning bosqichlarini, bosqichlarini, shuningdek, ishning o'zaro munosabatini o'z ichiga olgan vaqt parametrlari;
- loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslar, shu jumladan: inson yoki mehnat, moliya, logistika, qurilish materiallariga, mashinalarga, jihozlarga, qismlarga va qismlarga bo'linadi. shuningdek resurslar cheklanganligi;
- dizayn yechimlari sifati, amaliy resurslar, loyiha komponentlari.

Loyiha va uni amalga oshirish jarayoni, amalga oshirilishi – murakkab tizim, unda loyihaning o'zi boshqaradigan kichik tizim sifatida ishlaydi va loyihani boshqarish - bu boshqaruvchi hisoblanadi.

– Loyiha bir qator xususiyatlarga ega, chunki uni amalga oshirish ishlarini metodik tarzda tashkil etishga yordam beradi:

– loyiha tashqi muhit deb ataladigan ma'lum bir muhitda paydo bo'ladi, mavjud va rivojlanadi;

– loyihaning tarkibi uning amalga oshirilishida va rivojlanishida o'zgarishsiz qoladi: unda yangi elementlar (obyektlar) paydo bo'lishi mumkin, uning ayrim qismlari uning tarkibidan chiqarilishi mumkin;

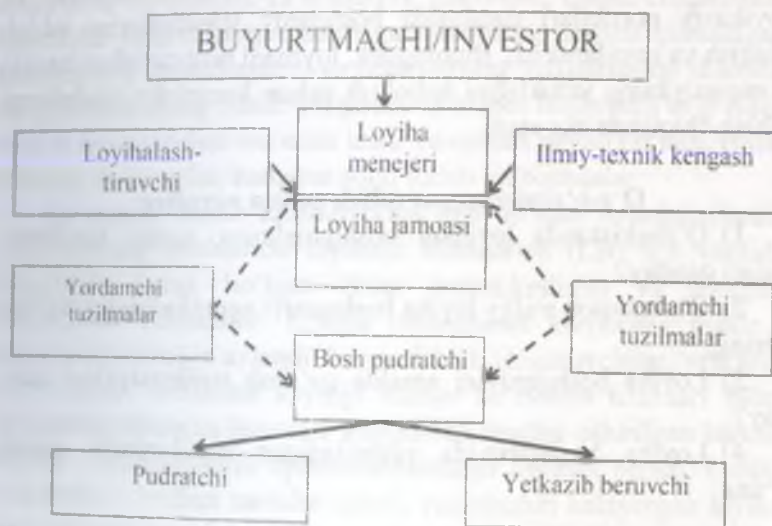
– har qanday tizim kabi loyiha elementlarga bo'linishi mumkin, ammo ma'lum yo'nalishlarga tanlangan elementlar o'rtasida aniqlik kiritilishi va saqlanishi kerak. «Loyiha» va «tashqi muhit»ga loyiha paydo bo'lgan va rivojlanayotgan barcha faoliyat sohasini taqsimlash ma'lum darajada shartli hisoblanadi. Buning sabablari quyidagilardan iborat:

1. Loyiha qat'iy barqaror emas: loyihani amalga oshirish jarayonida uning bir qator elementlari o'z joylarini o'zgartirishi, loyihaga tashqi muhitdan orqaga qaytish va qayta ishlashi mumkin.

2. Loyihaning ayrim elementlari ham uning tarkibi, ham tashqarisida ishlatilishi mumkin. Bunga odatiy bir misol, bir vaqtning

o'zida muayyan loyihani amalga oshirishda va boshqa muammolarni (xususan, boshqa loyihani amalga oshirish bo'yicha) hal qilish bo'yicha ishlaydigan mutaxassislar bo'lishi mumkin.

Loyihaning asosiy ishtirokchilari orasida mijozlar, menejer va loyiha jamoasi, investor, ishlab chiquvchi, yetkazib beruvchilar va pudratchilar kiradi (1-rasm). Innovatsiya loyihasining asosiy ishtirokchilari loyihaning tashabbuskori yoki loyiha g'oyasi ishlab chiqaruvchisi bo'lishi kerak.



1-rasm. Loyiha ishtirokchilarining mumkin bo'lgan o'zaro ta'sirining namunaviy sxemasi

Xulosa

Boshqarish sohasida standartlashtirishning maqsadi belgilangan talablar, normalar va tamoyillardan doimo foydalanish orqali muayyan darajadagi tartibga erishish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishdan iborat.

Loyiha boshqaruvi nima? Bu jarayonni boshqarish bo'lib, chegaralangan resurs va vaqtga ega bo'lgan holda belgilangan natija – maqsadga erishish qobiliyatidir.

Loyiha boshqaruvi bir vaqtning o'zida g'ayrat, shijoat va yuqori darajadagi kasbiy mahoratning birlashuvini talab qiladi.

Loyiha boshqaruvi amaliyotidagi o'zgaruvchan loyihalarni boshqarish usullari qo'llaniladigan boshqaruv obyektlari doirasini kengaytirish va loyihalarning o'ziga xos xususiyatlarini va ularni amalga oshirish usullarini hisobga olgan holda takomillashtirilgan yoki yangi usullar va vositalardan foydalanish bilan bog'liqdir.

Loyiha boshqaruvinı biznes boshqaruv usullari va vositalarining yagona tizimiga integratsiyalashuvi ishlab chiqish dasturlari va loyihaviy portfellari darajasida boshqaruv standartlarini ishlab chiqish va rivojlantirish, shuningdek, loyihani boshqarish sohasida kompaniyaning yetukligini baholash uchun kompleks modellarni ishlab chiqishda aks etadi.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

1) O'zbekistonda loyihani boshqarishning asosiy tendensiyalari qanday?

2) O'zbekiston milliy loyiha boshqaruvi agentligining tavsifi ni bering.

3) Loyiha boshqaruvinı amalda qo'llash tendensiyalari qanday?

4) Loyiha boshqaruvida ishlatiladigan standartlarni sanab o'ting.

MAVZU 3. LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINING HOZIRGI HOLATI

3.1. Loyihalarni boshqarishning rivojlanish istiqbollari

Germaniya, Yaponiya, Koreya, Amerika Qo'shma Shtatlari va boshqa rivojlangan mamlakatlar tajribasi loyihalarni boshqarish tizimi iqtisodiy inqirozdan chiqib, asosiy ilmiy, ishlab chiqarish va ijtimoiy muammolarni hal qilishning samarali usuli hisoblanadi. Ushbu usul, o'zgaruvchan sharoitlarda va rivojlanayotgan tizimlarda barqarorlik va noaniqlik sharoitida, qonun chiqaruvchi masalalar yetarlicha rivojlanmagan sharoitda, nazorat qilinadigan baholarning yomonlashuvi va resurslarning yetishmasligi sharoitida korxonalarning ishlab chiqarish va biznes faoliyatini to'g'ridan to'g'ri boshqarishni rad etish usuli va egalari paydo bo'ladi. Bular xususiy investorlar, barqaror soliq tizimi va boshqalar.

An'anaviy bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan mamlakatlarda, XXI asrning boshlarida loyihani boshqarish (LB) o'z vaqtida bajarilishi kerak bo'lgan ishlar ketma-ketligini va tezligini boshqarish vositasidir. Loyiha menejmenti korporativ mijoz / mijozning ovozigacha aylandi, bu esa ishlab chiqaruvchilar, yetkazib beruvchilar, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish tizimlari bilan integratsiyalashgan jamoalar tomonidan amalga oshirilgan barcha loyiha / mahsulotlarni optimallashtirishga yordam beradi. Ushbu yondashuv, boshqa narsalar qatori, yaqinlashib kelayotgan loyiha xarajatlarini yuqori darajada aniqlik bilan (va shunga mos ravishda, kamaytirish) aniqlash imkonini beradi.

Ushbu sohada ishlayotgan kompaniyalar va mutaxassislar zarur kasbiy tuzilmalarni shakllantirib, milliy va xalqaro tashkilotlar – sarmoyaviy, sanoat, qurilish, konsalting va muhandislik firmalarini o'z ichiga olgan «Loyiha boshqaruvi dunyosi»ni yaratdilar, bu yerda kongresslar va simpoziumlar o'tkaziladi, unda jurnallar, kitoblar nashr etiladi va o'zlarining dasturiy ta'minot bozoriga ega bo'lgan darsliklar mavjud.

Loyihalarni boshqarish sohasidagi eng yirik xalqaro tashkilot IPMA (IPMA – International Project Management Association)

– Xalqaro loyihalarni boshqarish assotsiatsiyasi bo‘lib, u 20 dan ortiq Yevropa milliy jamiyati va boshqa davlatlarni birlashtiradi.

3.2. Zamonaviy loyihalarni boshqarish

Zamonaviy loyihalarni boshqarish – yetuk professional ilmiy va amaliy soha, shu jumladan:

- amaliyot tushunchalari, nazariya, metodikalar va rivojlangan texnologiyalar bilan tasdiqlangan va tasdiqlangan;
- tan olingan xalqaro va milliy standartlar va boshqa normativ hujjatlar;
- professional nashrlar, konferensiyalar va kongresslar rivojlangan dunyo;
- professional dasturiy ta’minot dasturlarining boy bozori;
- professional xizmatlar bozorini rivojlantirish;
- zamonaviy ta’lim tizimi, shu jumladan, mutaxassislar uchun turli xil sertifikatlash dasturlari;
- zamonaviy jamiyatda keng qo‘llanmalar;
- mashhurlik va qiymat ortib bormoqda.

Loyiha boshqaruvi bo‘yicha tadqiqotlar evolyutsiyasini tahlil qilish professor T. Cloppenborg (Xavier University, AQSh). boshchiligidagi bir guruh olimlar tomonidan olib borildi. Tadqiqot 1990–2020-yillarda loyihalarni boshqarishni yanada rivojlantirish tendensiyalarini tahlil qildi va aniqladi:

- vakolatlari;
- xatti-harakat yo‘nalishi;
- manfaatdor tomonlarni boshqarish;
- aloqa (kommunikasiyalar);
- loyiha menejerining martaba yo‘li;
- standartlar va sertifikatlash.

Bundan tashqari, loyihalarni boshqarish sohasidagi eng istiqbolli yo‘nalishlar bo‘yicha prognozlar keltirilgan bo‘lib, unda quyidagilar mavjud edi:

- Internet texnologiyalari;
- shartnomalar;
- autsorsing;

- loyiha menejerining roli;
- loyihalarni tanlash;
- loyihalarni boshqarish bo'yicha trening;
- risklarni boshqarish;
- aloqa (kommunikasiyalar).

3.3. Loyihalarni boshqarishning zamonaviy metodologiyalari

Nazariyaning muvaffaqiyatli amaliy qo'llanilishi uning ichki rivojlanishining uzluksiz jarayonini nazarda tutadi. Zamonaviy korxonalar loyihalarni boshqarish uchun yangi talablar qo'ydi, ular hatto 10 yil oldin ham bo'lmagan.

Nazariya ushbu talablarga javob beradigan, loyihalarni boshqarish uchun ishlab chiqilgan, yanada integratsiyalashgan yondashuvlarni taklif qiladi, bu esa boshqaruv masalalariga ko'proq e'tibor qaratiladi.

Nazariyani yanada takomillashtirish uchun asos bo'lgan zamonaviy loyihalarni boshqarishning ayrim asosiy yondashuvlari va tamoyillarini ko'rib chiqamiz:

Loyihalarning ichki rivojlanishiga asoslangan yondashuv. Loyihani amalga oshirish bilan shug'ullanadigan mutaxassis-larga loyihani boshqarishda tobora ko'proq e'tibor beriladi. Bu zamonaviy sharoitlarda loyihalarga zarur moslashuvchanlikni ta'minlaydigan yangi innovatsion g'oyalar paydo bo'lishiga hissa qo'shadigan xodimlarning yaxshi muvofiqlashtirilgan va ijodiy ishidir.

Ichki loyihani ishlab chiqish o'z ichiga oladi:

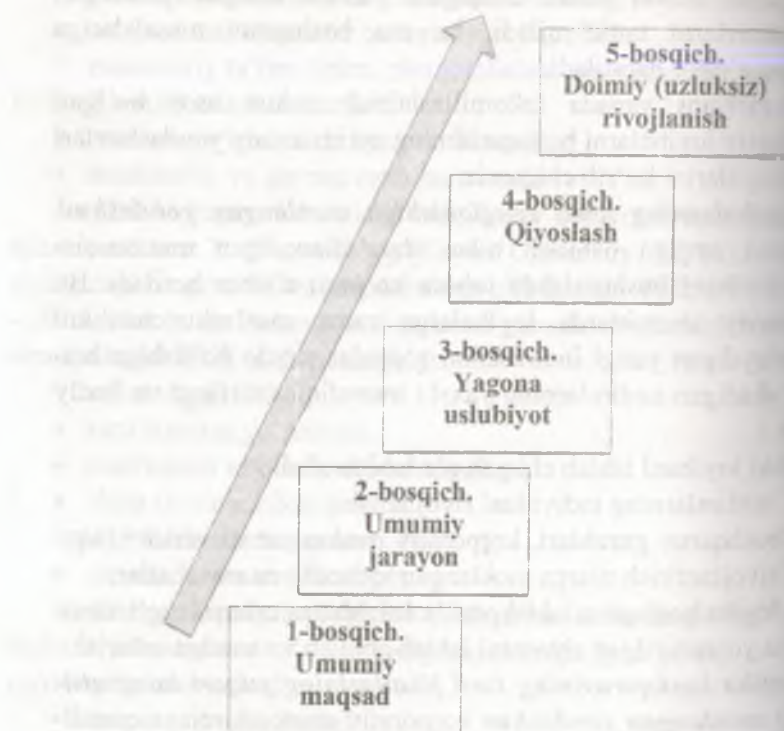
- xodimlarning individual rivojlanishi;
- boshqaruv guruhlari, korporativ madaniyat va ishlab chiqarishni rivojlantirish ularga asoslangan iqtisodiy munosabatlar;
- loyiha boshqaruvini takomillashtirish dasturlarini rag'batlantirishga yo'naltirilgan siyosatni ishlab chiqish va amalga oshirish.

Loyiha boshqaruvining turli jihatlarining yuqori integratsiyasiga asoslangan yondashuv korporativ strategik rejaga qaratilgan. Loyihani boshqarish strategik reja bilan o'zaro munosabat korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyati uchun kalit hisoblanadi.

Loyiha boshqaruvini ushbu yondashuv asosida qayta tashkil qilish turli xil o'zgarishlarni talab qiladi – loyiha menejerlari va xodimlaridan korxonaning moliyaviy va biznes faoliyatini boshqarishning butun tizimiga o'zgartirishlar kiritish.

Integratsiya quyidagilarni o'z ichiga oladi: 1) loyihaning integratsiyasi va strategik rejasi; 2) muayyan loyihalarni boshqarishda integratsiyalash.

Loyiha boshqaruvini rivojlantirish modeli (PMMM – Project Management Maturity Model) asosidagi yondashuv. Ushbu model loyiha maqsadlari uchun strategik rejalashtirishni rivojlantirishga yordam beradi. PMMM modeli loyihani boshqarishning boshqa darajasini aks ettiruvchi 5 asosiy darajadan iborat (2-rasm)



2-rasm. Loyiha boshqaruvini rivojlantirishning beshta bosqichi

1-daraja. Umumiy til. Ushbu darajadagi kompaniya, umumiy boshqaruvga asoslangan kasbiy shartlar va tilga asoslangan asosiy prinsiplarni qo'llagan holda, loyihalarni boshqarish ahamiyatini tushunadi.

2-daraja. Umumiy jarayonlar. Kompaniya umumiy jarayonlarni aniqlash va rivojlantirish zarurligini biladi, shuning uchun ba'zi loyihalarni amalga oshirishda muvaffaqiyatli boshqarish boshqa loyihalarni yanada yaxshi boshqarishga yordam beradi. Korxona boshqaruvining boshqa sohalarida foydalaniladigan loyihalarni boshqarish vositalarini va usullarini ishlatishingiz mumkin.

3-daraja. Yakka metodologiya. Kompaniya barcha korporativ usullarni birlashtiradigan sinergetik ta'siridan xabardordir, uning markazi loyiha boshqaruvi hisoblanadi. Bu jarayonning nazoratini osonlashtiradi va sinergetik ta'sirini oshiradi.

4-daraja. Taqqoslash. Kompaniya, jarayonni takomillashtirish raqobatbardosh ustunliklarni ta'minlash uchun zarur shart ekanini tushunadi. Taqqoslash doimiy ravishda amalga oshirilishi kerak. Kompaniya shuningdek taqqoslash obyektlarini (kim bilan taqqoslash mumkin) va taqqoslash obyektlarini (nimani taqqoslash mumkin) tanlashi kerak.

5-daraja. Doimiy rivojlanish. Ushbu darajadagi qiyosiy tahlil asosida olingan ma'lumotlar baholanadi va yagona uslubiyatni (yakka metodologiyani) takomillashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilinadi.

Ushbu rivojlanish sxemasi muayyan korxonalarning ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqilishi mumkin. Ushbu rivojlanish loyihalarni boshqarish samaradorligini oshirish uchun strategik rejalashtirishni amalga oshirishga yordam beradi.

Loyiha boshqaruviga marketing yondashuv iste'molchilarni maksimal darajada qondiradigan ideal mahsulotni yaratishga qaratilgan. Shu bilan birga, tizimli yondashuv juda muhimdir, unda mahsulotning barcha asosiy xususiyatlari, uning rivojlanishi, ishlab chiqarilishi, sotilishi va boshqalar izchil bo'ladi. Ushbu yondashuv dizayn oldi (loyiha oldi) deb atalishi mumkin. chunki

natijalarni belgilaydigan dastlabki tadqiqot, mahsulotni yaratish uchun loyihaning muddatini va samaradorligini belgilaydi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan mamlakatlarda loyihalarni boshqarish va uni takomillashtirish deyarli bir vaqtning o'zida amalga oshirilsa, ichki sharoitda ikki asosiy tendensiya aniqlanishi mumkin:

- loyihani boshqarishning G'arb prinsiplarini tushunish va qabul qilish;

- mahalliy loyihalarni boshqarish tizimini dunyoga integratsiyalash.

Har ikki tendensiya deyarli bir vaqtning o'zida paydo bo'ladi. Eng ilg'or professional jamoalar, ilg'or loyiha yo'naltirilgan korxonalar va o'quv markazlari. Qolgan korxonalar loyihani boshqarishning amaliy ishlarini amalga oshirish imkoniyatlarini ko'rib chiqishadi. An'anaviy loyiha yo'naltirilgan tarmoqlar doirasida loyiha boshqaruviga o'tish muqarrar, ammo o'tish jarayoni yetarli darajada professional kadrlar tayyorlanmaguncha uzoq vaqt davomida davom etishi mumkin. Shu vaqt mobaynida an'anaviy tarzda loyiha yo'naltirilgan metodologiyadan biznes jarayonlarini o'zaro tushunish va rivojlantirishni tushunishning bir burilish nuqtasi bo'ladi. Har qanday boshqaruv odamlarning qarorlar va harakatlariga asoslangan, shuning uchun xodimlarni o'qitish va qayta o'qitish O'zbekistonda loyihani boshqarish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Bundan tashqari, zamonaviy sharoitda loyihani muvaffaqiyatli boshqarish 10–20 yil oldin talab qilinmaydigan sifatlarni talab qiladi. Birinchi loyiha menejrlari muhandislik va ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshi biladigan muhandislar edi. Loyihalarning miqyosi va murakkabligi oshgani sayin, samarali boshqaruvchining texnologiyani umumiy tushunishga ega emasligi aniq bo'ldi. Birinchi O'ringa, ishbilarmon odamning xususiyatlari oldinga chiqi (ilgari surildi).

Zamonaviy loyiha boshqaruvchisi quyidagilarga ega bo'lishi kerak:

- tarmoq sohasidagi bilimlar va biznes muhitini yaxshi bilish
- korxonani ishlash xususiyatlarini aks ettiruvchi tashqi va ichki muhitdan xabardor bo'lishi kerak;

- risklarni boshqarish sohasidagi bilimlar, chunki tez-tez qabul qilinadigan qarorlar xarakteri loyihaga ma'qul bo'lgan xavf darajasiga bog'liq;

- turli biznes-jarayonlar, korxona va loyihalar integratsiyasi, strategiyalar va shaxsiy maqsadlar va boshqalar haqida ma'lumot.

3.4. Loyihani boshqarishning 16 ta metodologiyasi

1. APF (Adaptive Project Framework) Moslashtirilgan/tartibga solinadigan loyiha hajmidan (doirasidan) foydalanish

Oldingi natijalardan olingan tajribaga asoslangan holda har bir bosqichda loyihani takomillashtirishga imkon beradi. Loyiha maqsadlarini aniqlab, loyihaning ishini doimiy ravishda kuzatib borishi bilan menejer potentsial iste'molchi uchun biznesning yuqori qiymatining muvaffaqiyatini ta'minlashi va biznesning qiymatini yaratishi mumkin.

2. Benefit Realization (BF) Maqsad: loyihani amalga oshirishdan foyda

Muvaffaqiyat istalgan / kutilgan foydaning yutug'i sifatida tavsiflanadi. Mijozlar CRM (customer relation ship management software – mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi) sotilishini oshirishni xohlashsa, CRM ishi belgilangan vaqtda va byudjetga muvofiq belgilansa ham, loyiha savdo hajmi 15 foizga oshguncha tugallanmaydi/amalga oshirilmaydi.

3. AGILE

Loyiha boshqaruvi jarayonida tez o'zgarishga tez moslashishi, so'nggi rivojlanish tendensiyalarini kuzatish va ulardan foyda olish muhimdir. Inson manbai ham muhimdir. Shuning uchun, hamkorlik va moslashuvchanlikka asoslangan dinamik loyiha guruhini yaratish qobiliyati, murosaga erishish mumkinligi zarur. Steykholderlar (manfaatdor tomonlar) muhim rol o'ynaydi. Ular har bir bosqichda loyihani nazorat qiladi va tekshiradi, va jamoa a'zolari, o'z navbatida, loyihani to'g'ri va o'z vaqtida tuzatib, iste'molchilarning talab va ehtiyojlarini qondiradigan yuqori sifatli mahsulot/xizmatlarni yaratadilar.

4. Critical Chain Project Management (CCPM) Tanqidiy (kritik) zanjir usuli bo'yicha loyihalarni boshqarish

Bu loyihada tanqidiy / kechikishlar oldini olish, tanqidiy yo'lni / ish zanjirini aniqlash, shuningdek ushbu ishlar uchun resurslar zaxirasini (vaqt chegarasi) aniqlashga yordam beradi. Jadvallar qurilganligi sababli, resurslar mavjudligini hisobga olgan holda, loyiha uzoqroq bo'lishi mumkin, ammo asosiy voqealarni bartaraf etish ehtimoli kamayishi mumkin. Tanqidiy zanjirlarning metodologiyasi asosan loyiha uchun muhim bo'lgan asosiy ishlarni va ish muddatlarini saqlashni va loyihaning yakuniy yakunlanishini tashkil etish hisoblanadi. Loyihaning tanqidiy ishi manba va ma'muriy cheklavlarni hisobga olgan holda mantiqiy yo'nalishlarga bog'liq; Agar loyiha cheklangan resurslarga ega bo'lmasa, hisoblangan ko'rsatkichlar ishning davomiyligini baholash uchun PERT (Program Evaluation and Review Technique) probabilistik yoki ehtimollik uslubiga o'xshash bo'ladi. Agar loyiha hali ham cheklangan resurslarga ega bo'lsa, kerak:

– Jadvaldagi juda muhim ishlarni aniqlash uchun bunday ishlar ko'pincha asosiy «qizil» zanjirga parallel ravishda bajariladi, lekin qisqartirilgan shartlar bilan ular diqqat qilinmasa juda oson tanqidga tushishi mumkin.

– Resurs bog'lanishlari yordamida loyihaning tanqidiy zanjiri aniqlanadi.

5. Critical Path Method (CPM) Tanqidiy (kritik) yo'l usuli

Tanqidiy yo'lning usuli qurilishda juda tez-tez qo'llaniladi va aniq yo'l bilan aniqlangan loyiha yo'lining mavjudligi bilan tavsiflanadi, bu yo'l loyihaning eng uzoq muddatli ishi bilan shakllanadi. Juda muhim yo'l butun loyihaning davomiyligini belgilaydi. Eng muhim vazifalarni identifikatsiyalash / aniqlash orqali siz yakuniy sanalar, bog'liqliklar, asosiy bosqichlar va yakuniy natijalarni baholashingiz mumkin.

Tanqidiy yo'lda yotadigan ishlar uchun sanalar bo'yicha har qanday kechikishi keyingi ishlarning davomiyligini oshirishga olib keladi. Agar kerak bo'lsa, loyihaning davomiyligini kamaytirish «tanqid» bo'yicha ish vaqtini qisqartirish uchun zarur. Kritik yo'lni

ishlatib, loyihani boshqarish metodologiyasi har kuni rejalangan va dolzarb ko'rsatkichlarni (vaziyat qanday rivojlanishi kerak va nimalar sodir bo'layotganini) solishtirish imkonini beradi. Uslub bo'yicha rejalashtirishning 4 bosqichi mavjud:

- maqsadlar va cheklovlar (loyihani bir necha jihatdan ko'rib chiqish – vaqt, xarajat, sifat va hk);
- ishlarning davomiyligi;
- tarmoq ish jadvali;
- Gantt jadvalini tuzish.

6. Event Chain Methodology (ECM) Voqealarni model-lashtirish metodologiyasi

Ushbu loyihani boshqarish metodologiyasi potentsial xavflarni aniqlash va aniqlashga yordam beradi. Monte-Karlo usuli va Voqealar zanjiri diagrammasi yordamida loyihani tahlil qilish ba'zi xatarlar ehtimoli va ularning butun loyihaga ta'sirini aniqlashga yordam beradi. Tashqi hodisalar va loyiha ishi o'rtasidagi aloqalar-ni ko'zdan kechirish, reja amalga oshirishga imkon qadar yaqin re-jani tuzishga yordam beradi.

7. Extreme Programming (XP) Haddan tashqari dasturlash

Ushbu loyihani boshqarish metodologiyasi qisqa rivojlanish davrlarining xususiyatlarini (imkoniyatlarini) ta'minlaydi, tez-tez chiqariladigan va manfaatdor tomonlar bilan ochiq muloqot-ni ta'minlaydi. Jamoalar hamkorlik va samaradorlik / unumdorlik masalalarini e'tiborga olib, kerakli sifatga erishish uchun barcha mumkin bo'lgan kodlardan eng oddiyini yozib, charchoq va sifat-siz yakuniy natijalardan qochishadi.

8. KANBAN/Kanban

Asosiy maqsad, vaqt ichida ishlab chiqarish / ishlab chiqarish muammolarini bartaraf etish va rivojlanish jarayonini tasavvur qilish uchun keng qamrovli ish / ishlab chiqarish jarayoni orqali natijalarning asta-sekin va uzluksiz ishlashini ta'minlash. Vaqtning tugashi, vaqt yo'qolgan joyni tushunib, jamoa a'zolari o'z faoliyatini yanada tezroq bajarishlari mumkin.

9. LEAN yoki tejamkor ishlab chiqarish

Vazifa yuqori darajadagi qadriyatlar yaratish va kam ish kuchi, vaqt va pul bilan ishlashning yuqori sifatini ta'minlashdan iborat.

Lean mijozlar qadriyatlariga e'tibor berib, ishlab chiqarish jarayonini muntazam takomillashtirish orqali to'siqlarni bartaraf etish orqali yo'qotishlarni kamaytiradi. Leanning ishlatilishi xarajatlarni qisqartirishga yordam beradi, o'z vaqtida tezkor ishlarni amalga oshiradi, kichik guruhlar tarkibida sezilarli natijalarga erishadi, vazifaga inson resurslarining minimal miqdorini jalb qiladi.

10. Tejamkor ishlab chiqarish va 6 Sigma

Lean tizimining samaradorligini olti sigma bilan birlashtirib, ishlab chiqarish jarayonini yaxshilash mumkin. Ishlab chiqarish jarayoni qanday amalga oshirilganligini aniqlab, loyiha a'zolari yo'qotishlarni bartaraf etishga va mijoz uchun yakuniy natijani yaratishga (iste'molchi uchun yakuniy qiymatni yaratishga) imkon yaratadi.

11. Prince(boshqariladigan muhitdagi loyihalar) Projects in Controlled Environments (PRINCE2)

Har bir loyihaning ishbilarmonlik holatiga ega bo'lishiga va qiymat yaratishiga yordam beradi. Rejalashtirish rejasi aniq ta'rif bilan boshlanadi: iste'molchi talab qiladigan ehtiyojlar, haqiqiy imtiyozlar va aniq xarajatlar smetalari.

12. PRISM (o'rnatilgan barqaror / hayotiyusullar bilan loyihalar)

Loyihani rejalashtirishni ekologik barqarorlik choralari bilan birlashtirish. Energiya iste'molini va tarqatish xarajatlarini qisqartirish (xarajatlarni taqsimlash), bu sizning atrof-muhitga ta'sirini kamaytirishda.

13. PBPM (Process-Based Project Management) Jarayonga yo'naltirilgan loyihalarni boshqarish

Har bir loyiha kompaniyaning topshirig'ini davom ettirishga yo'naltirilishini kafolatlaydi. Loyihani boshlash (boshlash) oldidan tasdiqlangan / belgilangan missiyaga muvofiqligini aniqlash uchun loyiha rejasi tahlil qilinadi. Agar tahlil natijasi salbiy bo'lsa, unda barcha strategiyalar va maqsadlar o'zgartiriladi. Har bir ish, tash-

kilotning strategik qarashlariga qiymat qo'shadi. Ushbu loyihalarni boshqarish usullari korxonalarda ma'muriy loyihalarga ham mos keladi.

14. SCRUM

Hosildorlik, konsentratsiya va o'zaro ta'sirga alohida e'tiborni qo'shgan holda, loyiha ishtirokchilari qisqa vaqt ichida yuqori sifatli natija olishlari va ayni paytda o'zgarishga osongina moslashishlari mumkin. Jamoa faoliyati maksimal samaradorlik uchun qisqa masofani bosib o'tishda bajariladi, ularning barchasi tezda yangicha iteratsiyalarni tezda tekshirish va xatolarni tezda aniqlash imkonini beradi.

15. SIX SIGMA (Olti sigma)

Kamchiliklarni yoki xatolarni kamaytirish orqali mahsulot sifati va jarayonlarini takomillashtirish. "6 sigma" ning reytingi/reytingi ishlab chiqarilgan mahsulotning 99,99966 foizini nuqsonsiz deb hisoblaydi. Ishlab chiqarish jarayonini butunlay tekshirib, xatolarning paydo bo'lishidan oldin ham yaxshilanishlarni/takomillashtirishlarni topishingiz mumkin.

16. Waterfall Sharshara (oqim usuli)

Ushbu loyihani boshqarish metodologiyasi loyihani ketma-ket topshiriqlarga aylantirishni o'z ichiga oladi. Maqsadlar va belgilangan vaqtni aniq belgilash (belgilangan muddatlar) bilan loyiha a'zolari topshiriqlarni belgilangan tartibda bajaradilar, keyingi vazifaga o'tishdan oldin har bir vazifani bajaradilar. Batafsil rejalashtirish – batafsil jadvalni (ma'lum muddat) va byudjetni anglatadi.

Loyihani boshqarishning barcha usullari o'zlariga ma'quldir va har birining o'ziga xosligi va kamchiliklari bor, loyihani boshqarish metodologiyasini qo'llash loyihaning maqsadi, turi va kontekstiga juda bog'liq.

Xulosa

An'anaviy bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan mamlakatlarda, XXI asrning boshlarida loyihani boshqarish (LB) o'z vaqtida bajarilishi kerak bo'lgan ishlar ketma-ketligini va tezligini boshqarish

vositasi sifatida yuzaga kelgan. Loyiha menejmenti korporativ mijoz/mijozning ovozigacha aylandi, bu esa ishlab chiqaruvchilar, yetkazib beruvchilar, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish tizimlari bilan integratsiyalashgan jamoalar tomonidan amalga oshirilgan barcha loyiha / mahsulotlarni optimallashtirishga yordam beradi.

Nazariyaning muvaffaqiyatli amaliy qo'llanilishi uning ichki rivojlanishining uzluksiz jarayonini nazarda tutadi. Nazariya zamonaviy talablarga javob beradigan, loyihalarni boshqarish uchun ishlab chiqilgan, yanada integratsiyalashgan yondashuvlarni taklif qiladi, bu esa boshqaruv masalalariga ko'proq e'tibor qaratish kerakligini anglatadi.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

1) Professor T. Cloppenborg guruhi tomonidan olib borilgan tadqiqot natijalari qanday?

2) Kasbiy loyihalarni boshqarish bo'yicha qanday uyushmalarni bilasiz?

3) Loyiha boshqaruvi usullari XX asrda qanday rivojlandi?

4) 16 loyihani boshqarish metodologiyasini aniqlang.

5) Zamonaviy loyihalarni boshqarishning maqsadi nima?

6) Loyihalarni boshqarishning zamonaviy uslublarini sanab o'ting.

MAVZU 4. STRATEGIK LOYIHALARNI BOSHQARISH: ASOSIY TUSHUNCHALAR VA KONSEPTUAL ASOSLAR

4.1. Loyihani boshqarishning asosiy atamalari

Loyihani samarali amalga oshirish barcha boshqaruv jarayonlarini izchil amalga oshirishga asoslangan. Loyiha boshqarish jarayoni o'lbahol natija beradigan harakatlar to'plami sifatida aniqlanishi mumkin.

Loyiha boshqarish jarayoni subyektlar va boshqaruv obyektlari o'rtasida to'g'ridan to'g'ri va teskari munosabatlarni shakllantiradi. Loyiha boshqaruvi subyektlari loyiha boshqarishning asosiy ishtirokchilari sifatida aniqlanadi va obyektlar loyiha, bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bir qator loyihalar, loyihaga yo'naltirilgan korxonalar, shuningdek, loyiha aylanishining bosqichlari hisoblanadi. Barcha loyiha faoliyati vaqt va makonda bir-biriga bog'liqdir. Biroq, loyiha boshqarishning fazalari va bosqichlarini mantiqiy va vaqtinchalik ketma-ketlikda aniq taqsimlash deyarli mumkin emas. Tegishli muammolar loyihada ishlayotgan mutaxassislarining tajribasi, bilimlari va san'ati yordamida hal etiladi.

Agile: Loyiha va mahsulotlarni boshqarishning moslashuvchan va takomillashtiruvchi yondashuvi, talablarning dinamik shakllanishiga qaratilgan va ularni turli sohalardagi mutaxassislardan tashkil topgan o'z-o'zini tashkil etuvchi ishchi guruhlar doirasida doimiy o'zaro hamkorlik natijasida amalga oshirilishini ta'minlaydi. Agile g'oyalariga asoslangan ko'plab usullar mavjud, ularning eng mashhurlari Scrum va Kanban.

Tanqidiy yo'l: Ishning davomiy ketma-ketligi va boshlang'ichdan yakuniy hodisaga qadar bo'lgan voqealar, uni bajarish uchun ko'p vaqtni talab qiladi.

Voqealar jarayonlari zanjiri (EPC-diagrammasi): mavjudlik va resurslardan foydalanish asosida loyiha faoliyatini amalga oshirish ketma-ketligini ko'rsatadigan diagramma.

Vaqt zahirasi: Ishning boshlanishi loyiha boshqarishning umumiy davomiylik ta'sir qilmasdan kechiktirilishi mumkin bo'lgan vaqt. Shunday qilib, tanqidiy yo'l zaxirasida ishlash nonga teng bo'ladi.

Muhim bosqich (nazorat nuqtasi, milestone): Misol uchun, bosqich oxirini ko'rsatadigan muhim voqea. Gantt grafigida nol muddatli vazifa sifatida ko'rsatiladi.

Loyiha menejeri (loyiha rahbari, project manager, PM):

Loyihani boshqarish uchun mas'ul loyiha guruhi rahbari (loyihani rejalashtirish, amalga oshirish va yopish).

Manbalar: Loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan elementlar. Resurslar – bu vaqt, uskunalar, materiallar, xodimlar va boshqalar.

Loyiha tarkibi (Scope): mahsulotni olish uchun bajarilishi kerak bo'lgan ishning tavsifi.

Sprint (Sprint): Scrum-da iteratsiya (ishlaydigan sikl) – bu bir haftadan bir oygacha davom etadigan, mijoz uchun qimmatli bo'lgan mahsulotning yoki uning elementining ishchi versiyasini yaratish jarayonidir.

“Klassik” yoki “an’anaviy” loyiha boshqaruvi: vazifani ketma-ketlikda bosqichma-bosqich, oqimga o'xshash tarzda o'tkaziladigan “sharshara” (Waterfall) yoki kaskadli sikl deb ataladigan loyiha boshqaruvining eng keng tarqalgan usuli.

Loyihaning paydo bo'lishi va uni tugatish paytidagi vaqt oralig'i **loyiha aylanishi** deb ataladi (ular “loyihaning hayot aylanish jarayoni” deb ham nomlanadi).

Loyihaning hayot aylanishi – bu loyiha ishlarini moliyalashtirish va tegishli qarorlar qabul qilish muammolarini o'rganish uchun dastlabki tushunchasi.

Har bir loyiha, uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan murakkablik va ish hajmidan qat'i nazar, uzining rivojlanishida muayan holatlarni o'tadi (boshidan kechiradi): «loyiha endi yo'q» bo'lgan paytdagi holatdan «loyiha hali tayyor emas» bo'lgan holatgacha.

Ishbilarmonlar uchun, loyihaning boshlanishi, uni amalga oshirish boshlanishi va uni amalga oshirishga mablag' sarflash bilan bog'liq.

Loyihaning oxiri o'laroq quyidagilar bo'lishi mumkin:

– obyektlarni ishga tushirish, ularning ishga tushirilishi va loyihaning natijalaridan foydalanish;

- loyiha xodimlarini boshqa ishga joylashtirish;
- ko'rsatilgan natijalar bilan erishilgan natijalar;
- loyihani moliyalashtirishni tugatish;
- original reja (modernizatsiya) bilan ko'zda tutilmagan loyiha-ga katta o'zgarishlar kiritish bo'yicha ishlarning boshlanishi;
- loyiha obyektlaridan foydalanishni tugatish.

Odatda, loyiha ustida ishlashni boshlash haqiqati va uni tugatish haqiqati rasmiy hujjatlar bilan rasmiylashtiriladi. Loyihani amalga oshiradigan holatlar **fazalar** (bosqichlar) deb nomlanadi.

Loyihani amalga oshirish jarayonini taqsimlashda universal yondashuv yo'q. Shuning uchun, amalda, loyihani bosqichlarga bo'linish juda xilma-xil bo'lishi mumkin – agar bunday bo'linish faqatgina ba'zi muhim nazorat nuqtalarini (“muhim bosqichlar”) namoyon etsa, o'tishi davomida qo'shimcha ma'lumotlarning ko'rib chiqilishi va loyihani ishlab chiqishning mumkin yo'nalishlari baholanadi.

O'z navbatida, har bir tanlangan faza (bosqich) keyingi bosqichning (bosqichlar, pastki bosqichlar) va boshqalarning fazalariga (bosqichlariga) bo'linishi mumkin.

Masalan, metropolitenning qurilishi, neft va gaz konlarini ishlab chiqish va boshqalar kabi juda katta loyihalarga nisbatan qo'llaniladigan bosqichlarning soni va ularni amalga oshirish bosqichlari ko'paytirilishi mumkin.

Katta loyihalarda qo'shimcha bosqichlarni qazib olish ushbu obyektlarning (10–15-yillar) qurilishining uzoq davom etishi bilan emas, balki loyihada ishtirok etayotgan tashkilotlarning harakatlarini yanada yaxshiroq muvofiqlashtirishga ham bog'liqdir.

4.2. Loyiha ishtirokchilari

Loyiha ishtirokchilari uning tarkibiy qismini tashkil etadi, chunki ular o'z loyihalarini amalga oshirishni ta'minlaydilar.

Loyihaning turiga qarab, uni amalga oshirishda birdan o'nga (ba'zan yuzlab) tashkilotlar ishtirok etishi mumkin. Ularning har birining o'z vazifalari, loyihada qatnashish darajasi va uning taqdiri uchun javobgarlik choralari bor.

Ushbu tashkilotlar barcha funksiyalariga qarab, odatda **loyiha ishtirokchilarining** o'ziga xos guruhlar (toifalari) sifatida guruhlanadi.

Asosiy ishtirokchi – **mijoz** (buyurtmachi) – kelajakda loyiha natijalari egasi va foydalanuvchisi. Shunday qilib, jismoniy yoki yuridik shaxs sifatida xizmat qilishi mumkin. Bu holatda, mijoz yagona tashkilot sifatida, shuningdek, loyiha uchun kuch, manfaat va kapitalni birlashtirgan va natijalaridan foydalanishgan mijozdir.

Investorlar, shuningdek investorlar tomonidan investitsiya loyihalarini amalga oshirish uchun vakolatli bo'lgan boshqa shaxslar va yuridik shaxslar **mijozlar (ishlab chiquvchilar, quruvchilar)** bo'lishi mumkin.

Investorga ham – loyihaga sarmoya kiritgan tomon ham muhim ahamiyatga ega. Ba'zi hollarda, bu mijoz bilan bir kishi. Agar investor va mijoz bir xil shaxs bo'lmasa, investor mijoz bilan shartnoma tuzadi, shartnomalarning bajarilishini nazorat qiladi va boshqa loyiha ishtirokchilari bilan hisob-kitoblarni amalga oshiradi.

O'zbekistonda quyidagilar investorlar bo'lishi mumkin:

- davlat va hududiy mulkni boshqarish vakolatiga ega organlar;
- tashkilotlar va korxonalar, xo'jalik birlashmalari, jamoat tashkilotlari va barcha mulk shakllarining boshqa yuridik shaxslari;
- xalqaro tashkilotlar, xorijiy yuridik shaxslar;
- jismoniy shaxslar – O'zbekiston fuqarolari va xorijiy fuqarolar.

Loyiha-smeta hujjatlari **Loyihalovchi** deb ataladigan ixtisoslashgan loyiha tashkilotlari tomonidan ishlab chiqiladi. Bunday holda, bu ishlarining butun majmuasini amalga oshirish uchun mas'uliyat odatda *Bosh Loyihalovchi* (*Bosh Loyihalovchi*) deb ataladigan bir tashkilot bo'ladi.

Loyihaning moddiy-texnika ta'minoti (xaridlar va ta'minot) **Yetkazib beruvchi** (yoki *Bosh yetkazib beruvchi*) nomi ostida birlashtirilishi mumkin bo'lgan yetkazib beruvchi tashkilotlar tomonidan taqdim etiladi.

Pudratchi (*Bosh pudratchi, Subpudratchi*) – shartnomaga muvofiq ishlarni bajarish uchun mas'ul bo'lgan yuridik shaxs.

Bu milliy mutaxassisga tanish bo'lgan loyiha ishtirokchilarini qamrab oladi. So'nggi yillarda bozor iqtisodiyoti va loyihalarni boshqarish usullari loyiha ishtirokchilarining tarkibini yangi shaxslar bilan to'ldirishga majbur qildi.

Birinchi navbatda, shartnoma asosida ishlaydigan firmalar va mutaxassislar loyihaning boshqa ishtirokchilariga uni amalga oshirishning barcha masalalari bo'yicha konsalting xizmatlarini taqdim etishadi. Ular birgalikda **Maslahatchi** deb ataladi.

Shuningdek, **Litsenziyalovchi (Litsenzor)** – yuridik yoki jismoniy shaxs – litsenziya egasi va loyihada ishlatiladigan «nou-xau» haqida eslatib o'tilishi kerak. L litsenziyalovchi loyihada zarur ilmiy va texnik yutuqlardan foydalanish huquqini (odatda tijorat shartlarida) beradi.

Loyihani amalga oshirishda **Loyiha Rahbari** alohida o'rin egallaydi (G'arbda qabul qilingan atamalar – Loyiha-menejeri yoki Loyihaning menejeri). Bu Buyurtmachi (Investor yoki boshqa loyiha ishtirokchisi) tomonidan loyiha bo'yicha ishlarni boshqarishni vakolatli deb hisoblaydigan yuridik shaxs: loyiha ishtirokchilarining faoliyatini rejalashtirish, nazorat qilish va muvofiqlashtirish. Loyiha menejeri rahbarligida **Loyiha jamoasi** Loyiha rahbariyati boshchiligidagi va o'z maqsadlariga erishish uchun loyihani amalga oshirish davrida yaratilgan muayyan tashkiliy tuzilma.

Loyihaning asosiy ishtirokchilari vazifalarini yakuniy ko'rib chiqish natijasida, loyihani moliyalashni ta'minlovchi asosiy investorlardan biri bo'lgan **Bankning** muhim roli qayd etildi. Bankning majburiyatlari loyihani naqd pul bilan uzluksiz ta'minlash, shuningdek subpudratchilar bilan hisob-kitoblar bo'yicha bosh pudratchiga kredit berish, mijozning zarur mablag'i bo'lmasa.

4.3. Tuzilish va loyihalarni boshqarish funksiyalari

Loyihani boshqarish uchun tuzilish zarur. Tuzilishning mazmuni loyihani sinchkovlik bilan ierarxik quyi tizimlar va tarkibiy qismlarga ajratishdir.

Loyiha tarkibi ishlab chiqilishi kerak bo'lgan yoki ishlab chiqarilishi kerak bo'lgan mahsulotlarni aniqlash uchun

mo'ljallangan va loyihaning yakuniy maqsadi bilan amalga oshiriladigan ishlarning elementlarini birlashtiradi.

Bundan tashqari, loyihani tuzish jarayoni umumiy loyihani rejalashtirish jarayonining ajralmas qismidir va uning maqsadlarini belgilaydi, shuningdek konsolidatsiyalangan (bosh) loyiha rejasini va mas'uliyat va vazifalarni tayinlash matritsasini tayyorlaydi.

Boshqarish funksiyalari loyihaning barcha yo'nalishlarida va barcha darajadagi menejerlar tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan asosiy, bazaviy faoliyatni o'z ichiga oladi.

Loyiha boshqaruvi funksiyalari loyihani boshqarishning barcha bosqichlarida va bosqichlarida amalga oshiriladi: rejalashtirish, loyiha nazorati, tahlil qilish, qarorlarni qabul qilish, loyiha byudjetini tuzish va bajarish, bajarishni tashkil etish, monitoring, baholash, hisobot berish, ekspertizadan o'tkazish, tekshirish va qabul qilish, hisobga olish, boshqarish.

Loyihani boshqarishning kichik tizimlari obyektlar tarkibiga va loyihaning boshqariladigan elementlariga qarab, loyihada nisbatan mustaqil ravishda shakllantiriladi.

Loyihaning asosiy obyektlari va boshqariladigan elementlari eng umumiy shaklda: vaqt, mehnat, qiymat va xarajalar, daromadlar, resurslar va xizmatlarni sotib olish va yetkazib berish, resurslar (allaqachon sotib olingan), loyiha o'zgarishlari, loyiha risklari, axborot va aloqa, sifat va hokazolarni ichiga oladi. Ushbu kichik tizimlar deyarli barcha loyihalarda mavjud. Har bir o'ziga xos loyihada o'ziga xos quyi tizimlar qo'shilishi mumkin.

Quyi tizimlar va loyihalarni boshqarish funksiyalari o'rtasidagi farq quyi tizimlar mavzuga yo'naltirilganligi va funksiyalar muayyan jarayonlar, protseduralar va usullarga yo'naltirilganligi hisoblanadi. Quyi tizimni boshqarish deyarli barcha funksiyalarni amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Shunday qilib, xarajat rejalashtirish va xarajatlarni nazorat qilish bir xil mavzu bo'yicha – xarajatlarga asoslangan bo'lib, xarajat rejalashtirish va sifatni rejalashtirish bir xil rejalashtirish tartib-qoidalariga, tarmoq modellariga va boshqalarga asoslangan.

Asosiy fan sohalari bo'yicha loyihalarni boshqarish tizimining quyi tizimlari quyidagilarga bo'linadi:

– loyiha mazmunini boshqarish, ish hajmi, vaqtni boshqarish, davomiylikni boshqarish.

– xarajatlarni boshqarish, sifatni boshqarish, xaridlar va ta'minotni boshqarish, resurslarni taqsimlashni boshqarish, inson resurslarini boshqarish, risklarni boshqarish,

– resurslarni boshqarish, integratsiya (muvofiglashtirish) boshqaruvi, axborot va kommunikatsiyalarni boshqarish.

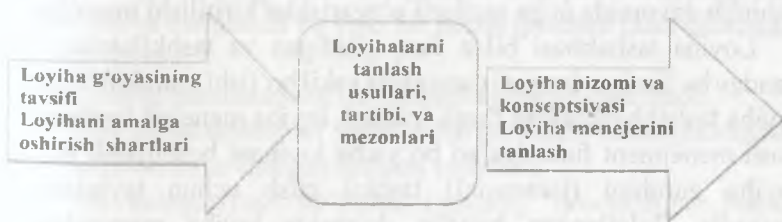
4.4. Rejalashtirish jarayonining asosiy tartib-qoidalari (protseduralari)

N.T.Topuzov, A.E. Shchelkonogov va E.S.Sorokinaning fikricha, jarayonlarni oltita asosiy guruhga bo'lish mumkin: boshlash, rejalashtirish, ijro etish va boshqarish, tahlil qilish, boshqarish va yakunlash.

Boshqa mualliflar, masalan, Zarenkov V.A, rivojlanish va kafolet majburiyatlari kabi asosiy jarayonlarni ta'kidlaydi [7].

Initiatsiya (boshlash) loyiha g'oyasini shakllantirish jarayoni va loyihaning boshlanishiga ruxsat berish to'g'risida qaror qabul qilish jarayoni sifatida belgilanishi mumkin.

Loyiha boshlash jarayonining asosiy bosqichlari ketma-ketligi 3-rasmda keltirilgan.



3-rasm. Loyihani boshlash jarayonining bosqichlari

Loyihani amalga oshirish uchun shartlar: yangi yoki qoniqarsiz talab; mavjud taklif uchun o'zgaruvchan bozor talablari, kutilmagan vaziyatlar.

Loyihani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni bilan bog'liq ravishda loyihani tanlashning o'ziga xos usullari, vositalari

va mezonlari bir shaxs va bir guruh qaror qabul qiluvchi tomonidan aniqlanadi. Loyiha boshqaruvida qator xalqaro standartlarga muvofiq tanlov usullarining ikkita toifasi ajratilishi mumkin: daromadlarni o'lash usullari va cheklovlar bilan optimallashtirish usullari.

Loyiha tanlash jarayoni – loyiha g'oyalarini qabul qilish, ko'rib chiqish, baholash va tanlash uchun aniq qadam-qadam algoritmdir. Asosiy tanlov mezonlari loyihaning tadbirkor va bozor salohiyati, innovatsion loyihalar uchun esa ilmiy va innovatsion salohiyatdir.

Loyiha nizomi loyihani boshqarishning samarali tizimini yaratishga qaratilgan loyihaga biznes ehtiyojlarini belgilovchi hujjatdir. Ushbu loyiha g'oyasi, loyihalarni boshqarishning asosiy maqsadlari va prinsiplarini aks ettiradi. Aslida, bu loyihani amalga oshirishni tartibga soluvchi normativ hujjat, loyiha bo'yicha ishlarni tashkil etish qoidalarini va uning ishtirokchilarining o'zaro munosabatlarini tartibini belgilaydi.

Barkamol tayyorlangan loyihaviy nizom loyihaning terminologiyasi, maqsadlari va metodologiyasini emas, balki strategiyani, loyihani boshqarishning tashkiliy tuzilishini va asosiy ishtirokchilarning funksional majburiyatlarini ham o'z ichiga oladi.

Buyurtmachi va loyiha boshqaruvchisi tomonidan nizom imzolanganidan so'ng ushbu hujjat kuchga kiradi va uning qoidalari loyihaning barcha ishtirokchilari uchun majburiydir. Loyihani amalga oshirish davomida unga sezilarli o'zgarishlar kiritilishi mumkin.

Loyiha tashabbusi bilan farq qiladigan va tashkilotning har qanday bo'limi va darajasi darajasida vakil bo'lishi mumkin bo'lgan loyiha tashabbuskoridan farqli o'laroq, loyiha menejeri loyihaning bosh menejment funksiyalari bo'yicha loyihani boshqarish uchun loyiha guruhini (jamoasini) tashkil etish uchun tayinlangan shaxsdir. Belgilangan byudjet doirasida loyiha maqsadlariga belgilangan muddatda va sifat darajasida erishish uchun mas'ul bo'lgan loyiha menejeri.

Loyihani ishlab chiqish va rejalashtirish jarayoni loyihaning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan harakatlarning eng yaxshi doirasini va tartibini aniqlash va kelishishga qaratilgan.

Loyihani ishlab chiqish jarayonida zarur investitsiyalarning umumiy miqdori asoslanadi. texnologik jarayonlarning ketma-ket-

ligi ishlab chiqiladi, samaradorlik aniqlanadi. Eng asosiysi – ishlab chiqish jarayonida loyihaning biznes-rejasi tuziladi.

Loyiha boshqaruvida rejalashtirish ish, resurslar va loyihani amalga oshirish sanalari, ishtirokchilarning harakatlarining tutganligi va amaliyotlar samaradorligi bilan bog'liq noaniqlikni kamaytirish yoki yo'q qilish uchun mo'ljallangan. Bundan tashqari, rejalashtirish loyihani amalga oshirishning joriy va yakuniy monitoringi uchun platforma hisoblanadi.

Rejalashtirish jarayoni katta (asosiy) va kichik (ikkinchi darajali) tartiblarni o'z ichiga oladi. Asosiy protsedura aniq mantiqiy va axborot almashinuviga ega bo'lib, ular loyihaning har bir bosqichida bir necha marta amalga oshiriladi (4-rasm).

Maqsadni rejalashtirish aniq vazifalarni belgilashni o'z ichiga oladi.

Boshqarishning turli darajalaridagi rejalar tuzish uchun asoslar va ishlarning parchalanishi, ya'ni kichik tarkibiy qismlarga bo'linishdir. Bu sizga nafaqat maqsadlar va ishlarning bo'ysunish darajasini, balki mas'uliyat sohaslarini, shuningdek hisobot berish tartibini ham vizual tarzda taqdim etish imkonini beradi.

Parchalanish darajasining ma'lum miqdori loyihaning murakabligi va davomiyligi bilan aniqlanadi. Eng past darajadagi dekompozitsiya darajasida bir yoki bir necha ijrochini talab qiladigan yakuniy ish bor.

Ishlarning parchalanishi quyidagicha amalga oshiriladi:

- mas'uliyat doirasi bo'yicha (bosh pudratchi va subpudratchi-lar tomonidan bajariladigan ishlarni bajarish);

- ish kategoriyasi bo'yicha (yakuniy ijrochilarga, beton, yog'och yoki temir kabi uskunalar yoki materiallarga bo'lgan talablarga qarab);

- alohida konstruktiv elementlar bo'yicha (tom, devorlar va boshqalar);

- loyihaning joylashgan joyiga qarab (agar loyiha turli ijrochilar tomonidan amalga oshirilsa);

- mijozning ehtiyojlariga ko'ra (masalan, tender hujjatlarini tayyorlash yoki turli naqd pulsiz hisob-kitoblarni amalga oshirish uchun);

— pudratchining ehtiyojlariga ko'ra (masalan, xarajatlarning hisob-kitobi uchun).

Loyihaning operatsiyalarini (ishlarini) tarkibi va o'zaro bog'liqligini aniqlash faqatgina loyihaning turli bosqichlarini amalga oshiradigan operatsiyalar ro'yxatini emas, balki ularning o'rtasidagi texnologik va axborot aloqalarini ham hujjatlash imkonini beradi.

Vaqt va hajmlarni baholash ish vaqtining oralig'ini yoki alohida operatsiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan ish hajmini aniqlashdan iborat.

Resurslarni aniqlash jarayonining asosini tashkil etadigan loyiha faoliyatida va ularning tavsiflarida ishlatilishi mumkin bo'lgan barcha resurslarning umumiy sonini aniqlash resurslarni taqsimlash jarayonidan farq qiladi, ya'ni alohida loyiha operatsiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarning ta'rifi.

Loyihaning loyihaning xarajat qismlarini aniqlash loyihaning turli fazalari va bosqichlari uchun umumiy loyiha byudjeti va individual byudjetlarni baholash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Ishlarning rejalashtirilishi amaliyotlar ketma-ketligi va davomiyligini aniqlash, cheklashlar va o'zaro bog'liqliklarni hisobga olgan holda, turli manbalarga bo'lgan ehtiyojni hisobga olgan holda taqsimlashdan iborat.

Yuqorida sanab o'tilgan protseduralarni amalga oshirish natijalarini umumlashtirish, loyihani bajarish rejasini ishlab chiqish va uning bajarilishini baholash mezonlarini aniqlashdan iborat.

Yordamchi rejalashtirish vositasi muayyan loyiha mazmuniga qarab ishlatiladi. Ular orasida tashkiliy rejalashtirish, ta'minot va shartnoma rejalashtirish, risklarni boshqarish va javob berish va si-fatni rejalashtirish kiradi.

Rejalashtirish jarayonining asosiy va yordamchi protseduralari loyihani hayotning deyarli barcha bosqichlarida o'tkazadi.

Bajarish jarayoni asosiy qismlarga (loyihani amalga oshirishning haqiqiy jarayoni) va yordamchi qismlarga bo'linishi mumkin:

— loyiha ishtirokchilari uchun zarur chastotali axborotni tayyorlash va tarqatish;

– qabul qilingan sifat standartlariga muvofiqligi uchun loyiha ishining muntazamligini baholash;

– doimiy tavsiyalar, mulohazalar, takliflar, arizalar va boshqalar;

– takliflarni baholash, yetkazib beruvchilarni va pudratchilarni tanlash va shartnomalarni tuzish;

– yetkazib beruvchilar va pudratchilar tomonidan shartnomalarning bajarilishini nazorat qilish;

– loyiha komandasini ishlab chiqish (loyiha jamoasini rivojlantirish).

Loyihani texnik-iqtisodiy asoslash va ishchi hujjatlarni o'z ichiga olgan loyiha hujjatlari kompleksi loyihani o'z vaqtida sifatli bajarish jarayonida katta rol o'ynaydi. Loyihaning texnik-iqtisodiy asoslanishi loyihaning maqsadlarini belgilab beruvchi, ular erishishning ehtimoli, maqsadga muvofiqligi va asosiy parametrlarini asoslovchi hujjat sifatida tavsiflanadi. Ishchi hujjatlarning tarkibi buyurtmachi yoki uning vakili bilan kelishilgan standart talablari bilan belgilanadi. Ishchi hujjatlarda ishchi chizmalar, jihozlarning spetsifikatsiyasi, bajarilgan ishlar hajmining bayoni, smeta, dizayn va boshqa hujjatlar mavjud.

Loyiha hujjatlari shartnoma hujjatlari, qoidalar va standartlarda ilgari belgilangan mezonlarga muvofiq bo'lishi kerak. Loyiha hujjatlari doirasi va tarkibi loyihaning tabiati va miqyosiga bog'liq.

Masalan, korxonalar, binolar va ishlab chiqarish obyektlarini qurish loyihasi quyidagi bo'limlardan iborat:

– umumiy tushuntirish xati;

– bosh reja va transport;

– texnologik yechimlar;

– ishlab chiqarishni boshqarish, xodimlar va xodimlarning mehnat sharoitlari va mehnat sharoitlarini tashkil qilish va tashkil qilish;

me'moriy va qurilish yechimlari;

– muhandislik uskunalari, tarmoqlari va tizimlari;

– qurilishni tashkil qilish;

– atrof muhitni muhofaza qilish;

– fuqarolik mudofaasi bo'yicha texnik va texnik chora-tadbirlar, shuningdek favqulodda vaziyatlarning oldini olish bo'yicha chora-tadbirlar;

– byudjet hujjatlari;

– investitsion samaradorlik.

Uy-joy va fuqarolik obyektlarini qurish loyihasi quyidagi bo'limlardan iborat:

– umumiy tushuntirish xati;

– me'moriy va qurilish yechimlari;

– texnologik yechimlar;

– muhandislik uskunalari uchun yechimlar;

– atrof muhitni muhofaza qilish;

– fuqarolik mudofaasi bo'yicha texnik va texnik chora-tadbirlar, shuningdek favqulodda vaziyatlarning oldini olish bo'yicha chora-tadbirlar;

– qurilishni tashkil qilish (kerak bo'lsa);

– byudjet hujjatlari;

– investitsiya samaradorligi (agar kerak bo'lsa).

Loyiha hujjatlarining asosiy tarkibidan tashqari, qo'shimcha yoki maxsus tarkib ham mavjud, masalan:

– yong'in o'chirish, yong'in signalizatsiyasi, qo'riqlash va yong'in signalizatsiyasi va tutunga qarshi himoya; olovda odamlarni odamlarni evakuatsiya qilish va yong'in to'g'risida ogohlantirish;

– hududlarni, binolarni va inshootlarni xavfli tabiiy va texnologik tabiiy jarayonlardan himoya qilish;

– qurilish inshootlarini korroziyaga qarshi himoya qilish;

– qurilish va loyihalash ishlarini tashkil etish loyihalari;

– nogironlarning va harakatlanmaydigan shaxslarning turmush sharoitlarini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlar;

– me'moriy yoritish;

– binolar va inshootlarni shovqin va vibratsiyadan akustik muhofaza qilish;

– loyihalarni boshqarish.

Samarali loyihalarni boshqarish parametrlarini kuzatmasdan amalga oshirilishi mumkin emas, ularning asosiylari jismoniy va pul jihatidan loyihaning vaqti va rivojlanishidir.

Loyihani monitoring qilish (loyihaning bajarilishini nazorat qilish) – bu loyiha parametrlarini muntazam ravishda o'lash, har qanday og'ishlarni aniqlash va kerakli tuzatuvchi xatti-harakatlarni amalga oshirishning murakkab jarayoni.

Monitoring jarayoni ketma-ket uchta bosqichdan iborat: nazorat ko'rsatkichlari ro'yxatini va ularning rejalangan holatini aniqlash, indikatorlarning joriy holatini baholash, mavjud va rejalangan davlatni taqqoslash, sapikatsiz tuzatishlar kiritish.

Nazorat qilish tizimining asosiy talablari, jumladan tahlil qilinadigan axborot tarkibi, hisobotlar tuzilishi va ma'lumotlar to'plash mas'uliyati, axborotni tahlil qilish va qaror qabul qilish jarayoni barcha manfaatdor tomonlar ishtirokida rejalashtirish bosqichida ishlab chiqilgan.

Loyihani boshqarish tizimi tuzatuvchi tadbirlarni qachon va kerak bo'lganda taqdim etishi kerak, ammo reja tuzatish vazifalarini parametrlarini qayta ko'rib chiqish bilan chegaralangan bo'lishi mumkin va loyihaning oxirigacha joriy holatdan boshlab yangi modelni ishlab chiqishni talab qilishi mumkin.

Samarali boshqaruv tizimini yaratishning asosiy prinsiplari quyidagilardir:

- aniq rejalar mavjudligi;
- aniq hisobot tizimining mavjudligi;
- indikatorlarni tahlil qilish uchun ishlab chiqilgan tizim mavjudligi.

Haqiqiy bajarishni kuzatish uchun ikkita asosiy usul mavjud:

– oddiy nazorat usuli ("0–100" usuli) batafsil topshiriqlarni bajarishning faqatgina daqiqalarini izlaydi. U faqatgina ikkita darajali bitimni nazarda tutadi: 0% yoki 100%.

– Tekshirish usuli oraliq holatlarning hisob-kitoblarini amalga oshirishni nazarda tutadi, shuning uchun loyiha menejeri bajarilayotgan ish uchun to'ldirish foizini to'g'ri baholashini talab qiladi.

Ushbu usulning maxsus holatlari "50/50" usuli bo'lib, unda ishning yakunlanishi rejalashtirilgan byudjetning 50 foizini sarf qilish vaqtida belgilanadi va uzoq muddatli ishlarga tatbiq

qilinadigan, "Muhim bosqichlar bo'yicha" usuli yordamida bosqichlar bilan taqsimlanadi.

Rejalashtirilgan ishni amalga oshirishni to'liq kuzatib borish qobiliyati faqat monitoring jarayonlari haqiqatda kerakli axborotni olishni ta'minlasagina ta'minlanadi.

Tahlil jarayoni rejaning muvofiqligi va loyihani amalga oshirilishi aniqlangan maqsad va mezonlarga va tuzatuvchi xatti-harakatlar bo'yicha qarorlarni qabul qilishga qaratilgan.

Turli usullar bilan to'plangan ma'lumotlar loyiha ishlarini bajarish jarayonini vaqt, narx, sifat, loyihani tashkil qilish, ishlarning mazmuni kabi ko'rsatkichlar bo'yicha hisoblash uchun ishlatiladi.

Ishni bajarish bo'yicha aniq ma'lumotlarning amalga oshirilishi jarayonini kuzatish va kelajakdagi muammolarni aniqlash uchun zarurdir. Bu yangi dasturlarni tuzish uchun ishlatiladi, bu esa keyingi barcha ishlarning va loyihaning butun muddati o'zgarishiga olib kelishi mumkin.

To'g'rilash harakatlarining aniqlanganidan so'ng, loyihani amalga oshirish jarayonida jiddiy muammolar mavjudligi ehtimoldan yiroq.

Mumkin bo'lgan tuzatishlar uchun beshta variant mavjud:

- muqobil yechimlarni izlash;
- ishlarning hajmini va ish haqini qayta ko'rib chiqish;
- ishni bajarish shartlarini qayta ko'rib chiqish;
- ishlarning mazmunini qayta ko'rib chiqish;
- loyihani tugatish.

Loyihani bekor qilish rejalashtirilgan ish emas, balki majburiy harakatdir, bu holat loyihani boshqarish jarayonida xatoliklar tufayli yuzaga keladi. Biroq, loyihani yakunlash jarayoni – bu rejalashtirilgan baholash va natijalarni mijozga yetkazish, shu jumladan, amalga oshirilgan ishlarning to'liq hajmini tahlil qilish va loyiha ishtirokchilari o'rtasidagi barcha nizo va kelishmovchiliklarning yakuniy qarori.

Loyihani tugatish quyidagi kabi bo'lishi mumkin:

- barcha shartnoma shartlariga to'la mos ravishda, loyiha rejalashtirilgan tugallanganda normal;

– uzoq muddatli, loyihaning tashqi va ichki muhit omillarining rejalashtirilmaydigan salbiy ta'siri oqibatida loyihani to'xtatib turishning muddatiuzaytirilganda;

– uzoq muddatli, obyektiv zarurat bilan yoki keyingi loyihani amalga oshirishning mumkin emasligi tufayli, lekin rejalashtirilgan loyiha ta'sirining asosiy qismini olish imkonini beradi;

– loyihaning asosiy ishtirokchilari nazorati ostida bo'lmagan sabablarga ko'ra loyiha tugallanishini istamagan favqulodda vaziyatlar.

Loyihani yakunlash jarayoni uchta mustaqil guruh operatsiyalarini o'z ichiga oladi:

– shartnomaviy munosabatlarni bajarish (shartnomalarning yo-pilishi va moliyaviy oqimlarning to'xtatilishi);

– texnik muvofiqlikni aniqlash (obyektni ishga tushirish, foy-dalanishga topshirish va operatsion testlarni tayyorlash tartibini tayyorlash);

– loyihaning haqiqiy samaradorligini baholash (ko'rsatkichlar-ni baholash, jamoa ishi va loyiha ishtirokchilari).

Loyihani yakunlash jarayoni odatda qabul komissiyasining yoki buyurtmachining loyihani qabul qilish dalolatnomasini tuzish va loyihani ro'yxatdan o'tkazish hisoblanadi.

Pudratchilar bilan tuzilgan shartnomalar. bajarilgan ishlar yoki yaratilgan obyektlar bo'yicha kafolat majburiyatlarini bajarish uchun talablarni o'z ichiga olishi mumkin.

Loyiha kafolat majburiyati loyihaning ishtirokchisining (loyihalovchi, pudratchi yoki yetkazib beruvchi) hujjatlashtirilgan va da qilingan, mijozning iltimosiga binoan loyihaning bajarilgan qismida kamchilik va muammolarni bartaraf etish uchun bepul va mas'uliyat doirasiga tegishli. Majburiyatlarni bajarishning asosiy usullari ta'mirlash va to'liq almashtirishdir.

Kafolatni boshqarish ikki jarayondan iborat: kafolat majburiyatlarini o'rnatish va zarurat tug'ilganda bu majburiyatlarni bajarish.

Kafolat majburiyatlari faqat kafolat muddati davomida emas, balki loyiha tomonidan yaratilgan obyektlarning belgilangan xizmat

muddati davomida ham amal qiladi. Kafolat muddati tugagandan so'ng, mijoz va kafolat majburiyatlarini olgan loyiha ishtirokchisi barcha majburiyatlarni bajarish va da'vo talab qiladigan protokol tuzadi.

Yuqoridagi jarayonlar majmuasi sifatida loyihani boshqarish, o'ziga xos tuzatuvchi xatti-harakatlarni, ularning muvofiqlashtirilishini va roziligini aniqlashning asosiy vazifasi hisoblanadi. U nafaqat rejalashtirish, ijro etish va nazorat qilish jarayonlarini, balki boshqa jarayonlarni ham kesib o'tadi.

Xulosa

Loyiha boshqarish jarayoni subyektlar va boshqaruv obyektlari o'rtasida to'g'ridan to'g'ri va teskari munosabatlarni shakllantiradi. Loyiha boshqaruvi subyektlari loyihaning asosiy ishtirokchilari sifatida aniqlanadi va obyektlar loyiha, bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bir qator loyihalar, loyihaga yo'naltirilgan korxonalar, shuningdek, loyiha aylanishining bosqichlari hisoblanadi.

Loyihaning asosiy ishtirokchilari vazifalarini yakuniy ko'rib chiqish natijasida, loyihani moliyalashni ta'minlovchi asosiy investorlardan biri bo'lgan Bankning muhim roli qayd etiladi. Bankning majburiyatlari loyihani naqd pul bilan uzluksiz ta'minlash, shuningdek subpudratchilar bilan hisob-kitoblar bo'yicha bosh pudratchiga kredit berish, mijozning zarur mablag'ini taqsimlashdan iboratdir.

Loyihani boshqarish, o'ziga xos tuzatuvchi xatti-harakatlarni, ularning muvofiqlashtirilishini va roziligini aniqlashning asosiy vazifasi hisoblanadi. U nafaqat rejalashtirish, ijro etish va nazorat qilish jarayonlarini, balki boshqa jarayonlarni ham o'z ichiga oladi.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Loyiha boshqaruvining asosiy shartlarini tushuntirib bering.
- 2) Loyihani tuzish nimani anglatadi?
- 3) Loyiha boshqarish funksiyalarini sanab o'ting.
- 4) Loyihani boshlash jarayonida qanday qadamlar mavjud?
- 5) Rejalashtirish jarayonining asosiy tartib-qoidalarini sanab o'ting.
- 6) Loyiha ishtirokchilariga nom bering.

MAVZU 5. BIZNES TUZILMAVIY LOYIHALAR (BIZNES-STRUKTURAVIY LOYIHALAR)

5.1. Prinsiplar, metodlar va rejalashtirish tizimi

Ishlab chiqarishni rejalashtirish ish rejalarini tayyorlash, mablag'larni aniqlash, ularni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mehnat va moddiy resurslarni, shuningdek rejalarini amalga oshirishni monitoring qilishda ifodalanadi. Korxona darajasida prognozlar miqyosi, prognozlash vaqti va maqsad bo'yicha tasniflanadi. Turli xil tashkiliy shakllardagi korxonalarda vazirliklar darajasida mintaqaviy va tarmoq prognozlari bilan bog'liq bo'lgan mikroiqtisodiy bashoratlar amalga oshiriladi. Prognoz davrida tasniflash uzoq muddatli (5–15 yil), o'rta muddatli (1–5 yil), qisqa muddatli (oydan yilgacha) va operatsion (oygacha) prognozlarni ajratishga imkon beradi. Maqsadga muvofiq tartibga solish va qidirish bashoratlari ajratiladi: birinchi holda, standartlar yordamida qishloq xo'jaligining obyekti kelajakdagi holati prognoz qilinadi, ikkinchidan, obyektning holati ishlab chiqarish jarayonining mavjud omillarini inobatga olgan holda belgilanadi. Bevosita rivojlanishning asosiy prinsiplari muntazam, izchil, o'zgaruvchan, doimo uzluksiz, aniqlik, rentabellik yoki qaytarishdir. Korxonalarning turli tashkiliy shakllari uchun prognozlash usullari ikkita katta guruhga bo'linadi: intuitiv va rasmiylashtirilgan. O'z navbatida, operatsiya prinsipi va axborot olish usuliga ko'ra intuitiv bashoratlar alohida va jamoaviy ekspertizaga bo'linadi. Birinchisi intervyular, tahliliy yozuvlar, ikkinchisi – fermer xo'jaliklari mutaxassislari tomonidan olib borilgan ekspertizadir. Formallashtirilgan predmetlar ekstrapolatsiya, iqtisodiy va matematik modellashtirish usullarini o'z ichiga oladi. Kerakli prognozlar asosida korxonalar uchun rejalar ishlab chiqiladi. Prognozlardan farqli o'laroq, reja qat'iy aniqlangan maqsad va obyektning aniq faoliyat muddati aniqlanganligi to'g'risida aniq tasavvurni ifodalashdir.

Bozor iqtisodiyotida rejalashtirishning to'rtta asosiy tamoyillari bo'ladi: optimallashtirish, moslashuvchanlik, rejani amalga oshirishda moslashuv va ishonchlilik.

Optimallik iqtisodiy-matematik va boshqa usullardan foydalangan holda tizimli yondoshishni o'z ichiga oladi. Rejada ishlab chiqarishning nisbatan moslashuvchanligini, bozorga oldindan belgilangan zaxiralar yordamida moslashuvchanligini, tashqi va ichki omillarning ta'sirini ta'minlaydigan texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'lishi kerak. Ishonchliligi moslashuvchanlik xususiyatlarini, iqtisodiy tizimning maqbulligini va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarning barqarorligini birlashtiradi.

Korxonalarda rejalarini ishlab chiqish uchun maxsus qoidalar, metodlar va usullar majmui rejalashtirish metodologiyasidir.

Asosiy rejalashtirish usullari – balans uslubi, variant uslubi, dastur-maqсадli uslubi, iqtisodiy-matematik va normativ resurs uslubidir.

Balans usuli tabiiy va qadriyatlar muvozanatining rivojlanishini o'z ichiga oladi, shu jumladan mehnat, moddiy, yer, energetik balanslarini ajratish lozim.

Variant usulining asosi – texnik va iqtisodiy koeffitsientlarning turli xil variantlarini, moddiy-pul xarajatlarni, tarmoqlarning balans aloqalarini rivojlantirishdir.

Dastur-maqсадli uslubi faoliyatning aniq maqsadini tanlash va uning bir necha imkoniyatlari, korxonaning o'zaro bog'liq iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish dasturlarini ishlab chiqishga asoslangan.

Iqtisodiy va matematik usullar rejalashtirishda keng qo'llaniladi, undan matematik statistika usullarini, iqtisodiy va matematik modellarni va ommaviy xizmat nazariyasini ajratib olish kerak.

Normativ-resurs uslubini qo'llash rejalashtirish – ishlab chiqarish jarayonining asosiy omillari bo'yicha iqtisodiyotning ishlab chiqarish salohiyatini iqtisodiy baholashga asoslangan. Ishlab chiqarish salohiyatiga ko'ra, qishloq xo'jaligi korxonasining barcha resurslarining miqdori, munosabati va optimal nisbati tushuniladi.

5.2. Biznes-rejaning mazmuni

Biznesni rejalashtirish potentsial investorlar va boshqa manfaatdor tomonlarga loyihaning tijorat jozibadorligini taqdim etishning asosiy shakli hisoblanadi.

Loyihaning biznes rejasi loyihaning asosiy jihatlarini kelajakdagi tijorat korxonasi sifatida tasvirlaydigan hujjatdir: loyihaning qanday muammolarga duch kelishi va ularni qanday hal qilish mumkinligi.

Biznes-reja investorga taqdim etilayotgan investitsiyaviy loyihaning asosiy hujjati bo'lib, unda loyihaning mohiyati, asosiy xususiyatlari, moliyaviy natijalari va iqtisodiy samaradorligi qisqacha shaklda va umuman qabul qilingan tartibda belgilanadi.

Loyihaning biznes-rejasini tayyorlash loyiha qatnashchilarining keng doirasini qamrab oladi. Uning mazmuni qurilishning mantig'ini va loyihaning asosiy bo'limlari mazmunini aks ettiradi.

Biznes rejalarini turli xil bo'lishi mumkin. Ularning tarkibiga kiritilgan eng tipik bo'limlar quyidagilardir:

- Xulosa;
- Loyiha g'oyasining tavsifi;
- Marketing tadqiqotlari va marketing rejasi;
- Ishlab chiqarish (texnik yoki qurilish rejasi);
- Tashkiliy va / yoki huquqiy reja;
- Loyihaning moliyaviy asoslari;
- Samaradorlik (investitsion jozibadorlik) va xavfni baholash.

Ko'pgina hollarda biznes-rejalar muayyan vaqt (odatda bir yil) uchun tuziladi, asosiy savolga javob beradi: qaysi yo'nalishda, qaysi sohada pul, kuch va pul sarmoyalarini investitsiya qilish yoki bozorda o'z joyida qolish yoki yangi mahsulotni sotib olish maqsadga muvofiq. Ushbu rejalar 3 va 5 yilga tuzilishi mumkin.

Biznes-reja tuzish zarurati quyidagi hollarda paydo bo'ladi: korxonani tashkil etish yoki qayta tashkil etish; iqtisodiyotning huquqiy shaklini o'zgartirish; ishlab chiqarish yo'nalishini o'zgartirish; tashqi bozorga chiqish va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish.

Biznes-rejaning asosiy bo'limlari quyidagilar: 1 – qurilishni tashkil qilish imkoniyatlari, uning qisqa ta'rifi; 2 – ishlab chiqarilayotgan qurilish mahsulotlari va xizmatlarining turlari, ularning qisqacha tavsifi; 3 – bozorlarning qisqacha tavsifi; 4 – marketing rejasi va uning strategiyasi; 5 – ishlab chiqarish rejasi; 6 – korxonani tashkil etish va boshqarish; 7 – xavfni baholash va sug'urta qilish;

8 – mehnat resurslari va ijtimoiy munosabatlarni rejalashtirish; 9 – investitsiya rejasi; 10 – moliyaviy rejasi va moliyalashtirish strategiyasi; 11 – biznes reja loyihasini amalga oshirishdan foydalar.

Kirish qismida biznes-reja tuzish va unga murojaat qilgan kishilar doirasi vazifasi ko'rsatiladi. Ushbu loyihada nima uchun zarur bo'lganligi haqida fikr yuritish tavsiya etiladi.

Xulosa. Biznes-reja ushbu bo'limdan boshlangan bo'lsa-da, reja barcha boblari ishlab chiqilganda, oxirgi marta yoziladi. Biznesrejaning konseptsiyasi (rezyume) – rejalashtirilgan biznes va kompaniya yoki tadbirkor o'z oldiga qo'ygan maqsadlari, o'z biznesidan boshlashi yoki mavjud bo'lgan rivojlanish haqida ma'lumotlarning qisqacha sharhidir. Konseptsiya biznes rejaning juda qisqartirilgan versiyasidir. Bundan tashqari, u o'z mustaqilligini reklama hujjati sifatida, dastlabki yoki qo'shimcha moliyalashtirish uchun potentsial investorga ariza berishda foydalanishi mumkin. Xulosani taqdim etish tartibi juda erkindir. Xulosa esda qolishi kerak, unda mahsulotning rasmini yoki uning suratini qo'yishingiz mumkin. Bo'limning hajmi 3–4 sahifadan oshmasligi kerak.

Qurilish tashkilotining umumiy xususiyatlari. Bo'limda korxona faoliyatining asosiy yo'nalishi (ixtisoslashuv), qurilish mahsulotlarining tuzilishi ta'kidlanganligi, faoliyatning xususiyatini ko'rsatishi tavsiya etiladi. Agar kompaniya faoliyat yuritayotgan bo'lsa, uning ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyati haqida ma'lumot berishingiz kerak.

Qurilishni tashkil qilish va xizmat ko'rsatish xususiyatlari. Asosiy tarkib – mahsulotning tavsifi: uning nomi va maqsadi, asosiy xususiyatlari va parametrlari, ko'lami, o'ziga xos xususiyatlari, afzalliklari, raqobatbardoshlikni ta'minlovchi dizayn xususiyatlari. Agar kerak bo'lsa, tayyor mahsulotning suratlarini, boshqa tasviriy tasvirlarni qo'shishingiz mumkin. Sizga taqdim etilgan mahsulotlar uchun ro'yxatdan o'tgan patent, mualliflik huquqi yoki litsenziyalarni, kompaniyada bozorda foydali mavqega ega bo'lishiga yordam beradigan boshqa boshlang'ich afzalliklari to'g'risida xabar berishingiz kerak.

Biznes-rejaning tuzilishi

1. Titul varag'i

2. Sir saqlash haqida kelishuv
3. Rezyume
4. Tarmoq va korxona tavsifi
5. Mahsulot va xizmatlar tavsifi
6. Marketing, mahsulot va xizmatlarni sotish
7. Ishlab chiqarish rejasi
8. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv
9. Moliya rejasi
10. Loyiha yo'nalishi va iqtisodiy samarasi
11. Tavakkalchilik va kafolatlar
12. Ilovalar

1. Titul varag'i

Firma nomi va manzili; tadbirkor haqida ma'lumotlar (FISH, manzili va telefoni). Hozirda ko'plab firmalarda sayt mavjud, uni ham ko'rsatish zarur. Keyin – elektron manzil (e-mail), kompaniya egalari ham ko'rsatiladi (rekvizitlar va nomlanishi). bitta gapda loyihaning mohiyati bayon qilinadi va loyihani bajaruvchilar keltirilib, loyiha tuzilgan sana ham ko'rsatiladi.

2. Sir saqlash haqida kelishuv

Sir saqlash haqida kelishuv biznes reja bilan tanishadigan kishilarni unda bayon qilingan ma'lumotlarni sir saqlash haqida ogohlantirish maqsadida tuziladi.

Kelishuvda biznes reja bilan tanishayotgan shaxs muallifning rozilgisiz rejada mavjud bo'lgan ma'lumotlarni hech kimga bildirmaslik bo'yicha majburiyatni bo'yniga olishi va bunga kafolat berishi haqidaga eslatmalar bo'lishi mumkin. Shuningdek, biznes reja yoki uning ayrim qismlaridan har qanday maqsadlarda nusxa ko'chirish yoki uni uchinchi shaxslarga berish ta'qiqlanganligi haqida ham aytilishi mumkin. Hamda kelishuvda biznes reja sarmoyadorni sarmoya ob'ekti sifatida qiziqitirmagan holda uni muallifga qaytarish to'g'risidagi talab ham bo'lishi mumkin.

3. Rezyume

Biznes-reja rezyumesi rahbarlar, yozma murojaatlar, reklama e'lonlari uchun yoziladi. Ushbu bo'lim potensial sarmoyador yoki loyiha hamta'sischilarini qiziqtirishga mo'ljallangan. Aynan shu bo'limdan potensial sarmoyadorlar eng birinchi taassurot oladi-

lar va ko'pincha ana shu ilk taassurot asosida loyihaning taqdiri belgilanadi. Biznes-reja potensial sarmoyadorlarga mo'ljallangan bo'lib, odatda ularning qo'lidan ko'plab biznes g'oyalar o'tadi. Ular sizning loyihangizning mohiyati va samaradorligi nimadan iborat ekanligini, uni amalga oshirishga qancha mablug' zarurligi va moliya manbalarini bilishga qiziqadilar. Ularni qiziqitiring. Ushbu bo'limda tezis shaklda butun biznes reja, korxonaning mohiyati va maqsadi o'z ichiga olgan holda bayon qilinadi. Unga asos qilib, ishlab chiqilgan biznes reja barcha bo'limlarida keltirilgan ma'lumotlar olinishi mumkin. Rezyume tarkibi quyidagicha bo'lishi tavsiya qilinadi:

loyihaning qisqacha tavsifi, uning maqsadi va vazifalari, ta'minlash manbalari, Amalga oshirish mexanizmlari, mahsulot yoki xizmatlarning noyoblighi va raqobatbardoshligi, zarur tashqi moliyalash hajmi, Sotuv va daromad hajmlari prognozlarini,

sarmoyadorlarga qarzlarni qaytarish, Rezyumega qo'yilgan asosiy talab — bayonning tushunarli va lo'nda bo'lishi, maxsus iboralarning iloji boricha kam ishlatilishidan iborat. Hajmi bir betdan oshmasligi kerak.

4. Tarmoq va korxona tavsifi

Bo'limdan maqsad — tanlangan biznes sohasidagi real vaziyatni hisobga olgan holda amaldagi harakatlarni bayon qilish yo'li bilan sizning tadbirkorlik ishingizning realligini ko'rsatish va isbotlashdan iborat. Ushbu bo'limda ikki asosiy jihatni aniq va qisqa tushuntirish zarur:

Korxona foyda olish vositasi sifatida nimadan iborat;

Uning mavaffaqiyatli faoliyati nimaga asoslanadi.

Bo'limning taxminiy tarkibi:

Korxona nima bilan shug'ullanadi (qo'shimcha nima qiladi), mahsulot (xizmat) nimadan iborat, mijozlari kimlar bo'ladi? Sizning biznes sohangizdagi vaziyat tavsifi (korxonangiz tanlangan biznes sohasida qanday qo'shiladi, sohadagi ishlarning ahvoli, rivojlanish istiqbollari baho berish). Korxonaning tashkilish-huquqiy shakli, tashkilish tarkibi, ta'sischilar, xodimlar va hamkorlar, asos solingan sana.

Korxona moliya-iqtisodiy faoliyatining ko'rsatkichlari. Korxona joylashgan joy (qisqacha korxona manzili, bino yoki xona belgilari, mulkchilik shakli yoki ijara, ta'mirga ehtiyojlik darajasi, ushbu joyning biznesingiz uchun qulay tomoni) bayon qilinadi. Ishning spetsifikatsiyasi (mavsumiylik darajasi, ish vaqti (soatlar va hafta kunlari) va biznes sohasi o'ziga xosliklari yoki foydalanilayotgan resurslar bilan bog'liq boshqa o'ziga xosliklar). Agar korxona endigina tashkil qilingan bo'lsa, ushbu bo'limda qo'shimcha ravishda yaratilayotgan korxona muvaffaqiyati nimaga asoslanishi va sizning ushbu biznes sohasidagi tajribangiz ham bayon qilinishi kerak. Jumladan, yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan oldindan tuzilgan shartnomalarni ko'rsatib o'tish maqsadga muvofiq. Agar loyiha yakka tadbirkorlik faoliyati doirasida amalga oshirilayotgan bo'lsa, unda o'zingiz shug'ullanayotgan biznesning tavsifini keltirasiz.

Bo'lim sarmoyadorni loyihani taklif qilayotgan shirkatning ishonchli va istiqbolli ekanligiga ishontirishi kerak.

5. Mahsulot va xizmatlar tavsifi

Har qanday tadbirkorlik loyihasi iste'molchiga (xaridorga) taklif etiladigan mahsulot (xizmat) va tadbirkor undan oladigan foyda asosiga quriladi. Tadbirkorlik faoliyatining asosini xaridor o'z puli evaziga nima olishini – mahsulotning (xizmatning) iste'molchilik xarakteristikallari va raqobatchilardan afzallik tomonlarini, – bilish tashkil qiladi. Sizning texnologiyangiz yordamida ishlab chiqarilgan tovar yoki xizmatlarni ishonchli ravishda ko'rsatib berish zarur bo'ladi. Eng yaxshisi, u haqiqiy namuna, namunaning surati, chizmasi yoki uning tavsifi, g'oya, fikrning tavsifi bo'lgani ma'qul.

Biznes rejada har bir mahsulot (xizmat) alohida tavsif qilinadi.

Bo'limning taxminiy tarkibi. Mahsulotning (xizmatning) nomlanishi

Nimaga mo'ljallanganligi va qo'llanish sohasi. Qisqacha tavsifi va asosiy xarakteristikallari. Mahsulot (xizmatning)ning raqobathardoshligi, qaysi ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatchilaridan ustun, qaysi tomondan yutqizadi. Patentlar va mualliflik huquqi masalalari. Mahsulot ishlab chiqarish uchun litsenziya zarurligi yoki bunga hojat yo'qligi. Tayyorgarlik darajasi. Mahsulotning

sifati sertifikat mavjudligi. Xavfsizligi va ekologik jihat. Yetkazib berish shartlari va qadoqlanishi. Kafolat va xizmat ko'rsatish. Eksploatatsiya. Xizmat qilib bo'lgandan keyin utilitatsiya qilish.

6. Marketing, mahsulot va xizmatlarni sotish. Taqdim qilingan ma'lumotlar salohiyatli sarmoyadorni mahsulotning (xizmatning) bozor istiqboli borligi va sizning uni sotish qobiliyatingiz mavjudligiga ishonirishi kerak. Iste'molchilar (xaridorlar) sotuv zanjiridagi o'rni bilan xarakterlanadi: ulgurji xaridorlar, chakana xaridorlar, va oxirgi iste'molchilar. Shuningdek, iste'molchilar (xaridorlar) korxonalar (tarmoq va joylashgan o'rni bo'yicha), aholi (yoshi, jinsi va boshq. bo'yicha) farqlanadilar. Tovarning iste'molchilik xarakteristikallari orasida tovarning tashliqi ko'rinishi (e'tiborni tortishi), nimaga mo'ljallanganligi, narxi, chidamliligi (xizmat qilish muddati), ishlatishda xavfsizligi kabi sifatleri ajralib turadi. Bo'limning taxminiy tarkibi: Iste'molchilarning mahsulot (xizmatga)ga qo'yadigan talablari va sizning ularni qondirish bo'yicha imkoniyatlaringiz.

Raqobat tavsifi. O'zingizning salohiyatli raqobatchilaringizni aniqlang va ularning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qiling. O'z imkoniyatlaringizni ham chamalang. Tovarni ishlab chiqarish joyidan sotish yoki iste'mol qilinish joyigacha yetkazib berishni bayon qilish. To'liq bayon quyidagilarni o'z ichiga oladi: qadoqlash, ishlab chiqarish joyida saqlash, jo'natishga tayyorlash, sotuvdan oldingi servis va sotuvning o'zi. Mahsulot (xizmat)ni sotish kanali bayoni. Sotuv quyidagi kanallardan biri orqali amalga oshirilishi mumkin: savdo do'konlari, kichik ulgurji omborlar va do'konlar, yetkazib berish xizmatlari (agentlar, vositachilar) va boshqa. Imkoniyatlaringizdan kelib chiqqan holda iste'molchilarni jalb qilish strategiyasi. (Mumkin bo'lgan variantlarga reklama kampaniyalari, namunalarni tekinga berish, ko'rgazmalarda qatnashish va boshqalar kiradi). Mahsulotingizning narxi va sotilish hajmlari. Aynan sotish bahosi oxir-oqibatda loyihamni amalga oshirishdan olinadigan foydani belgilab beradi. "Narx – sifat – rentabellik" ko'rsatkichlarining birligini ta'minlash zarur bo'ladi.

7. Ishlab chiqarish rejasi. Bo'limdagi ma'lumotlar sarmoyadorni mahsulotlarni (xizmatlar) yuqoridagi bo'limlarda

keltirilgan sifat va hajmlarda tayyorlay olish mumkinligiga ishonirishi kerak. Shunindek. ushbu bo'limda korxona haqida umumiy ma'lumotlar, rejalashtirilayotgan sotuv hajmiga mos keladigan ishlab chiqarish harajatlarining hisob kitobi, mahsulotni ishlab chiqarishga ketadigan bevosita (o'zgaruvan) va bilvosita harajatlar, mahsulot qiymatining hisob kitobi, joriy ishlab chiqarish harajatlari smetasi kabilar ham keltiriladi. Bo'limning taxminiy tarkibi.

Korxona haqida umumiy ma'lumotlar. Korxona joylashgan joy tavsifi. Ko'p hollarda korxona joylashgan joy mavaffaqiyatga erishishdagi asosiy omillardan biri bo'lib chiqadi. Biznesning o'ziga xos tomonlaridan kelib chiqqan holda transport, injenerlik tarmoqlari (elektr quvvati, suv, issiqlik, kanalizatsiya, aloqa va boshqa.), resurslar, shuningdek, sotuv bozorlariga yaqinlik kabilar ham ko'rsatiladi. Foydalanilayotgan texnologiya va bajaruvchilarning malakasi. Zarur maydonlar.

Kadrlar bilan ta'minlash. Har qanday ishda, ayniqsa, biznesda "kadrlar hamma narsani hal qiladi", degan prinsip haqiqatga juda yaqin. Qoidaga ko'ra, pullar loyihaaning o'ziga emas, uni amalga oshiradigan jamoaga beriladi. Shu sababli asosiy o'rinlar shaxsan ko'rsatilgani maqsadga muvofiq. Ishlab chiqarishning ekologiya, atrof muhit va ishlovchilarning xavfsizligi talablariga javob berishi. Loyihadagi ushbu masalalarning to'g'ri ishlab chiqilmaganligi jarima xarajatlarini keltirib chiqarishi va ishlab chiqarishning yopib qo'yilishiga olib kelishi mumkin. Ishlab chiqarish hajmi. Hodimlarga ketadigan xarajatlar. Boshqaruv xodimlariga ketadigan xarajatlar (direktor, bosh muhandis, ishlab chiqarish boshlig'i, buxgalter, reja bo'limi va hokazo), ishlab chiqarish hodimlariga ketadigan xarajatlar (konstruktorlar, texnologlar, ta'mirchi ishchilar va hokazo), boshqa xodimlarga ketadigan xarajatlar (sotuv bilan shug'ullanuvchilar, omborchilar, qo'riqlash xizmati). Xomashyo, materiallar va butlovchi qismlarga ketadigan xarajatlar: hisob-kitob har bir mahsulot yoki xizmat turi bo'yicha amalga oshiriladi. Joriy xarajatlar smetasi: ushbu bo'limda mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishga ketadigan joriy xarajatlar keltiriladi. Ishlab chiqarish xarajatlari yoki boshqacha aytganda, to'g'ridan to'g'ri

(o'zgaruvchan, ya'ni ishlab chiqarish hajmlariga mos ravishda) va umumiy (doimiy, ya'ni ishlab chiqarish xajmlari o'zgarishiga bog'liq emas) xarajatlarga bo'linadi. O'zgaruvchan xarajatlarni hisoblash.

Xomashyo va materiallar, butlovchi qismlarga ketadigan xarajatlar.

Ishlab chiqarish xodimlariga ketadigan xarajatlar. Yoqilg'i, elektr quvvatiga ketadigan xarajatlar (ba'zi hollarda). Doimiy xarajatlarning hisob-kitobi. Ishlab chiqarish xarajatlari (ijara, uskunalarni ta'mirlash va ularga xizmat ko'rsatish, ishlab chiqarish ehtiyojlariga sarflanadigan yoqilg'i va energiya xarajatlari va hokazo). Savdo chiqimlari (reklama, mahsulotni ilgari surish bo'yicha tadbirlar, uni sotish, o'tkazish xarajatlari). Ma'muriy xarajatlar (ma'muriy hodimlarning mehnat haqi, kommunal xizmatlar, aloqa xizmatlari, xizmat safari xarajatlari va hokazo).

8. Tashkiliy tarkib va boshqaruv.

Siz mulkchilik shaklini, hamkorlaringizni va asosiy hissadorlarni, va ular haqida ma'lumotlarni, hamkorlarning qanday javobgarlikni zimmalariga olishlarini, kimning boshqaruvchilar tarkibiga kirishini va ular to'g'risida ma'lumotlarni, tashkiliy tuzilma shakli va vazifalar qanday taqsimlanishini ko'rsatishingiz lozim. Birinchi navbatda, boshqaruvchilar guruhiga kiruvchi barcha a'zolari sanab ko'rsatishingiz, ularning qisqacha tarjimai hollari va har biri zimmasiga yuklanadigan vazifalarni, shuningdek, har bir kishining firmani rivojlantirish va sotuv hamlari o'sishiga qanday hissa qo'shishini ham ko'rsatishingiz kerak bo'ladi. Siz rahbariyat siyosatini qanday amalga oshirishni mo'ljallayotganligini ham ko'rsatishingiz zarur. Buning uchun quyidagilarga taalluqli savollarga javob berishingiz kerak:

tashkiliy tuzilma – barcha lavozimlarni sanab, ularning rejalashtirish, natijalarni maqsadli ko'rsatkichlarni baholash bilan qanday bog'langanligini sanab ko'rsatishingiz kerak, shuningdek, korxonangizning maqsad va vazifalarini aniq ko'rsatishingiz, uning faoliyati qanday qilib rag'batlantirishga olib kelishini tushuntirib berishingiz va rag'batlantirish shakllarini ham aytib o'tishingiz zarur bo'ladi.

Qisqacha ta'rif – u yoki bu lavozimda ishlash uchun nomzodga qo'yiladigan talablar, – firma ishchilari malakasi qanday tarzda oshirilishini ham ko'rsatishingiz lozim. Tashkiliy shakl bayon qilinib, undan vazifalar qanday taqsimlanishi, xizmatlar bir biri bilan qanday o'zaro munosabatga kirishishi va ularning faoliyati ustidan qanday nazorat o'rnatilishi va qanday boshqarilishi tushunilishi kerak. Bundan tashqari, ushbu rejaga yuridik shaklga taalluqli bo'lim kiritilishi ham mumkin. Lekin u alohida bo'lim bo'lib kelishi ham mumkin. Sizga tashkiliy reja tuzishda yordam berishi mumkin bo'lgan masalalar: Korxonangizning mulkchilik shakli.

Agar yuqoridagi savolga javob – shirkat bo'lsa, barcha hamkorlar va ushbu kelishuvning shartlari haqida gapirib berish kerak. Agar javob – aksiyadorlik jamiyati bo'lsa, asosiy hamkorlar va ularning korxona asosiy kapitalidagi ulushi haqidagi ma'lumotlar zarur. Hamda qayday aksiyalar chiqarildi va yana qancha aksiya chiqarmoqchi ekanligingiz haqidagi ma'lumotlar ham kerak. Kimda moliya hujjatlariga imzo qo'yish huquqi bor.

Boshqaruv tarkibi a'zolari ro'yxati (FISH, manzili va har birining qisqacha tarjimai holi). Ushbu tuzilmaning har bir a'zosi oldiga qo'yilayotgan vazifa. Ularning mehnat haqi qancha bo'lishi va ko'zda tutilayotgan qo'shimcha to'lovlar va mukofotlar.

9. Moliya rejasi.

Ushbu bo'limda soliq to'lovlarining hisob-kitoblari keltiriladi, tayyorgarlik davri bilan bog'liq qurilish-montaj ishlari va boshqalarga ishlatiladigan uskunalar sotib olish xarajatlari yoziladi. To'g'ridan to'g'ri kreditlash yoki lizing asrsida olingan moliya mablag'larini qaytarish tizimlari keltiriladi. Olinishi rejalashtirilayotgan foyda va pul oqimlari bo'yicha hisob-kitoblar amalga oshiriladi, loyihani moliyalashtirish manbalari ko'rsatiladi. Bo'limning taxminiy tarkibi:

Soliq to'lovlarining hisob-kitobi.

Tayyorgarlik davri xarajatlari.

Kreditni qaytarish (lizing) bilan bog'liq xarajatlar.

Boshqa tushum va to'lovlar.

Foydalar va zararlar haqida hisobotlar.

Real pul oqimlari.

Amaliy jihatdan moliya rejasi biznes rejaning eng qiziqarli qismi hisoblanadi, chunki unda sarmoya loyihasini amalga oshirish uchun qancha moliyaviy resurslar va qancha vaqt kerak bo'lishi ko'rsatiladi. SHuningdek, loyihaaning ma'lum resurslar tikilganda o'zini oqlash muddatlari va marketing tadqiqoti natijalarining qanchalik to'g'ri bo'lganligini ham ko'rsatib beradi.

10. Loyihaaning yo'nalishi va iqtisodiy samaradorligi.

Bo'limda loyiha amalga oshirish natijalarining tuman ijtimoiy-iqtisodiy holatiga ta'siri ko'rsatiladi, shuningdek, mahalliy ma'muriyatning ushbu loyiha qo'llashining shakllari ham qayd etiladi. Loyihaaning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati jumladan quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- yangi ish o'rinlarini yaratish;
- aholiga yangi tovar va xizmatlar taqdim etish;
- mahalliy byudjetning soliqqa tortish bazasini kengaytirish;
- ekologik muammolarni hal qilish;
- raqobat muhitini kengaytirish.

11. Tavakkalchilik va kafolatlar

Ushbu bo'limda Siz barcha paydo bo'lishi mumkin bo'lgan barcha tavakkalchilik shakllari va ularni qanday engib o'tmoqchi bo'layotganligingiz yoki qisqartirish shakllari haqida ma'lumot berishingiz kerak. Tavakkalchiliklar turli yo'llar bilan baholanadi, siz o'zingizga mosini tanlab olishingiz kerak. Ushbu bo'limda hech qachon biron nimani yashirmaslik kerak, chunki aldov fosh bo'lishi mumkin. Lekin kredit beruvchilar hech nimani sezmaganda ham Siz bundan hech nima yutmaysiz, aksincha, ataylab qilingan yoki tasodifiy xatolar korxonangizning sinishiga olib kelishi ham mumkin. Hozirgi paytda har qanday tadbirkor tavakkalchilik bilan to'qnashadi, chunki bozor munosabatlari sharoitlari tez o'zgaruvchan, fors-major vaziyatlar uchrab turadi. Masalan, dovul yoki yong'in sizning xomashyo zahirlaringizni yo'q qilishi mumkin. Umuman, bu masalaga jiddiy yondashish kerak. Xavfning birinchi manba'i – albatta raqobatchilar, shu sababli Siz ishlab chiqarayotgan tovar bozoridagi raqobatni bayon qilish kerak. Quyida keltirilgan savollar bu vazifani engillashtirishi mumkin: asosiy raqiblaringiz kimlar ularning savdo hajmlari

qanday, daromadlari qanaqa, texnik xizmat darajasi qanday, ular yangi modellar ishlab chiqarishadimi, o'z mahsulotlarini reklama qilishga qancha pul sarflashadi, bunga e'tibor berishadimi? Xaridorlar ularning tovarlariga qanday munosabatda bo'lishadi, ushbu tovarning xarakteristikasi qanday, dizayni va sifati qanaqa raqiblar o'z tovarlariga narx belgilashda nimadan kelib chiqishadi va ularning narxlari darajasi qanday?

Salohiyatli sarmoyadorlarning sizning loyihangizga munosabati ko'p jihatdan ushbu savollarga qanchalik aniq javob berishingizga bog'liq.

Siz uchun eng asosiysi – paydo bo'lishi mumkin bo'lgan tavakkalchilikni ko'zdan qochirmaslik, ularning manbalarini aniqlash va taxminan qachon yuzaga kelishi mumkinligini aniqlashdan iborat. Va albatta, yuqorida ta'kidlanganidek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni iloji boricha kamaytirish.

Tabiiyki, barcha xavflarni oldindan aniqlashning iloji yo'q, lekin taxminan belgilash mumkin. Shundan keyin siz ushbu xavflarga qarshi qanday choralar qo'llashingizni bayon qilishingiz va bu vaziyatdan chiqib ketish dasturingizni tuzishingiz kerak. Shuningdek, qanday sug'urta polislarini va qanchaga olishingizni ham bayon qilishingiz zarur.

Hamkor va sarmoyadorlarga turli shakllardagi kafolatlar berilishi mumkin. Ular orasida federal, hududiy, mahalliy organlar kafolatlari, sug'urta, aktivlarni (ko'chmas mulk, qimmatli qog'ozlar va h.k.) garovga qo'yish, bank kafolatlari, huquqlarni berish, tovar kafolatlari (tayyor mahsulot bilan) kabilarni ajratib ko'rsatish mumkin.

12. Ilovalar

Ilovalar ham biznes-rejaning muhim qismi hisoblanib, asosiy matnni burli tafsilotlardan holi qilishga yordam beradi va salohiyatli hamkor va sarmoyadorlarga turli qo'shimcha materiallar beradi.

Ularga: korxona haqidagi ma'lumotlarni tasdiqlovchi va ochib beruvchi ilovalar (ro'yxatga olinganlik haqidagi hujjat, nizom va korxona ta'sis shartnomasi nusxaslari, mavjud sertifikat va litsenziyalar, diplom va guvohnomalar, korxona haqidagi

maqolalar, buyurtmachi va hamkorlarning birgalikdagi faoliyat haqidagi fikrlari);

mahsulotni tavsiflovchi ilovalar (foto, rasm, chizma, patent, mulohazalar, sinov natijalari va mahsulot sertifikatlari, boshqa mu'lumotlar);

mahsulotga talab borligiga ishontiruvchi ilovalar (marketing tadqiqoti natijalari, raqobatchilar haqidagi solishtirma ma'lumotlar, shartnomalar, kelishuv ahdlari va mahsulot yetkazib berishga buyurtmalar);

ishlab chiqarish imkoniyati borligini ko'rsatuvchi ilovalar (korxona, uning etakchi qatnashchilari, uskunalar suratlari, ishlab chiqarishni sertifikatlash bo'yicha hujjatlar nusxalari va boshqa);

loyihaning tashkiliy-huquqiy tayyorligini ko'rsatuvchi ilovalar (tashkiliy tuzilma, loyihani amalga oshirish mexanizmlari chizmalari, normativ hujjatlardan ko'chirmalar va boshqalar);

moliya-iqtisodiy hisob-kitoblarni asoslovchi ilovalar (kalkulyasiyalar, jadvallar va h.k.);

loyihaning yo'nalishi, ahamiyati va samaradorligini ko'rsatuvchi ilovalar (ko'lami, echimlar, dasturlar, rejalar, aktlar, xatlar, fikrlar va boshqalar);

tavakkalchilikni bartaraf qilish choralar, fors-major vaziyatini bartaraf qilish choralarining realligini ko'rsatuvchi va olingan summani qaytarish kafolatlarining haqiqiylikini isbotlovchi ilovalar (kafolat xatlari, shartnomalar, garov tarkibi va qiymati, qonunchilik va normativ hujjatlar va boshqa hujjatlardan ko'chirmalar) kiradi.

5.3. Biznes-strukturaviy loyihalarning moliyaviy qismi

Asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarni rejalashtirish aktivlar va majburiyatlar prognoz balansini, foyda va yo'qotishlarni, pul oqimini, loyihani moliyaviy baholashni va moliyaviy quvvatni hisoblashni talab qiladi. Moliyaviy hisobotning asosiy shakllarida prognoz parametrlari xalqaro standartlarga mos kelishi kerak, ayniqsa narx darajasi har bir loyiha davrida bozorning xarid qobiliyatini aks ettirishi kerak. Naqd pul oqimi prognozi korxonani moliyalashtirish

strategiyasini ishlab chiqish, kapitalga bo'lgan ehtiyojni aniqlash va uning samaradorligini baholash uchun mo'ljallangan.

Loyihaning tijorat samaradorligi (moliyaviy asoslash) moliyaviy daromadning nisbati va daromadlilik darajasini ta'minlovchi natijalar bilan belgilanadi. Korxonaning iqtisodiy faoliyatiga baho berish oddiy va diskontlangan usullar bilan amalga oshirilishi mumkin. Oddiy usul juda tez hisob-kitoblar asosida baholashni amalga oshirishga imkon beradi, bu loyihani rivojlantirish darajasining past darajasini ifodalaydi va murakkab hisob-kitoblar orqali uning yuqoriligini tasdiqlaydi. Quyidagi ko'rsatkichlarni aniqlash uchun oddiy usul ishlatiladi:

- ishlab chiqarish quvvatlarining birligi yoki ishlab chiqarish birligida yaratilgan kapital qo'yilmalar;

- sof foyda umumiy investitsiyaga yoki sarmoya kiritilgan kapitalga nisbat sifatida loyiha foydasi marjasi, %;

- jami investitsiyalarning sof foyda va amortizatsiya miqdoriga nisbati sifatida investitsiyalarni qaytarish muddati yoki investitsion daromad davri.

Ushbu ko'rsatkichlar turli vaqtlardagi tushumlar yoki to'lovlarning bir xil miqdordagi tengsizlikni hisobga olmaydilar, bu esa murakkab ko'rsatkichlarni qo'llash zarurligiga olib keladi.

Diskontlash usuli. Investitsiyalar samaradorligini baholash bir qator prinsiplarga asoslangan.

1-prinsip – hisob-kitoblar ishlab chiqarish va investitsiya faoliyatidan pul oqimlarining ko'rsatkichlariga asoslangan.

2-prinsip – indikatorlarni joriy (diskontlangan) qiymatga majburiy kamaytirish. Pul oqimlarining diskontlashi turli muddatli qiymatlarni vaqtning ma'lum bir nuqtasida qiymatining qadriyatlariga kamaytirish, bu qisqarish momenti deb ataladi.

3-prinsip – inflyatsiya omilini hisobga olish. Inflyatsiya darajasining turli darajalarida olingan natijalarni taqqoslashini ta'minlash uchun, diskontlashdan oldin yoki prognoz pul oqimi inflyatsiyadan tozalangan narxlarda yoki diskont omiliga qayta hisoblash yo'li bilan o'rnatiladi.

4- prinsip – baholovning maqsadiga bog'liq ravishda foydalaniladigan diskontlangan stavka shaklining o'zgarishi.

Loyihaning tijorat samaradorligini aniqlash natijalari sezilarli darajada diskontlash stavkasiga bog'liq. Diskont stavkasini tanlash oqilona bo'lishi kerak. Biznes-rejada diskont stavkasini shakllantirish maqsadga muvofiqdir. U har bir komponentida diskontning komponentlarini, foizsiz xavfni hisobga oladigan summasini hisoblab chiqadi; inflyatsiya mukofoti; xavf mukofoti; past likvidlik uchun mukofot va boshqalar.

Yuqoridagi prinsiplarni hisobga olgan holda investitsiyalar samaradorligini baholash metodologiyasi quyidagi ko'rsatkichlarga asoslangan:

- sof diskontlangandaromad (NPW);
- daromadlilik indeksi (PC);
- xarajatni qoplash muddati (PP);
- ichki daromadlilik darajasi (rentabellik) (IRR).

Investitsiyalar samaradorligini prognozlash va baholash uchun foydalaniladigan muhim indikator – pul daromadlarini diskontlashni hisobga olgan holda daromadlilik indeksi (RR), birlik qiymatiga ko'ra daromadni tavsiflaydi. Agar $PC < 1$ yoki unga tenglashtirilgan bo'lsa, loyiha rad etilishi kerak – bu investorga daromad keltirmaydi. PC qiymati > 1 ga teng bo'lgan investitsiya loyihalarini amalga oshirish uchun qabul qilinishi mumkin, bu aniq hozirgi qiymatdan farqli o'laroq, bu ko'rsatkich nisbatandir, shuning uchun muqobil variantlardan loyiha variantini tanlashda foydalanish qulaydir.

Oddiy xarajatni qoplash muddati(PP) – dastlabki vaqtdan to kelishilgan vaqtgacha bo'lgan davr. Dastlabki vaqt loyihalash topshirig'ida ko'rsatilgan (odatda bu operatsion faoliyatning boshlanishi). Hisoblash muddati billing davridagi eng birinchi nuqta deb ataladi, undan keyin joriy daromad keladi va kelajakda salbiy bo'ladi. Ichki daromadlilik darajasi (IRR) – NPW loyihasi nolga teng bo'lgan diskontlash stavkasining qiymati. Ichki daromadlilik darajasi, ko'rsatilgan ta'sirning kattaligi ko'rsatilgan investitsiya xarajatlariga teng bo'lgan diskontlash stavkasi hisoblanadi. Ichki daromad darajasi sizning investitsiya qilishingiz mumkin bo'lgan eng yuqori foiz stavkasini belgilaydi.

Moliyaviy rejani ishlab chiqishda quyidagi masalalarni ko'rib chiqish kerak:

1. Taqdim etilgan materiallarning ishonchliligi.
2. Hisoblash uchun bir nechta variant bo'lishi kerak (optimistik, pessimistik va boshqalar).

3. Moliya rejasi biznes-rejaning boshqa bo'limlarida keltirilgan raqamlardan ajralmasligi kerak.

Loyihaning birinchi yilidagi barcha moliyaviy natijalar, odatda, har oyda, ikkinchisi – chorakda, uchinchi va keyingi yillarda – yil yakunlari bo'yicha hisoblab chiqiladi.

Moliyalashtirish strategiyasi. Biznes-rejaning ushbu qismida siz investitsion ehtiyojni oqlashingiz va rejalashtirilgan tadbirlar uchun moliyalashtirish manbalarini aniqlashingiz kerak. Bu quyidagi savollarga javob berishi kerak:

1. Loyihaga qancha pul kerak?

2. Qanday manbalardan bu mablag'larni olish va qanday shaklda olish rejalashtirilgan?

3. Investitsiyalarning to'liq qaytib kelishini qachon kutishimiz mumkin va investorlar daromad olishadi?

4. Bu daromad qanday bo'ladi?

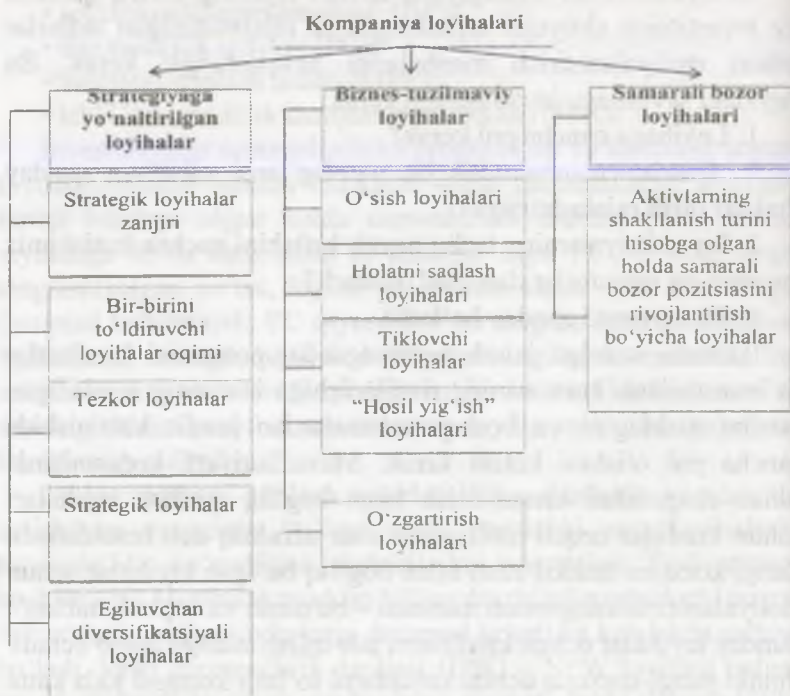
Ikkinchi savolga javob berayotganda, potentsial kreditorlar va investorlarni korxonaning rivojlanishiga investitsiya qiladigan qancha mablag'ni va boshqa manbalardan kredit ko'rinishida qancha pul olishini kutish kerak. Muvaffaqiyatli korxonalarda ishlab chiqarishni kengaytirish bilan bog'liq qurilish loyihalari uchun kreditlar orqali moliyalashtirish afzalroq deb hisoblanadi. Yangi korxona tashkil etish bilan bog'liq bo'lgan loyihalar uchun moliyalashtirishning ustun manbasi – bu ulush va kapital mablag'. Bunday loyihalar uchun kreditlarni jalb qilish talabga javob beradi, chunki yangi korxona uchun kreditlarni to'lash sxemasi juda katta bo'lishi mumkin.

Beqaror iqtisodiy vaziyatda investorlar investitsiyalarning daromadlilikini ta'minlaydigan loyihalarni afzal ko'radi.

5.4. Biznes-strukturaviy loyihalar

Strategik loyihalarni boshqarishning asoslari loyihani boshqarish jarayoniga moslashgan va o'ziga xos xususiyatlarga

ega bo'lgan umumiy strategik boshqaruv metodologiyasidir. Loyihaning aslida kelajakning predmeti bo'lganligini hisobga oladigan bo'lsak, ya'ni u ko'rishning shakllanishi vaqtida umuman mavjud bo'lmasa, u holda loyihani tugallash vaqtida nima bo'lishi haqida oldindan «erkinliklar» juda katta bo'lishi mumkin. Loyihalar tashkilotning strategiyalarini amalga oshirish zaruriyatidan kelib chiqadi, ularning o'zaro munosabatlarining umumiy nuqtalarini, shuningdek, loyihalarni shakllantirishning tarkibiy va ishlab chiqarish-bozor aspektlarini hisobga oladi (4-rasm).



4-rasm. Kompaniyani loyihalash tizimining strategik jibati

Bozorlarning jozibadorligi va kompaniyaning turli bo'linmalari biznesining kuchiga qarab, loyihalar biznesni rivojlantirishning turli stavkalarini ta'minlab, bu bo'linmalarning raqobatbardosh pozitsiyasini turli yo'llar bilan ta'sir qilishi mumkin.

McKinsey matritsasining (General Electric matritsalar) yuqori chap burchagidagi loyihalar (3-jadval) hamda Boston konsalting guruhining matritsasida «yulduz» pozitsiyasini ishlab chiqadigan loyihalar taqdim etildi (4-rasm).

«Yulduz» loyihalari kompaniyaning yuqori bozor ulushi bo'lgan va bozor tez sur'atda o'sib borayotgan bir mahsulotni ishlab chiqmoqda. McKinsey matritsasining yuqori chap burchagidagi loyihalar yuqori (o'rta) bozorning jozibadorligi va yuqori (o'rta) ish kuchi bilan tavsiflanadi. Bunday loyihalarning mavjudligi kompaniyaning biznes qismlarini yanada rivojlantirish uchun yaxshi ishtiqlarni belgilaydi.

Jadval 3

McKinseymatritsasi

		Biznesning kuchi		
		yuqori	o'rtacha	past
Bozorning jozibadorligi	yuqori	Investitsiya imkoniyatlari	Investitsiya imkoniyatlari	Tanlangan nazorat
	o'rtacha	Investitsiya imkoniyatlari	Tanlangan nazorat	Imkoniyatlarni yo'qotish
	past	Tanlangan nazorat	Imkoniyatlarni yo'qotish	Imkoniyatlarni yo'qotish

Jadval-4

Boston konsalting guruhining matritsasini loyihaviy sharhlash

Bozorning o'sish sur'ati	yuqori	Bozor ulushini saqlab qolish uchun o'sish loyihalari («yulduzlar»)	Kelajakda xavfni oshirish loyihalari («savol belgisi»)
	past	Mahsulotni rivojlantirish bo'yicha loyihalar - pul resurslari donorlari («sog'in sigirlar»)	Ajralishlar («itlar»)
		yuqori	Past
		Bozor ulushi	

Loyihalar, dasturlar va loyiha portfelli tizimli shakllanishlar hisoblanadi. Ular tarkibiy va sabab-ta'sir belgilardan bo'lgan aloqalar elementlaridan iborat.

Loyiha menejmenti o'zaro ta'sirga ega bo'lgan komponentlari bo'lgan bir qator jarayonlardan iborat. Ba'zi bir jarayonlarning natijalari loyihalarni boshqarishning tizimli xususiyatini o'z ichiga olgan boshqalarni kiritish kabi xizmat qiladi.

Loyihaning natijalari, shuningdek, loyiha ko'rsatkichlarining o'zaro bog'liqligi matritsada ko'rsatilganidek, o'zaro bog'liqdir.

Loyiha strategiyasini ishlab chiqish marketing, moliya, investitsiyalar, resurslar va operatsiyalarning eng asosiysi tuyulgan, mis-siya va funksional strategiyalarni shakllantirishni o'z ichiga oladi.

Loyihalar kompaniyaning biznes strategiyasini amalga oshirish vositasidir.

Ushbu strategiyaning turi tashkilotning loyiha tuzilishiga ta'sir qiladi. Tashkilotning bir qator loyihalari guruhlar mavjud: strate-

giyaga qaratilgan loyihalar; biznes tuzilmaviy loyihalar; samarali bozor loyihalari.

Xulosa

Ishlab chiqarishni rejalashtirish ish rejalarini tayyorlash, mablag'larni aniqlash, ularni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mehnat va moddiy resurslarni, shuningdek rejalarini amalga oshirishni monitoring qilishda ifodalanadi.

Korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ahvolini tahlil qilish oxirgi uch yil davomida uning faoliyatining texnik, iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlari asosida amalga oshiriladi. Tahlillar iqtisodiy o'sish darajasini, moliyaviy barqarorlikni, bankrotlik ehtimoli darajasini belgilaydi. Tahlillar korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ahvolining dinamikasiga kompleks baholarni baholash bilan yakunlanadi.

Loyihalar kompaniyaning biznes strategiyasini amalga oshirish vositasidir. Ushbu strategiya ning turi tashkilotning loyiha tuzilishi-ga ta'sir qiladi. Tashkilotning bir qator loyihalar guruhlari mavjud: strategiyaga qaratilgan loyihalar; biznes tuzilmaviy loyihalar; samarali bozor loyihalari.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Bashoratning asosiy tamoyillari nima?
- 2) Rejalashtirish usullarini tavsiflang.
- 3) Biznes-rejaning asosiy qismlarini sanab o'ting.
- 4) Biznes-rejaning moliyaviy qismi nimani o'z ichiga oladi?
- 5) Biznes-strukturaviy loyihalarni tavsiflab bering.

MAVZU 6. TASHKILOTNING LOYIHA BOSHQARUV TIZIMI

6.1. Tizimlarni boshqarish

Tizimlarni boshqarish(systema pproachand integration) loyiha boshqaruv funksiyasi bo'lib, korxona va loyiha umumiy vazifalar va protseduralar bilan bog'liq bo'lgan tizimlar majmuasi sifatida qaraladi.

Korxonaning rahbariyati va loyiha jamoasi tomonidan tizimlarni integratsiyalashuvi ularning loyiha maqsadlariga erishish bo'yicha yagona yo'naltirilganligini ta'minlaydi.

Murakkab tizimlar bo'lgan loyihalarni boshqarishga muntazam yondoshish nazariyasi umuman olganda vaziyatlar va murakkab munosabatlarning disiplinlerarası va holistik nuqtai nazarini o'z ichiga oladi, bu bizga muammolarni formulasini soddalashtirish uchun haqiqatni taqsimlash imkonini beradi.

Tizimlarning umumiy nazariyasi 40 yildan ortiq vaqtdan beri mavjud edi, ammo uning amaliy qo'llanilishi loyihani boshqarishning boshlanishi bilan bog'liq. Ludvig von Bertalanfay 1951-yilda anatomiyadan terminologiyani qo'llagan holda, ochiq sistemalarni tasvirlab berdi. Inson tanasining qismlari, skeletlari, mushaklari, asab va qon aylanish tizimi, inson miyasi va boshqalar insoniy tizimning quyi tizimlari sifatida tasvirlangan. Shunday qilib, turli xil kichik tizimlar bilan bir qatorda butun tizimning ishlashi bilan o'zaro tushunish mumkin edi.

1956-yilda Kenneth Balding tizimlarni integratsiyalash jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan aloqa muammolarini aniqladi. Professor Bolding quyi tizimlar (fiziklar, iqtisodchilar, kimyogarlar, sotsiologlar va boshqalar) sohasidagi mutaxassislarining har biri boshqasidan farq qiladigan o'z kontseptual apparatiga ega ekanligi haqida tashvishlanardi. U muvaffaqiyatli integratsiya qilish uchun quyi tizimlar sohasidagi barcha mutaxassislar matematikatchilar kabi "bir xil tilda" gapirishlari kerakligini ta'kidladi [10]. Buning uchun IPMA, PMI va boshqa xalqaro tashkilotlarning bilimlari qo'llaniladi. Tizimlarning umumiy nazariyasi biznesni loyihalash,

marketing, ishlab chiqarish, moliya va boshqalarning ko'pgina jihatlarini qamrab olgan metodologiyani yaratishni o'z ichiga oladi. Bu texnikani tizimni boshqarish, loyihani boshqarish yoki matritsalarini boshqarish tizimi deb atashadi.

Aloqa shartlariga va chegaralar mavjudligiga ko'ra, tizimlar *yopiq*, tashqi muhitdagi boshqa tizimlardan butunlay ajratilgan va tashqi muhit tizimlari bilan o'zaro aloqada bo'lgan *ochiq* tizimlarga bo'linadi.

Barcha ijtimoiy tizimlar ochiq deb hisoblanadi. Ochiq tizimlarning o'ziga xos xususiyati – chegaralarning shaffofligi.

Loyiha boshqaruviga tizim yondashuvini mantiqiy va muntazam ravishda muammoni hal qilish jarayoni sifatida tavsiflash mumkin. Bu holda boshqaruv resurslar oqimini (pul, asbob-uskuna, bino, xodimlar, axborot, xom-ashyo va materiallarni) aniqlaydigan ma'lumotlarni kiritish, qayta ishlash va chiqimlari bilan tavsiflanadigan kichik tizimlarni rivojlantirishning doimiy funksiyasi bo'lib xizmat qiladi. Tizim yondashuvi ushbu kichik tizimlar bilan aloqalarni ko'rib chiqishga imkon beradi. Muntazam yondashuvdan foydalanib, ajratilgan qismlar birma-bir jamlangan va muammolar eng maqbul yechimni topadi.

Tizimlarni boshqarish o'zgarish, tashxis qo'yish, tanlash va sintez qilish bosqichlarini o'z ichiga oladi. Tizim yondashuvining muhim tarkibiy qismlari quyidagilardir:

maqsadning mavjudligi;

talab – talabning bajarilishini ta'minlaydigan ehtiyoj maqsadlar;

muqobil – talabni bajarish usullaridan biri;

tanlash mezonlari – muqobillarni baholashda foydalaniladigan omillar;

muqobilni ta'minlashi kerak bo'lgan shartlarni ta'riflovchi *to'xtatuvchi omil*.

Tizim tahlillari (6-rasm) istalgan maqsadga erishish bilan bog'liq bo'lgan muqobil xatti-harakatlarni solishtirish va taqqoslash bilan boshlanadi. Shundan so'ng, muqobillar xarajatlar va natijalar bilan taqqoslanadi. Aylanish teskari aloqa orqali bilan tugaydiki,

qaysi bu korxonaning muqobilligi va maqsadlariga muvofiqligini belgilaydi.

Tizimiy fikrlash muvaffaqiyatli loyihani amalga oshirish uchun zarur omil hisoblanadi. Loyiha boshqaruv tizimlari muqobil texnik, texnikaviy va boshqa yechimlar nuqtai nazaridan loyiha ehtiyojlarini tahlil qilishning yangi usullarini talab qiladi. Loyihani butunlay tahlil qilish, uning alohida bo'limlarida haddan ortiq konsentratsiyani oldini olish qobiliyati loyihaning maqsadlariga erishishning eng muhim shartidir.

Tizim yondashuv nazariyasi qaysi tizimlarning eng muhim ekanligini aniqlay olmasligini unutmang. Nazariya faqat korxona bir-biriga bog'liq bo'lgan quyi tizimlardan iborat bo'lib, tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlarda ochiq bo'lgan tizimdir.

Tizimning ayrim elementlari loyiha maqsadlariga erishish bo'yicha ta'sir darajasini aniqlamaydi. Tizimlarni loyiha boshqaruviga to'g'ri ishlatish uchun menejer korxona va loyiha o'rtasida o'zaro munosabatlar tamoyillarini bilishi kerak.

Ishlab chiqarish sharoitida loyiha yangi obyektni yaratish va ulardan foydalanish (ekspluatatsiya qilish, foydalanish), shuningdek ishlab turgan obyektni yaxshilash, qayta qurish, rekonstruksiya qilish, kengaytirish yoki modifikatsiya qilish uchun tizimiy tadbir hisoblanadi.

Loyiha bajarilishning ma'lum bir tartibiga, maqsadlarni, bosqichlar mazmunini, ish hajmini, usullarini va vositalarini, har bir bosqich uchun ketma-ketlik va muddatlarni ko'rsatib, amalga oshirilishi kerak. Loyihalar ta'lim metodologiyasida aks ettirilgan turlar, turlar va xilma-xillik bo'yicha keng tasnifga ega.

Shunday qilib, faoliyatning turli sohalari bo'yicha loyihalar bir necha turga bo'linadi: tadqiqot, konstruktorlik, texnologik, tashkiliy, tatbiq etilishi (amalda ro'yobga chiqarish) va odamlarni boshqarish.

Tadqiqot loyihasi moddiy va nodavlat dunyosi qonunlari va qonuniyatlarini aniqlash, inson faoliyati va tabiatining turli sohalarida haqiqatni izlash uchun tadqiqot loyihalarini amalga oshirish bilan bog'liq.

Konstruktorlik loyihasi sanoat obyektlarini ishlab chiqarish, qurilish va boshqa obyektlarni ishlab chiqarish uchun ishlab chiqilgan konstruktorlik hujjatlari (chizmalar, spetsifikatsiyalar, tushuntirish yozuvlari, tartiblar, namunalar, ma'lumotlar bazalari, hisob-kitoblar va boshqalar) ga ega.

Texnologik loyiha konstruktorlik va boshqa o'zgarishlarni aniq ishlab chiqarish va harakatlarga aylantirish muammolarini hal etishni ta'minlaydi.

Tashkiliy loyiha jarayonlar va obyektlarni boshqarishni optimallashtirish va tartibga solish masalalari bo'yicha savollarga javob beradi.

Amalga oshirish loyihasi jarayonlar va obyektlardagi g'oyalar va ishlanmalarning amaliy qo'llanilishi bo'yicha harakatlar algoritmini belgilaydi.

Insonlarni (xodimlarni) boshqarish loyihasi hokimiyat tuzilmalari orqali rejalashtirilgan natijalarni olish uchun ularga ma'naviy va jismoniy ta'sir ko'rsatadi.

Loyihani ishlab chiqish jarayoni sifatida moddiy ishlab chiqarishni ishlab chiqish kontseptual g'oya asosida ishlab chiqilgan bo'lib, loyihani amalga oshirish uchun texnik-iqtisodiy asoslash, chizmalar, tushuntirish yozuvlari, loyihani amalga oshirish uchun iqtisodiy smetalar va loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan boshqa materiallarni o'z ichiga oladi. Loyihalashtirish har qanday moddiy ishlab chiqarishning boshlanishi va asosidir, uning yakuniy natija - mahsulot loyihasi, ishlab chiqarish, biznes-rejasi va shunga o'xshash intellektual mahsulotdir.

Ishlanmalar bo'yicha loyihalar boshqaruvi, loyihadan oldingi va loyihadan keyingi faoliyat loyiha boshqaruvining mohiyatidir (loyihani boshqarish).

Loyihani boshqarish – ushbu modeli amalga oshirishga qaratilgan o'ziga xos maqsadga erishish uchun kompleks chora-tadbirlar modelini dastlab kollektiv rivojlanishga asoslangan boshqaruvning maxsus turi.

Umuman, samarali loyiha boshqaruvi qonunlari va qoidalariga nisbatan umumiy qoidalar mavjud, biroq inson faoliyatining

turli sohalarida (qurilish, investitsiya, ta'lim va shunga o'xshash loyihalar) o'ziga xos xususiyatlar mavjud. Shunga ko'ra, loyihani boshqarish, faoliyatning barcha sohalarida amalga oshiriladigan loyihalarga xos bo'lgan umumiy qonunlarni, shuningdek, tor doirada faoliyat ko'rsatuvchi maxsus bilimlarni o'z ichiga oladi.

Loyihalashtirish sohasida boshqaruv bilimlari mavjud bo'lmasa, menejment kelgusidagi ish, kerakli xarajatlar haqida aniq tasavvurga ega emas va shuning uchun rahbariyat qarorlarini qabul qilish masalalariga o'z vaqtida javob bera olmaydi. Loyiha menejmenti sohasida menejrlarni o'qitish zarurati ushbu mutaxassislariga bo'lgan talabning o'sishi va ta'lim tizimining tegishli kengayishi bilan tasdiqlanadi.

Loyihalashtirish – murakkab jarayon, ayni paytda hunarmandchilik va san'at, turli ta'lim darajalari va profillar, turli kasblar mutaxassislarining ishi, shuning uchun loyiha menejeri nafaqat an'anaviy boshqaruv sohasidagi bilimlarga, balki loyihaning o'ziga xos xususiyatlariga oid aniq bilimlarga ega bo'lishi kerak.

6.2. Tashkilotda loyihani boshqarish tizimini joriy qilish sabablari

Kompaniyaning faoliyat sohasiga va unga qo'yilgan strategik maqsadlarga qaramasdan u barcha rejalashtirish davrida bozorda muvaffaqiyatli ishlashga qaratilgan. Natijada korxona rahbariyati samarali operatsion faoliyatni ta'minlabgina qolmay, balki rivojlanish mexanizmini yaratishga ham muhtojdir. Kompaniya strategik maqsadlariga iste'molchilar bilan uzoq muddatli munosabatlarni rivojlantirish, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash va xarajatlarni kamaytirish va tashkilotda inson kapitalini rivojlantirish orqali erishish orqali erishiladi. Korxonaning faoliyatida sezilarli o'zgarishlarni amalga oshirish vositasi loyihadir. Korxonaning strategik maqsadlariga erishish nuqtai nazaridan, ayrim loyihalarni amalga oshirish yetarli darajada muvaffaqiyatli emas, kompaniyalar o'zlarining rivojlanish strategiyasini hisobga olgan holda loyihalar portfelini yaratish va portfeldagi loyihalar bo'yicha o'z vaqtida qaror qabul qilish uchun loyiha faoliyatini muntazam ravishda monitoring qilishda yanada katta vazifalarni bajaradilar.

Yetakchi korhonalarni samarali boshqarish uchun loyiha boshqaruvining muhimligini e'tirof etgan menejerlar quyidagi vazifalarni hal qilish uchun loyihalarni boshqarish tizimini joriy etishni boshlashadi:

1. Loyiha faoliyatining oshkoraligini (shaffofligini) ta'minlash.

Agar korxona kichik miqdordagi loyiha faoliyati bilan ajralib tursa, masalan, bir vaqtning o'zida 5–7 loyiha bir vaqtning o'zida amalga oshiriladi, bular loyihalarning maqomini nazorat qilish juda muhim emas va boshqaruv uchun vaqt sarflaydi – loyihalar minimal nazoratga muhtoj bo'lgan ishonchli boshqaruvchilarga ishonib topshirilishi mumkin. Shu bilan birga, kompaniya uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan loyihalarni amalga oshirish, ularning bajarilish holatini va o'z vaqtida profilaktik va tuzatuvchi tadbirlarni kuzatib borish uchun loyihalarni rejalashtirish, hisobot berish uchun tegishli loyihaviy ishlarni amalga oshirish zarur. Amalga oshiriladigan protseduralar «sog'liqni saqlash ko'rsatkichlari»ni tashvishlantiradigan alohida loyihalar maqomini yanada chuqurroq o'rganish uchun butun loyiha faoliyatining «umumiy tasviri» ni taqdim etishi kerak. Kompaniyaning barcha xodimlari tomonidan uniforma va teng tushunilgan loyiha faoliyatida vakolat va mas'uliyatni taqsimlash tamoyillari xodimlarning o'zaro ishlash samaradorligini oshirish uchun ham zarur. Agar operatsion faoliyat xodimlarning ish ta'riflari va bo'linmalar qoidalariga muvofiq belgilangan doimiy vakolatli vakolatlari bilan tavsiflansa, loyiha faoliyatidagi vazifalar tabiatda noyobdir va shuningdek loyiha rollarini vaqtincha topshirish (loyiha menejeri, loyiha mijosi, a'zo loyiha jamoasi va boshqalar). Loyihani amalga oshirishga yordam berish va xodimlarni o'z faoliyatlaridan qanday kutib olishlarini va ularning loyihaga qo'shgan hissasini baholash prinsiplarini tushunish orqali xodimlarni samaraliroq qilish uchun, loyiha faoliyatidagi rol modellari, ishtirok funksiyalari, ishtirokchilar vakolati, loyiha ishtirokchilarining samaradorligini baholash mezonlari kompaniyaning me'yoriy hujjatlarida qayd etilishi kerak.

2. Loyiha muvaffaqiyatining loyiha menejrlari shaxsiga bog'liqligini kamaytirish.

Bir tomondan, kadrlar bozorida kasbiy kadrlar bo'yicha kadrlar yetishmasligi va boshqa tomondan, ish beruvchi uchun eng kam ma'lumot va ko'nikmaga ega bo'lgan xodimdan doimiy ravishda oshib borayotgan ishtiyoq, loyiha sohasida bilim darajasini oshirish vazifasi korxona loyihalarini boshqarish bilan shug'ullanadigan xodimlarni boshqarish, shuningdek loyihaning boshlig'ining ishdan bo'shatish, kasallik, ta'tilga bo'lgan mustaqil loyiha muvaffaqiyatiga bog'liqligini kamaytirish. Loyihalar faqatgina shaxsiy menejrlarning "iste'dodiga" ko'ra amalga oshirilmasligi kerak, chunki ish beruvchining vaziyatni garovga olgani: «Agar siz loyiha menejerini yo'qotsangiz, siz loyihani yo'qotasiz». Zero, korxonaning har qanday ishchisining tabiiy istagi boshqaruvning nazarida uning ahamiyati, shu jumladan, loyiha haqida ma'lumot olish orqali uning ahamiyatini oshirishdan iborat. Korxonada loyihani boshqarish tizimi barcha loyiha menejrlari bajaradigan majburiy loyihalarni boshqarish jarayonlarini tartibga solishi kerak, bu esa majburiy boshqaruvchi xatolar sonini kamaytiradi. Bunga qo'shimcha ravishda, favqulodda holatlarda loyihani boshqa loyiha boshqaruvchisiga minimal yo'qotishlar bilan delegatsiya qilish uchun loyiha uchun muhim bo'lgan axborot hujjatlashtirilishi kerak.

3. Loyiha doirasida loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish bo'yicha tajriba va bilimlarni to'plash.

Har bir tugallangan loyiha nafaqat loyiha qatnashchilari tajribasining shaxsiy yukida qolishi, balki kompaniyaning bilimlar bazasini to'plashga xizmat qiladi. Loyiha davomida muammoga aylangan xavf-xatarlar, sifatli mahsulotni olish uchun bajarilishi kerak bo'lgan ishlarning umumiy hajmi, muayyan yetkazib beruvchilar va subpudratchilarning ishonchililigi haqidagi xulosalar boshqa loyihalarda foydali bo'lishi mumkin. Agar kompaniya standart loyihalarni amalga oshirsa, loyiha tajribasi qimmatroq bo'ladi, masalan, uyali chakana savdo nuqtalarini qayta shakllantirish uchun ko'plab shunga o'xshash loyihalarni amalga oshiradi. Ishlarning odatda ierarxik tuzilmalari, turli manbalarga bo'lgan talablar jadvali, materiallarni yetkazib berish jadvallari yangi loyihalarda kelajakdagi xatolar sonini kamaytirish bo'yicha

standart loyihalarni amalga oshirish tajribasi bilan yangilanishi kerak.

4. Loyiha faoliyati bilan shug'ullanadigan resurslarni samarali boshqarish vositalarini joriy etish.

Korxonada bir vaqtning o'zida amalga oshirilgan ko'plab loyihalar mavjud bo'lsa va ularni amalga oshirish uchun resurs talablari kompaniya faoliyatining umumiy hajmida ahamiyatga ega bo'lsa, loyihalarni resurslar bilan ta'minlash masalasi kompaniyaning moliyaviy yutug'i bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq bo'ladi. Masalan, loyiha ishlarini bajarish uchun kerakli inson resurslarini noto'g'ri baholash, bo'linmalarda keraksiz bo'sh ish o'rinlarini ochishga olib keladi, bu ish haqi fondining o'sishiga olib keladi. Agar tashqi mijozlar hisobidan daromad keltiradigan loyihaga yo'naltirilgan kompaniya bo'lsa, unda ishlarni bajarish uchun sarflangan mablag'larni baholash noto'g'ridir, natijada loyihalar zarar keltiradigan bo'lib qoladi va butunlay yo'qolgan kompaniyaga olib keladi.

5. Loyihani amalga oshirish natijalarini hisobga olgan holda moliyaviy rejalashtirishning aniqligini oshirish.

Agar kompaniyaga mo'ljallangan loyihalar ichki bo'lsa, loyihani boshlash bosqichida loyihani amalga oshirish jarayonida o'zgarib turadigan asosiy ish ko'rsatkichlarining maqsad ko'rsatkichlarini baholash va loyihani muvaffaqiyatli baholashni kiritish lozim. Misol uchun, o'zaro savdo tizimini joriy etish bo'yicha loyiha ma'lum bir mijoz segmentiga sotishni oshirish orqali daromadlarni ko'paytirishga yordam beradi. Moliyaviy rejalashtirishda daromadning bunday o'sishini hisobga olish kerak.

Shunday qilib, loyihani boshqarish tizimi korporativ resurslarni boshqarish jarayoni bilan ham insoniy, ham moliyaviy jihatdan bog'lanishi kerak va loyiha xarajatlari ham xarajatlar va daromadlarni rejalashtirishda hisobga olinishi kerak.

6. Loyiha faoliyati sohasida ishonchli sherik sifatida kompaniyaning imijini mustahkamlash.

Agar kompaniya tashqi mijozlar uchun loyihalarni amalga oshirsa yoki loyiha faoliyatini moliyalashtirish uchun investorlarni

jalb qilsa, sheriklar va investorlar bilan o'zaro munosabatlarda muvaffaqiyatga erishishning muhim omili kompaniyaning loyiha majburiyatlarini bajarishdagi o'z qiymatini isbotlashga tayyorligini bildiradi. Bunday dalillar kompaniyaning loyiha boshqaruvi sohasidagi yetuklik darajasini baholashning umume'tirof etilgan usullari bo'yicha loyihani boshqarishda muayyan darajada yetuklik darajasini sertifikatlashi mumkin.

Loyiha faoliyatining rasmiylashtirilishining sanab o'tilgan afzalliklari tashkilotda loyihani boshqarish tizimini (LBT) joriy qilish orqali olinishi mumkin.

Korxonada har qanday boshqaruv tizimi kabi loyihalarni boshqarish tizimi uchta komponentdan iborat: majburiy jarayon bosqichlarini hujjatlaydigan normativ-huquqiy bazasi; ma'lumotlar ombori va avtomatlashtirish jarayonlari sifatida faoliyat yuritadigan axborot tizimi; xodimlarning jarayonlar bilan muvofiqligini nazorat qilish va ularni tizim rivojlanishida rivojlantirish. Loyihani boshqarish tizimida uchta komponent mavjud:

- Loyihani boshqarish metodologiyasi – loyiha faoliyatida ishtirok etganda kompaniya xodimlari tomonidan foydalaniladigan loyihalarni boshqarish jarayonlari, usullari va protseduralari.

- Loyiha boshqarish axborot tizimi (LBAT) – loyiha parametrlarini rejalashtirish va nazorat qilish, loyiha ishtirokchilari o'rtasida axborot almashish va loyiha hisobotlarini olish uchun vosita sifatida xizmat ko'rsatadigan loyihalarni boshqarish uchun maxsus dasturiy ta'minot.

- loyiha idorasi - loyihani boshqarish metodologiyasini amalga oshirishni nazorat qilish va loyiha boshqaruvi sohasida kadrlar bilimi va ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan loyiha boshqaruvi axborot tizimlari (LBAT) bilan ishlash bo'yicha qoidalarga rioya etilishini nazorat qiluvchi kompaniya yoki belgilangan xodimlar guruhi.

6.3. Korxonada loyihalarni boshqarish tizimini joriy etish bosqichlari

Loyihani boshqarish tizimini (LBT) amalga oshirishni rejalashtirayotganda, tashkilotdagi o'zgarishlarni amalga oshirish

uchun g'arb va mahalliy kompaniyalar tomonidan tasdiqlangan yondashuvlardan foydalanish kerak:

- Jarayonni bajarish uchun ushbu jarayonning qoidalariga rioya etilishini nazorat qilib, boshqaruv muammolarini kuchaytiradigan xodimlar bo'lishi kerak.

- Boshqaruv nafaqat rasmiy nuqtai nazarlardan (yangi tartiblarni tasdiqlash va ularni muvofiq bo'lmaganligi uchun jazolash), balki yangicha yondashuvlarni joriy qilishda ham yetakchi bo'lishi kerak (kundalik ishda qo'llaniladigan yondashuvlarga rioya qilish, xodimlarni yangi boshqaruv tizimining afzalliklarini amaliy misollarda ishonchli deb bilish).

- Qanday bo'lishi kerak" jarayonini shakllantirishda, ushbu jarayonni amalga oshirish uchun kompaniyada o'rnatilgan muvaffaqiyatli amaliyotlardan maksimal darajada foydalanish kerak. Zero, amalga oshirilgan muvaffaqiyatli amaliyotlar kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oladi va jarayonning ishtirokchilarini yaxshi biladi.

- Avtomatlashtirilishdan avval, jarayon ishtirokchilar tomonidan rasmiylashtirilishi va tushunilishi kerak.

- Jarayon ishtirokchilaridan axborot olishni so'rash faqat qabul qilinadigan ma'lumotni muayyan qaror uchun ishlatgan hollarda amalga oshirilishi kerak. Axborotni yig'ishning maqsadi jarayon ishtirokchilariga tushunarli bo'lishi kerak.

- Tashkiliy o'zgarish korxonaga imkon qadar tez foyda keltirishi kerak, aks holda o'zgartirishlarni ma'muriy qo'llab-quvvatlash yo'qoladi.

Yuqoridagi yondashuvlarni hisobga olgan holda, etti bosqichdan iborat bo'lgan loyihalarni boshqarish tizimini joriy etishni tashkil etish tavsiya etiladi (5-rasm).

1-BOSQICH	LBTni joriy etish loyihasini tashkil etish
2-BOSQICH	Loyiha faoliyatini tekshirish
3-BOSQICH	Loyihalarni boshqarish uslublarini ishlab chiqish
4-BOSQICH	Loyihalarni boshqarish axborot tizimlarini joriy etish
5-BOSQICH	Loyiha bo'linmasini (idorasini) tashkil etish
6-BOSQICH	Namunaviy loyihalar
7-BOSQICH	Loyiha boshqaruv tizimini joylashtirish

5-rasm. Loyihalarni boshqarish tizimini (LBT) joriy etish uchun yo'l xaritasi

- 1-bosqich. Loyihalarini boshqarish tizimini joriy etish loyihasini tashkil qilish. Loyihani amalga oshirish uchun loyiha guruhini tuzish, ish rejasi va resurslarni ajratish kerak.

- 2-bosqich. Loyiha faoliyatining tekshiruvi. Loyihani tashkil etishning amaldagi tajribasini, ularni amalga oshirishdagi to'siqlarni aniqlash kerak. Kompaniyaning muddatliligini baholash loyihani boshqarish tizimini amalga oshirgandan so'ng baholashni amalga oshirish uchun amalga oshirilib, natijada yaxshilanishlar amalga oshirildi.

- 3-bosqich. Loyiha boshqarish uslubiyatini ishlab chiqish. Loyiha menejmenti jarayonlarini tavsiflovchi normativ hujjatlar to'plamini ishlab chiqish kerak, bu esa loyiha faoliyatining barcha ishtirokchilari tomonidan amalga oshirilishi kerak.

- 4-bosqich. Loyiha boshqarish axborot tizimini joriy qilish. Siz loyiha boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, dasturiy ta'mi-

notni o'rnatish, foydalanuvchilar uchun qoidalar va ko'rsatmalar ishlab chiqish uchun dasturiy ta'minotni tanlashingiz kerak.

- 5-bosqich. Loyiha bo'linmasini (idorasini) shakllantirish. Loyiha faoliyatini qo'llab-quvvatlash va muvofiqlashtirish uchun mas'ul bo'lgan xodimlarni tayinlash va korxonaning tashkiliy tuzilmasida loyiha ofisining o'rnini aniqlash.

- 6-bosqich. Namunaviy loyihalar uchun loyihalarni boshqarish tizimini sinovdan o'tkazish. Kompaniya oldingi bosqichlarida ishlab chiqilgan yangi loyihalarni boshqarish vositalari va usullarini sinash uchun tavsiya etilgan tartiblar qulay va foydali bo'lishini ta'minlash uchun loyihani boshqarish tizimlarida bir nechta odatiy loyihalar amalga oshirilishi tavsiya etiladi.

- 7-bosqich. Barcha loyihalar uchun loyiha boshqaruv tizimini joriy etish. Loyihalarning reestri, loyiha tashabbuslari tuzilishi, barcha loyihalar loyiha ofisining ko'magida yangi boshqaruv tizimiga o'tkazilishi kerak.

Loyiha menejmenti tizimini joriy etish bosqichlari muddatda va resurslarning intensivligida ekvivalent emas. Ular mutlaqo ketma-ketlikda bajarilishi shart emas: qadamlarning bir qismi bir vaqtning o'zida amalga oshirilishi mumkin, masalan, loyihani boshqarish tizimi va tadqiqotlarni amalga oshirish, loyiha faoliyatini avtomatlashtirish va loyiha ofisini tashkil etish. Biroq, har qanday holatda, barcha bosqichlarni amalga oshirish majburiydir. Ehtimol, "klassik" loyiha boshqarish axborot tizimi o'rniga, Excel bo'lishi mumkin. Loyiha bo'linmasi xodimlardan biriga loyihalar reestrini yuritish va loyiha hujjatlarini ishlab chiqarishni nazorat qilish uchun qo'shimcha funksiyalarni topshirish orqali shakllantiriladi. Shu bilan birga, loyiha boshqaruvi tizimining barcha tarkibiy qismlari loyiha faoliyati doirasini va muayyan tashkilotdagi loyihalarning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda mazmun jihatidan bir-biriga mos kelishi va mos bo'lishi kerak.

Xulosa

Loyihalashtirish – murakkab jarayon, shuning uchun loyiha menejeri nafaqat an'anaviy boshqaruv sohasidagi bilimlarga, balki

loyihaning o'ziga xos xususiyatlariga oid aniq bilimlarga ham ega bo'lishi kerak.

Korxonada har qanday boshqaruv tizimi kabi loyihalarni boshqarish tizimi uchta komponentdan iborat: majburiy jarayon bosqichlarini hujjatlaydigan normativ-huquqiy bazasi; ma'lumotlar ombori va avtomatlashtirish jarayonlari sifatida faoliyat yuritadigan axborot tizimi; xodimlarning jarayonlar bilan muvofiqligini nazorat qilish va ularni tizim rivojlanishida rivojlantirish.

Loyiha boshqaruvi tizimining barcha tarkibiy qismlari loyiha faoliyati doirasini va muayyan tashkilotdagi loyihalarning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda mazmun jihatidan bir-biriga mos kelishi va mos bo'lishi kerak.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

1. Korxonaning loyihaviy faoliyati qanday hajmda loyihani boshqarish tizimini joriy etish maqsadga muvofiq?

2. Tashkilotning loyihani boshqarish tizimini qo'llash orqali qanday foyda keltirishi mumkin?

3. Korxonaning loyihaviy faoliyati to'g'risida qanday ma'lumotlar loyihani boshqarish tizimini moliyaviy-iqtisodiy jihatdan asoslashda foydali bo'lishi mumkin?

4. Loyiha menejmenti tizimini joriy etishga qanday ijobiy o'zgarishlar kiritiladi?

MAVZU 7. VAQT PARAMETRLARI BO'YICHA LOYIHALARNI BOSHQARISH

7.1 Vaqt parametrlari bo'yicha loyihalarni boshqarishning asosiy ko'rsatkichlari

Loyihaning vaqt parametrlarini boshqarish vazifasi loyihani belgilangan muddatlarda amalga oshirishni ta'minlash sifatida shakllantirildi. Vaqt parametrlarini rejalashtirish loyiha vazifalari va loyiha resurslari bilan ta'minlash o'rtasidagi ichki mantiqiy aloqalarni rejalashtirishga bevosita bog'liq

Loyihaning vaqtinchalik resurslarini boshqarishni tashkil qilish tartibi quyidagilar bo'lishi mumkin:

1. Ish doirasini aniqlash – loyihaning har bir mahsulotini yaratish uchun zarur bo'lgan aniq ishlarni aniqlab olish;

2. Ishlarning ketma-ketligini aniqlash – asarlar o'rtasidagi mantiqiy aloqalarni identifikatsiyalash va hujjatlashtirish;

3. Ishning davomiyligini baholash – bu asarlarning har birining davomiyligini dastlabki baholash usuli;

4. Jadvalni ishlab chiqish – ish davomiyligini tahlil qilish, ular orasidagi mantiqiy aloqalar va resurslar talablari va vaqt zaxiralari, loyiha tarmoqlari modelini hisoblash uchun vaqtni aniqlash, resurslar nizolarini hal qilish;

5. Ish rejasining bajarilishini nazorat qilish – loyihaning taraqqiyotini va jadvalning original versiyasiga kiritilgan o'zgarishlarni kuzatish.

Ish uchun vaqt parametrlarini baholash quyidagicha amalga oshiriladi: $\text{ishni amalga oshirish davri} = \text{ishchi kuchining miqdori (kishi} \cdot \text{soat)} / (\text{bo'lingan}) \text{ mehnat resurslari (kishi) miqdoriga.}$

Shunday qilib, mehnatga sarflanadigan xarajatlar 40 kishi-soatda baholanadigan bo'lsa, unda bu ishning davomiyligi bir kishi tomonidan amalga oshirilganda 40 soat, yoki o'nta xodim tomonidan bajarilsa 4 soatni tashkil etadi. Bu xodimlarning yagona yukini va ularning bir xil mehnat unumdorligi talab qiladi.

Ishning davomiyligini aniqlashning eng muhim parametri – bumehnat unumdorligi dir. Odatda, loyihaning asosiy boshqaruv

tavakkallari uni noto'g'ri ta'riflash bilan bog'liq. Amalda, barcha ijrochilar ishning mehnat xarajatlarini ko'paytirishga harakat qilishadi (ya'ni ularning samaradorligini kamaytirishga). Ushbu hodisani minimallashtirish uchun turli xil texnologiyalardan, shu jumladan mehnatni rag'batlantirish texnologiyalaridan foydalaniladi.

Loyiha ishining ketma-ketligi ta'rifi quyidagi/avvalgi orasidagi mantiqiy yo'nalishlarni belgilash yo'li bilan amalga oshiriladi. Ish tartibi loyiha mahsulotlarini yaratish texnologiyasi bilan belgilanadi. Ishning parallel bloklarini umumiy taqdim etishni osonlashtirish uchun odatda "gamak" diagrammasi ishlatiladi. Bunday diagrammalarda ishlar gorizontaal uzunliklardagi to'rtburchaklar, nol uzunligi muhim hodisalari (masalan, buyurtmani imzolash, pul mablag'lari loyiha byudjetiga o'tkazilishi va boshqalar) bilan ifodalanadi va loyiha bosqichlari deb nomlanadi, olmoslar sifatida ifodalanadi.

Batafsil "gamak" diagrammasi -- tarmoq diagrammasi -- loyiha asarlarini grafik ko'rinishi va ularning o'zaro aloqasi. Rejalashtirish va loyihani boshqarish davrida, atamalar tarmog'i ular orasidagi bog'liqliklarga ega bo'lgan barcha tadbirlar va loyiha bosqichlarini nazarda tutadi. Tarmoqli diagrammalar tarmoq modelini grafik shaklda ishlarning o'zaro bog'liqligini ko'rsatuvchi chiziqlar bilan bog'langan ishlarga mos keladigan (ko'pincha to'rtburchaklar shaklida) vertikal to'plamlar sifatida aks ettiradi. Ushbu grafika turi cho'qqi-ish tarmog'i yoki ustunlik diagrammasi deb ataladi, bugungi kunda tarmoqning eng keng tarqalgan vakili hisoblanadi. Tarmoq diagrammasi SDR ma'lumotlariga asoslanadi.

Dastlabki (ustunlik) diagrammasi – PDM – bu tugunlar shaxsiy ishlarni ifodalovchi loyiha tarmoq modelini yaratish usuli va ularning o'rtasidagi o'qlar mantiqiy ulanishlarni ifodalaydi.

Loyiha tarmoq modelida aks ettirilgan bir necha turdagi mantiqiy ulanishlar mavjud. Ularning har biri ikkita asarini qamrab oladi, ulardan biri ishdan oldingi, ikkinchisi ish izdoshi deb ataladi. Shuningdek, "qisman bog'liqliklar" ham mumkin. Misol uchun, ish izdoshi predmetning 30 foizi bajarilgandan so'ng boshlanishi mumkin. Bunday holda, juftlikda ishlash qisman qoplanishi mumkin.

O'q diagramma yoki asosiy jadval (ADM). Tadbirlarni bog'laydigan o'qlar bilan ishlaydigan loyihaning tarmoq modelini yaratish usuli. Ushbu usulda faqat tugatish-boshlash havolalari qo'llaniladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, yaqinda o'q diagrammasi kamroq va kamroq ishlatilganligi va avvalgi diagramma va Gantt diagrammasi afzalliklarga ega ekanligini ta'kidlash kerak.

Loyihalar jadvalining asosiy shakli bugungi kunda Gantt chartidir. Buning ustiga, har bir ish taqvimda o'plangan hukmdori shaklida taqdim etiladi.

Gantt diagrammasida, shuningdek, tarmoq diagrammalarida o'qlar bilan mantiqiy ishoratlar bilan ko'rsatish mumkin.

Loyiha ish rejalarini ishlab chiqish uchun asboblari va usullar. Matematik usullar, jumladan:

- Tanqidiy yondashuv usuli (CPM).
- PERT usuli.
- Resurslarni tartibga solish;
- Ushbu usullarni amalga oshiruvchi dasturiy ta'minot.

Tanqidiy yo'l tarmoq modeli bo'yicha eng uzoq yo'l. Tanqidiy yo'lning xususiyati shundaki, bu yo'lga amalga oshirilgan ishlarning kechikishi butun loyihaning kechikishiga olib keladi. Ozod zaxira bu ushbu ishni kechiktirmasdan bevosita undan keyingi ishlarni kechiktirishsiz qoldiradigan vaqt.

Umumiy zaxira, bu ishni butun loyihani tugatishni kechiktirmasdan vaqtni kechiktira oladigan vaqt. Umumiy zaxira alohida ish emas, balki bu ish tegishli bo'lgan barcha yo'lning o'ziga xos xususiyati.

Resurslarni uyg'unlashtirish – bu ziddiyatli ishlarni masalan, agar o'sha xodimlar ularni bajarishi kerak) alohida-alohida ajratib olishga urinib, manba to'qnashuvlarini hal qilish jarayoni. Ushbu jarayonning yon ta'siri loyihaning davomiyligi oshishi mumkin.

Muhim voqea loyiha uchun muhim voqeani ko'rsatish uchun kiritilgan nol muddat ishidir. Masalan, ishning boshlanishi yoki hisobga pul tushishi.

Har bir ish uchun erta va kech sanalarni hisoblash jarayoni tarmoq modeli bo'yicha hisoblash deb ataladi. U ikki bosqichdan iborat: to'g'ridan to'g'ri va teskari o'tishlar.

Oldinga o'tish vaqtida har bir ishni boshlash va tugatishning erta kunlari hisobga olinadi, aksincha, kechki sanalar, shuningdek umumiy va erkin zaxiralar.

7.2. Vaqtni rejalashtirishning asosiy usullari

Loyihalarni boshqarish quyidagi rejalashtirish usullaridan foydalanadi:

- Davriy rejalashtirish usuli;
- Parallel rejalashtirish usuli;
- Stokastik rejalashtirish usuli;
- "Oylik" rejalashtirish usuli;
- Ishlatilgan hajmdan rejalashtirish, hajmiy-taqvimli rejalashtirish;
- Taqvimga asoslangan tarmoqni rejalashtirish (Gantt diagrammasi, tanqidiy yo'l);
- Yakuniy natijadan rejalashtirish usuli.
- PERT – (Program Evaluation and Review Technique) Ishlarning davomiyligini baholash uchun ehtimollik usuli.

Ushbu metodga ko'ra, muddat (davomiylik) quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$PERT = (IVOB + 4 * IDEB + IVPB) / 6$$

bu yerda:

IVOB – ish davomiyligini optimistik baholash;

IVPB – ish davomiyligini pessimistik baholash;

IDEB – ish davomiyligini eng ehtimoliy baholash;

7.3. Vaqt parametrlari bo'yicha loyihani rejalashtirish

Vaqt parametrlari bo'yicha loyiha boshqaruvi – bu alohida bosqichlar va butun loyihani o'z vaqtida amalga oshirishni ta'minlaydigan vazifadir. Vaqt parametrlari odatda vaqt yoki ishlarning bir qismi amalga oshiriladigan davrlarni, shuningdek, loyihani amalga oshirish jarayonini nazorat qilish vaqtlarini tushu-

nadi. Vaqt, loyihani amalga oshirish samaradorligiga ta'sir qiluvchi asosiy omillardan biridir. Loyihaning butun muddati, uning tarkibiy qismlari va individual jarayonlar oldindan rejalashtirilgan bo'lishi kerak. Loyihani amalga oshirish vaqtini kamaytirish uchta tabiiy cheklovga ega: texnik imkoniyatlar, texnologik talablar va ish sifati. Ushbu funksiyalarni bajarishda ushbu va boshqa parametrlarni hisobga olish kerak. Vaqtni boshqarish loyihalarni boshqarishning asosiy elementlaridan biridir va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- vaqt parametrlari uchun loyihani boshqarish konsepsiyasi;
- loyihani rejalashtirish;
- loyihani amalga oshirishni monitoring qilish;
- ishlarni bajarish jarayonini tahlil qilish va tartibga solish;
- loyiha boshqaruvini yopish.

Vaqt parametrlari odatda vaqt yoki ishlarning bir qismi amalga oshiriladigan davrlarni, shuningdek, loyihani amalga oshirish jarayonini nazorat qilish vaqtlarini tushunadi. Ko'pincha loyihani vaqtida bajarish juda qiyin. Muammolarning barchasi biz boshqarayotgan narsalar haqida tushunchaning yetishmasligidan kelib chiqadi. Ko'pchilik muammolar rejalashtirish bosqichida boshlanadi. Jadval bilan mos kelmasligi ob-havo sharoitlari, materiallarni yetkazib berishdagi kechikishlar va hokazolarga bog'liq bo'lishi mumkin, shuningdek, nuqsonni bartaraf etish uchun yetarli vaqtli zaxiralar mavjud emas. Agar loyiha doirasi va mavzusi dastlab noto'g'ri aniqlangan bo'lsa, ish vaqtida ish va jadvaldagi o'zgarishlar talab etiladi.

Qayta takrorlanuvchi, odatdagi loyihalarda, vaqt va ishlarning ketma-ketligini aniq aniqlash uchun o'tgan tajribalar natijasidan foydalanishingiz mumkin, lekin loyihalarning ko'pi takrorlanmaydi.

Loyihadavagtyo'qotishiningasosiysabablari—rejalashtirishdagi xatolardir; sifatsiz sifatni boshqarish va byudjetlashtirish, tashqi muhitning noaniqligi sharoitida kutilmagan xarajatlar rejasining mavjud emasligi, loyiha ishtirokchilari orasida xavflarning noto'g'ri taqsimlanishi, strukturaviy bo'lmagan aloqa tizimi va loyihaning haqiqiy bo'lmagan hisobot tizimi.

Vaqtgacha loyihani boshqarishning yana bir jihati – shaxsiy vaqtni boshqarish. Bu savol barcha ishtirokchilar va loyiha ijrochilari uchun dolzarbdir, lekin loyiha menejeri uchun juda muhimdir. Ushbu shaxs loyihaning muvaffaqiyati uchun javobgardir va barcha zarur ishlarni bajarishi kerak.

Shaxsiy vaqt boshqaruvini takomillashtirish uchun loyiha menejeri shakllardan birini qo'llashi mumkin. Forma – bajarilishi kerak bo'lgan ishlarning ro'yxati. Ushbu shaklni to'ldirgandan so'ng menejer qaysi ishlarni amalga oshirishi kerakligi va qanday ketma-ketlikda qaror qabul qilishi kerak. Keyinchalik eng yuqori o'rinda ishlash kunlik rejalashtirish taqvimining vaqtinchalik bloklariga o'tkaziladi.

Tugallanmagan vaqtinchalik bloklar rejasiz voqealar yoki kamroq ustuvorliklarga ega bo'lgan ish joylarida qo'llaniladi. Agar ish hajmi bo'sh vaqt miqdoridan oshib ketgan bo'lsa, ushbu ishlarni bir necha kun oldin rejalashtirishingiz mumkin. Biroq, bunday amaliyotlarni suiiste'mol qilish, yuqori ustuvor bo'lgan ishlarni bajarishda kechikishga olib kelishi mumkin. Bugungi kunda amalga oshirilmagan past ustuvor ish, ertaga yoki ertangi kundan keyingi eng ustuvor vazifa bo'lishi ehtimoli mavjud. Shunday qilib, loyihani boshqarish jarayonida hamma narsa o'z vaqtida bajarilishi kerak.

Ko'pgina odamlar oldindan o'z-o'zidan paydo bo'lgandan ko'ra, rejalashtirilgan ish bilan yaxshi rag'batlantiriladi. Vaqtni samarali boshqarish uchun, ustuvorlikni belgilashingiz va ularga qat'iy rioya qilishingiz kerak. Loyiha menejeri kichik masalalar va vaqt sarflaydigan hodisalar (foydasiz telefon qo'ng'iroqlari va uchrashuvlar, aniq bo'lmagan maqsadlar va vazifalarni aniqlab olish, rejasiz tashrif buyuruvchilarning kelishi) bilan chalg'itilmasligi, muhim qarorlarni qoldirib, unga bo'ysunadigan ishlarni bajarmasligi kerak.

Ishning davomiyligi (uzunligi) uni amalga oshirishga sarflaydigan vaqtni belgilaydi. Har bir batafsil ishning davomiyligi oldingi tajribalar va ish uchun rejalashtirilgan ijrochilar soni asosida amalga oshiriladi. Ushbu amaliyotni osonlashtirish, odatda elementar faoliyatlar bo'lgan batafsil loyiha ishlari uchun baholashni amalga oshirish kerak.

Ishning asosiy turlari ikki xil bo'ladi:

belgilangan muddat bilan ishlash ma'lum muddatga ega, bu unga ajratilgan resurslar soniga bog'liq emas: masalan, ikki marta ko'p ijrochilarni tayinlash orqali ishlarning bajarilishini tezlashtirish mumkin emas, chunki ishning davomiyligiga ta'sir qiluvchi omillar mavjud, lekin ijrochilar soniga bog'liq emas;

belgilangan hajm bilan ishlash tayinlangan ijrochilar (resurslar) soniga bog'liq bo'lgan muddatga ega. Shunday qilib, muddati mavjud resurslar miqdoriga bog'liq bo'lgan ish uchun talab qilinadigan ish hajmi (masalan, inson kunlarida) va mavjud resurslar miqdori haqidagi ma'lumotlarga asoslanib, vaqtни bevosita hisoblab chiqish mumkin. Bunday holda ijrochilar sonining ko'payishi ishning bajarilish vaqtini pasayishiga olib keladi.

Xulosa

Loyihaning vaqt parametrlarini boshqarish vazifasi loyihani belgilangan muddatlarda amalga oshirishni ta'minlashdir. Vaqt parametrlarini rejalashtirish loyiha vazifalari va loyiha resurslari bilan ta'minlash o'rtasidagi ichki mantiqiy aloqalarni rejalashtirishga bevosita bog'liqdir.

Loyihalar vaqtini boshqarishda quyidagi rejalashtirish usullaridan foydalanadi: Davriy rejalashtirish usuli; Parallel rejalashtirish usuli; "Oylik" rejalashtirish usuli; Hajmiy-taqvimli rejalashtirish; Taqvimga asoslangan tarmoqli rejalashtirish; Yakuniy natijadan rejalashtirish usuli.

Ishning davomiyligi (uzunligi) uni amalga oshirishga sarflaydigan vaqtни belgilaydi. Har bir batafsil ishning davomiyligi oldingi tajribalar va ish uchun rejalashtirilgan ijrochilar soni asosida amalga oshiriladi.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Loyihani vaqt ko'rsatkichlari bo'yicha boshqarishning maqsadi nima?
- 2) Vaqt ko'rsatkichlari uchun loyiha boshqaruvining talablarini sanab o'ting.
- 3) Gantt grafikasi tizimini yaratishning asosiy prinsiplari qanday?

MAVZU 8. LOYIHA KOMMUNIKATSIYALARINI (ALOQARINI) BOSHQARISH

8.1. Loyiha boshqarish jarayonida aloqa jarayonining asosiy tushunchalari

Loyiha muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun har bir loyiha samarali muloqot yordamiga ega bo'lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, mutaxassislar o'z vaqtida eng yaxshi aloqa kanallari bo'yicha kerakli ma'lumotlarni olishi kerak.

Samarali muloqot (aloqa) loyihani amalga oshirishning eng muhim omillaridan biri hisoblanadi. Jamoa bilan loyiha ishtirokchilari o'rtasidagi aloqani ta'minlash jarayonida loyiha menejerining roli noto'g'ri bo'lishi kerak emas. Ma'mur loyihaning har bir manfaatdor ishtirokchisi o'zining bevosita vazifalarini bajarishi uchun kerakli ma'lumotlarni olishi uchun yetarli axborot oqimlarini yo'naltirishni tashkil qilishi kerak.

Kommunikatsiya – bu axborot almashishdir. Ana shu axborot negizida raxbar ma'lumotlar olib, samarali qarorlar qabul qiladi va ishchi xodimlarga yetkazadi.

Raxbarlik faoliyati samarali axborot almashinuvni talab qiladi. Agar insonlar o'zaro axborot almashinmasa, ular birgalikda ishlay olmaydi va oldilariga qo'ygan maqsadning shakllanishi, unga erishishi qiyin bo'ladi.

Boshqaruv faoliyatida axborot almashuv muxim ahamiyatliligi uchun raxbar o'z vaqtining 50-90%ini kommunikatsiyaga sarflaydi. Axborot almashishning sifati boshqaruv qarorlariga ta'sir ko'rsatadi.

Kommunikatsiyaning majlislar, xizmat yozuv-chizuvlari, telefon orqali muloqotlar, xisobotlar, videotasmalar va yuzma-yuz suxbatlar orqali ko'pgina muammolarni hal qilishda yordam beradi.

Korxona tashqi muxit bilan aloqa bog'lashda, turli-tuman vositalardan foydalanadi. Mavjud xaridorlar bilan ular reklama orqali bog'lanibgina qolmay, maxsulotni bozorga olib kiradigan boshqa dasturlardan xam foydalanadi.

Axborotlar korxona ichida bosqichma-bosqich, ya'ni vestikal kommunikatsiyalar orqali o'tadi. Axborotlar yuqori boshqaruv 100

organlaridan, pastki organlarga o'tadi. SHuningdek pastki organlardan yuqori boshqaruv bo'limlariga axborotlar oqimi keladi. Aynan ikkinchi jarayon korxonalarda ijobiy o'zgarishlarga olib keladi.

Korxonada bo'ylama kommunikatsiyalardan tashqari, ufqiy kommunikatsiyalar ham mavjud. Ma'lumki korxonalarda turli xil funksional bo'limlar, ssexlar va boshqa bo'limlarning mavjuddigi ular orasidagi axborot okimining kerakligini anglatadi. Masalan, nazariy texnologiya asosida, korxona turli-xil maxsulotlar ishlab-chiqarishi mumkin, shuning uchun ham marketing bulimining axborot axamiyatligi saqlab qolinadi va uning talablarini o'z vaqtida qondirilishini ta'minlaydi.

Aloqa vositalarining xususiyatlarini ajratib olish imkoniyatini beruvchi bir necha teoriya mavjud – odamlar, ular yordamida axborot almashiladi:

- *rivojlanayotgan kommunikator* manfaatdor tomonlar bilan birgalikda muammolarni hal qilishning yangi usullarini ishlab chiqish, teskari aloqani tashkil etishga intiladi;

- *boshqaruvchi yoki nazorat qiluvchi kommunikator* avtoritar boshqaruv uslubi bilan tavsiflanadi. Loyihani amalga oshirish uchun maksimal kuchga ega bo'lish uchun barcha asosiy ma'lumotlarni jamlashga intiladi. Bunday yondashuv juda cheklangan vaziyatlarda juda samarali.;

- *mos keluvchi kommunikator* yetakchilikni talab qilmaydi, axborot boshqa odamlardan tashqarida joylashgan;

- *alohida kommunikator* boshqa loyiha ishtirokchilari bilan muammoni hal qilish va o'zaro ta'sir qilishdan qochadi.

Faqat loyiha ishtirokchilari o'rtasida emas, balki qurilish kompaniyasida ham samarali aloqalarni tashkil etish muhimdir. Shu bilan bir vaqtda quyidagilar ajralib turadi:

- *quyi bo'g'inli aloqa* - rahbariyatdan past boshqaruv darajasi-ga va unga bo'ysinuvchilarga, maqsadlar, vazifalar, o'zgarishlar va loyihani amalga oshirishning boshqa jihatlar haqida. Ular odatda og'zaki buyruqlar, buyruqlar, ko'rsatmalar va shunga o'xshashlardir;

- *ko'tarilgan kommunikatsiyalar* – boshqaruvning past darajasidan yoki menejerlardan kompaniya rahbarlari va loyiha me-

nejerlariga. Ushbu usul mavjud axborotlarni, shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar haqida hisobotlarni taqdim etadi. Odatda bu hisobotlar, og'zaki va yozma takliflar va shunga o'xshash aloqa shakllaridir;

– *gorizontal kommunikatsiyalar* – qoida tariqasida, loyihani amalga oshiradigan korxona turli bo'limlari o'rtasida amalga oshiriladi. Ularning asosiy maqsadi birgalikdagi harakatlarni muvofiqlashtirishdir;

– *rahbar- bo'ysinuvchi kommunikatsiyalari* – bu pastga qarab tushayotganlarning eng tarqalgan aloqa turlaridan biri hisoblanadi

– *menejer va loyiha komandasi o'rtasidagi kommunikatsiyalar* yaqin hamkorlikka imkon beradi, muammoli vaziyatlarni hal qilishning eng samarali usulini ishlab chiqadi;

– *norasmiy kommunikatsiyalar* – bu birinchi navbatda norasmiy, noto'g'ri ma'lumotni taqdim etuvchi mish-mishlardir. Bunday axborotning aniqligi kommunikatorning shaxsiy jihati oshgani sayin kamayadi.

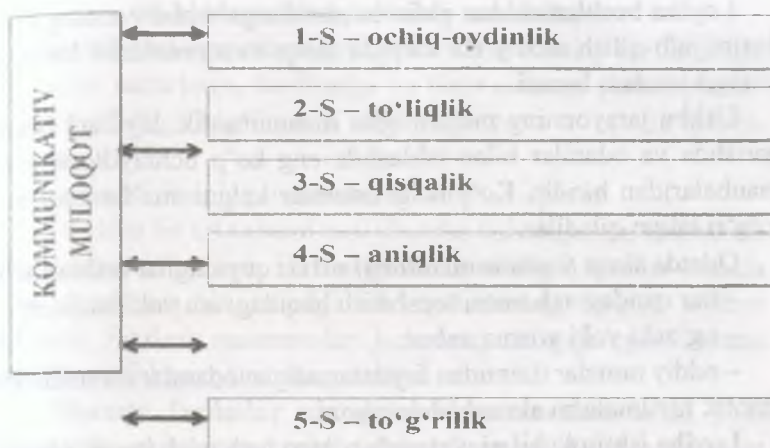
8.2 «5-S aloqa» tizimi

Loyihani amalga oshirishda ishlatilishi mumkin bo'lgan og'zaki va yozma muloqotni yaxshilash tizimlaridan biri «5-S aloqa»

Ushbu tizim har qanday kommunikativ aloqaning 5 ta muhim xususiyatini va uni takomillashtirishning usullarini belgilaydi:

1-S – oydinlik (clarity). Xabarning miqdori va mazmunining maqbul nisbasiga erishish, qisqartirish uchun harakat qilish kerak bo'lsa, bir gapda juda ko'p ma'lumotlarga ishlov berishga harakat qilmaslik kerak;

2-S – to'liqlik (completeness). Xabar asl g'oyani to'liq aks ettirishi kerak. Buni jo'natuvchi va qabul qiluvchini ham hisobga olish kerak. So'nggi xabarning mohiyatini tushunish uchun yetarli darajada unga e'tibor berish kerak;



6-rasm. «5-S aloqa» tizimi

3-S – qisqalik (conciseness). Xabarning mazmuni batafsil taqdimot bilan loyqa bo'lmisligi kerak. Agar fikrni qisqacha ifoda qilish mumkin bo'lsa, uni albatta bajarish kerak;

4-S – anqlik (concreteness). Xabarda maksimal xususiyatlar bo'lishi kerak. Xulosa natijalari yoki natija haqida noaniqlik bo'lsa ham, abstrakt so'zlardan chetlanish kerak;

5-S – to'g'rilik (correctness). Xabarni uzatiladigan til qoidalariga muvofiq tuzilishi kerak. Bu ayniqsa xalqaro loyihalarni amalga oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi, bu yerda atamalardagi oddiy xatolar loyiha ishtirokchilari uchun juda ko'p muammoga sabab bo'lishi mumkin.

Amalga oshirilayotgan loyihalarning tabiati boshlang'ich darajada xilma-xil bo'lgani sababli, loyihani amalga oshirish jarayonida muloqotga ta'sir qiluvchi omillarning ijobiy ta'sirini ta'minlashga harakat qilish kerak. Ushbu omillar quyidagilardir:

- kommunikatorning tashkiliy tuzilishi va lavozimi;
- loyihani boshqarish uslubi;
- mehnatni taqsimlash darajasi, loyiha ishtirokchilari soni va ularning kasbiy darajasi.

Loyihani boshlanishidan oldin bu omillarga rahbariyatning e'tiborini jalb qilish asosiy ish vaqtida aloqa muammolarini bartaraf etishga ham beradi.

Ushbu jarayonning muhimligini tushunmaslik, loyihani boshqarishda odamlar bilan ishlashda eng ko'p uchraydigan xato manbalardan biridir. Ko'pincha odamlar kelgan ma'lumotni noto'g'ri talin qiladilar.

Odalarda aloqa (*communications*) ostida quyidagilar tushuniladi:

- haqda ayni axborotni topshirish haqidagi ish yoki haqiqat;
- og'zaki yoki yozma xabar;
- odamlar tizimidan foydalanadigan odamlar o'rtasida semantika talin alarni almashish jarayoni.

Loyihani ishtirokchilari o'rtasida o'zaro tushunish kerak, chunki ularning har biri loyihaning qanday amalga oshirilishi to'g'risida o'z nuqtai nazariga ega. Aloqa tizimidagi buzilishlar eng kutilmagan natijalarga olib kelishi mumkin.

Loyihani menejeri jamoa a'zolari va boshqa loyiha ishtirokchilari o'rtasida doimiy, ishonchli va keng qamrovli axborot oqimlari uchun mas'uldir. Loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirishga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan axborotga alohida e'tibor qaratish lozim. Bu xabarlarni rasmiy suhbatlar, uchrashuvlar, yig'ilishlar, biznes yozishma va ma'ruzalar va prezentatsiyalarni o'z ichiga oladi.

Kunlik ishlarining ko'pchiligi loyiha a'zolari o'rtasida informal muloqot almashish orqali amalga oshiriladi (suhbatlar, telefon suhbatlari, elektron pochta xabarlari va hk). Bunday aloqalarining soddaligiga qaramay, ularning yordami bilan jamoa a'zolari muvaffaqiyatining ishiga, muayyan topshiriqlar bo'yicha o'zlarining qarorlar, pul taqsimotiga, ish tartibiga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Noraj muloqotning natijalari loyiha jamoasining keyingi uchrashuvda hujjatlashtirilishi kerak. Aloqa jarayonida loyiha ishtirokchilari o'rtasida axborot oqimlarining toza bo'lishi o'zaro tushunishning zarur shart.

8.3. Aloqa to'siqlarining manbalari

Samarali muloqot odamlarning idrokiga, shaxsiy fazilatlariga, turli nuqtai nazarlarga, kayfiyatga va biror narsaga qisman munosabatda bo'lishiga bog'liq turli sabablarga ko'ra to'sqinlik qilishi mumkin.

Aloqa to'siqlarining manbalarini ko'rib chiqamiz:

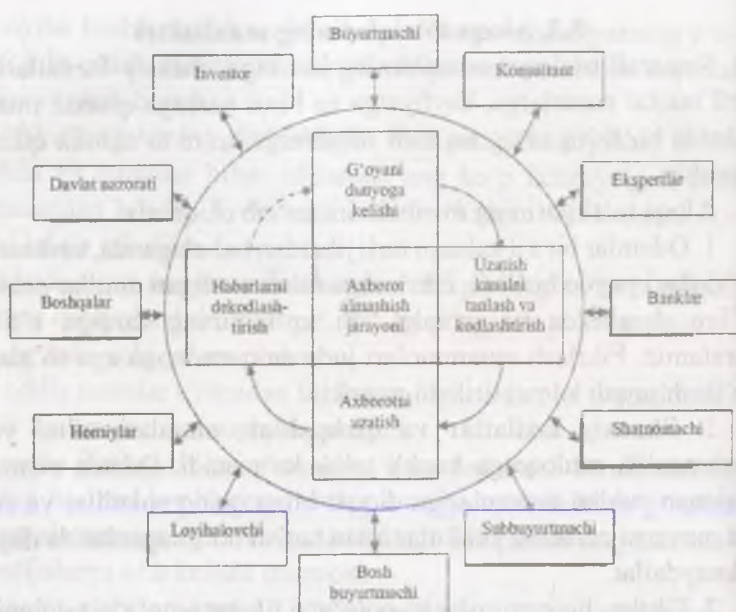
1. Odamlar bir xil xabarni turli jihatdan baholaganda, **tushunish to'siqlari** paydo bo'ladi. Fikrlashga ta'sir etadigan omillar orasida ta'lim darajasida va avvalgi ish ko'lamining farqiga e'tibor qaratamiz. Fikrlash muammolari juda aniq ma'noga ega so'zlarni qo'llash orqali kamaytirilishi mumkin.

2. **Shaxsiy fazilatlar va qiziqishlar**, masalan, ta'mi yoki dushmanlik, muloqotga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Odatda odamlar qiziqqan suhbat mavzulariga diqqat bilan quloq soladilar va suhbat mavzusi zerikarli yoki ular bilan tanish bo'lmaganlarida diqqat qilmaydilar.

3. Fikrlar, his-tuyg'ular va noto'g'ri fikrlar noto'g'ri talqinning sababidir. Biror narsadan qo'rqadigan, kuchli yoki kuchli nafratlanadigan odamlar muloqot jarayonini buzish orqali o'zlarini himoya qilishga intiladi. Kuchli his-tuyg'ular odamlarni hodisalarni to'g'ri baholashga qodir emas. Loyihani boshqarish jarayonida turli xil aloqa turlarini yanada kengroq ko'rib chiqaylik.

Prezentatsiyalar (Taqqidmotlar) loyiha menejeri tomonidan loyihaning muhim jihatlarini mijozga, boshqaruvga va boshqa manfaatdor tomonlarga ko'rsatish uchun tez-tez ishlatiladi. Taqqidmotni samarali qilish uchun mo'ljallangan auditoriyani yaxshilab o'rganib chiqish va kelajakda tomoshabinlar nuqtai nazaridan barcha materiallarni tayyorlash kerak. Taqqidmotni tashkillashtirish, masalan, muammodan yechimga, noma'lumdan ma'lumga, sababdan oqibatgacha yoki xronologik tartibda yagona mantiqiy tuzilishga bo'ysunishi kerak.

Odatda, taqdim etish vaqti cheklangan, shuning uchun faqat kerakli ma'lumotlarni, eng muhim jadvallarni va jadvallarni taqdim etishingiz kerak. Batafsil ma'lumotni qiziqqan shaxslar tegishli hisobotlarda o'qishlari mumkin.



7-rasm. Aloqa jarayonida loyiha ishtirokchilari o'rtasidagi axborot oqimlarining sxemasi

Jamoa uchrashuvlari loyihani amalga oshirish davrida qabul qilingan chastota bilan o'tkaziladi. Kun tartibi oldindan ishlab chiqilishi kerak, u munozarani samarali olib borishga yordam beradi. Kutilmagan muammolarni yuzaga kelganda, favqulodda yig'ilishlarni o'tkazish mumkin. Barcha jamoaviy uchrashuvlar, rejalashtirilgan bo'lishidan qat'i nazar, qayd etilishi kerak.

Xarajatlar, ish jadvali va huquqiy masalalar bo'yicha qaror qabul qilishda **biznesning yozishmalari va hisobotlari** katta ahamiyatga ega. Barcha rasmiy hujjatlarning sanasi yozilishi kerak, ular aniq tuzilishga va ixcham qisqacha mazmunga ega bo'lishi kerak.

Bir loyihani samarali boshqarish uchun menejer muntazam ravishda uni amalga oshirishdagi yutuqlarni tavsiflovchi loyiha holati hisobotini tuzishi kerak.

Bugungi kunda maxsus kompyuter dasturlari mavjud va ko'plab ma'ruzalar standart shaklda yozilishi mumkin. Menejerning vaziri

fasi – muayyan loyihaning o‘ziga xos xususiyatlarini aks ettiradigan va jamoaning ishini obyektiv baholagan holda hisobot yozish.

So‘nggi yillarda axborot texnologiyalari sohasidagi yutuqlar axborot almashinuvini yaxshilandi. Bugungi kunda telekommunikatsiya bozorida elektron pochta, video konferen-siyalar, bir vaqtning o‘zida tarjima bilan telefon konferensiyalari – bularning barchasi va yana ko‘p narsalar taklif etilmoqda. Loyiha menejmenti dasturiy mahsulotlari loyiha ishtirokchilariga umumiy ma‘lumotlar bazasi orqali bevosita aloqa qilmasdan ma‘lumot almashish imkonini beradi. barcha voqealar loyihaning taqvimiga va tarmoq jadvaliga mos keladigan holda ko‘rsatiladi.

Zamonaviy axborot texnologiyalari vaqtini tejashga imkon beradi, ma‘lumotni zudlik bilan qabul qiladi va uzatadi va loyihadagi har qanday o‘zgarishlarga deyarli javob beradi. Kompyuter dasturlaridan foydalanish loyihani amalga oshirish vaqtini qisqartirishga yordam beradi.

Xulosa

Loyiha muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun har bir loyiha samarali muloqot yordamiga ega bo‘lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, mutaxassislar o‘z vaqtida eng yaxshi aloqa kanallari bo‘yicha kerakli ma‘lumotlarni olishi kerak.

Loyiha menejeri jamoa a‘zolari va boshqa loyiha ishtirokchilari o‘rtasida doimiy, ishonchli va keng qamrovli axborot oqimlari uchun mas‘uldir. Loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirishga ta‘sir qilishi mumkin bo‘lgan axborotga alohida e‘tibor qaratish lozim. Bu xabarlar norasmiy suhbatlar, uchrashuvlar, yig‘ilishlar, biznes yozishmalar, ma‘ruzalar va prezentatsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Loyihani samarali boshqarish uchun menejer muntazam ravishda uni amalga oshirishdagi yutuqlarni tavsiflovchi loyiha holati hisobotini tuzishi kerak.

O‘z-o‘zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Loyiha boshqaruvida muloqot jarayonining maqsadi nima?
- 2) “5-S aloqa” tizimining muloqot belgilarini ko‘rsating.
- 3) Aloqa uchun to‘siqlarning asosiy manbai nima?

MAVZU 9. LOYIHA SIFATINI BOSHQARISH

9.1. Loyiha sifatini boshqarishning zamonaviy yondashuvi

Loyiha sifatini boshqarish (project quality management) loyihaning natijalarini mijozlar (iste'molchilar) ehtiyojlariga muvofiqligini ta'minlaydigan boshqaruv funksiyasi.

Loyiha boshqaruvining eng muhim vazifalaridan biri sifatni boshqarishdir. XX asrda sifatni boshqarish sohasida rivojlanish yuz berdi. Global bozorda bir qator chuqurlashuvlar va jiddiy raqobat shirkatlarga mijozlar (iste'molchilar) talablarini to'liq hisobga olishni va taklif qilinayotgan tovarlar (xizmatlar) sifatiga ko'proq e'tibor qaratishga majbur qildi.

Sifatni boshqarishning zamonaviy yondashuvi quyidagi qoidalarini o'z ichiga oladi:

- sifat uchun javobgarlik barcha loyiha ishtirokchilari tomonidan – mijozdan vaqtinchalik ishchilarga qadar;
- sifat iste'molchilarga qaratilishi kerak;
- odamlar sifatli mahsulot ishlab chiqarishni xohlashadi;
- sifat loyihani boshlash bosqichida boshlanadi va uning bajarilishidan oldin rejalashtirilishi kerak;
- loyihani amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan barcha kamchiliklarni aniqlash va bartaraf etish kerak;
- barcha sifatni boshqarish, nuqsonlarni bartaraf etish va boshqa muammolarni hujjatlashtirish kerak;
- sifatliroq mahsulot pulni tejaydi va biznesni rivojlantirishga yordam beradi.

Hozirgi vaqtda ishlab chiqarilgan tovarlarning iste'molchilar kutganlariga eng mos kelishini ta'minlaydigan *umumiy sifatni boshqarish (total quality management – TQM)* deb ataladigan yondashuv ishlab chiqildi.

TQM tamoyillarining ko'pchiligi o'tgan asrning 50-yillari boshlarida AQShning boshqa ekspertlari bilan birgalikda yapon korxonalariga mahsulot sifatini oshirishga maslahat bergan Edvard Deming va Jozef Jarenning ta'limotiga asoslanadi. O'sha paytda yapon mollari sifatsiz va ko'plab ichki nuqsonlar bilan bo'lgan.

Deming statistika jarayonini nazorat qilish va ishlab chiqarish jarayoniga sifatni integratsiya qilish bo'yicha seminarlar o'tkazish uchun bir necha marta Yaponiyaga safar qildi. Uning aytishicha, ishlab chiqarish muammolarining aksariyati jarayonning o'zida yuzaga keladi va statistika bu jarayonni nazorat qilishda yordam beradi. Jaren sifat nazorati bo'yicha boshqaruv yondashuvini belgilab oldi va loyihadan loyihaga qadar mahsulotni ishlab chiqish bilan loyiha jamoalarida ishlash orqali mijozlar ehtiyojini qondirishga e'tibor qaratdi. U barcha darajalarda – ishchilardan kompaniya menejerlariga o'qishga bo'lgan ehtiyojni ta'kidladi va mahsulot sifati yaxshilanishiga qaratilgan qadamlar doimiy bo'lishi kerakligini ta'kidladi.

Deming, boshqarish nazariyasida ishlatiladigan 14 sifatni yaxshilash tamoyilini ishlab chiqdi:

- tovarlar va xizmatlarni yaxshilashga doimo intilish;
- sifatni boshqarish falsafasini qabul qilish;
- sifatni oshirish bo'yicha keng ko'lamli tekshiruv amaliyotlarini rad etish;
- yetkazib beruvchilarni va pudratchilarni minimal narx bo'yicha tanlashni rad etish
- tayyor mahsulotlar (ishlar, xizmatlar);
- tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni muntazam takomillashtirish;
- ish joyidagi mashg'ulotlarni joriy qilish;
- yetakchilik nazariyasini qabul qilish va qo'llash;
- qo'rquvni ta'qib qilish;
- o'zaro ta'sirlashuvga aralashadigan birliklar o'rtasidagi to'siqlarni yo'q qilish samarali jamoaviy ish;
- ishchilarni ishdan bo'shatish va ularni nazorat qilish vazifalarini rad etish;
- xodimlar va boshqaruv xodimlarining soni standartlarini rad etish;
- odamlarni mag'rurlikdan mahrum qiluvchi to'siqlarni olib tashlash;
- barcha uchun intensiv ta'lim va o'zini rivojlantirish dasturlarini joriy etish kompaniyaning xodimlari;

– sifat menejmenti tizimini konvertatsiya qilish bo'yicha chora-tadbirlar ko'rish.

Sifatni boshqarish bir-biri bilan o'zaro bog'liq komponentlarni o'z ichiga oladi: o'zaro ta'sir qilish madaniyati va jamoaviy ish, malakali xodimlar, korxona missiyasi, maqsadlari va strategiyalari, yetakchilik va yetakchilik, tashkiliy tuzilma va tegishli loyihalarni boshqarish vositalari.

Ko'p TQM dasturlari muvaffaqiyatsizlikka uchraydi (Shimoliy Amerika korxonalarida muvaffaqiyatsizlik 80% ga yetadi) Xodimlarni o'qitish va boshqa tashqi ta'sirlarga qaramasdan, umumiy sifat menejmenti dasturlarining bajarilmasligi xodimlarning ishlariga nisbatan munosabatlarida fundamental o'zgarishlarning yo'qligi bilan izohlanadi. Ko'pgina korxonalar faqat muvaffaqiyatli tashkilotlarning ishlarini taqlid qilishga harakat qiladilar, ammo TQM dasturining muvaffaqiyatli bo'lishini ta'minlash uchun uni amalga oshiriladigan korxonaning shartlariga moslashtirish kerak.

9.2 Loyiha sifatini boshqarishning asosiy bosqichlari

Loyihada sifatni boshqarish bir vaqtning o'zida amalga oshirilishi kerak bo'lgan uchta asosiy bosqichdan iborat:

1. Sifatni rejalashtirish:

iste'molchilar talablarini identifikatsiya qilish;

iste'molchilar tomonidan mahsulotga imtiyozli talablarni aniqlash.

2. Sifatni oshirish:

baholash mezonlarini tanlash;

jarayon qobiliyatini baholash;

jarayonni takomillashtirish.

3. Sifatni nazorat qilish:

sifatni baholash;

sifatni yaxshilash va rejalashtirish tadbirlarini tartibga solish.

8-rasm TQM kontekstida loyiha sifatini boshqarish bosqichlari o'rtasidagi munosabatni ko'rsatadi.

TQM falsafasiga yoki doimiy sifatni yaxshilash tizimiga hali o'rganmagan korxonalarda sifatni boshqarish uchun mas'ul

bo'lgan tashkilotning tashkiliy tuzilmasini joriy qilish maqsadga muvofiq.

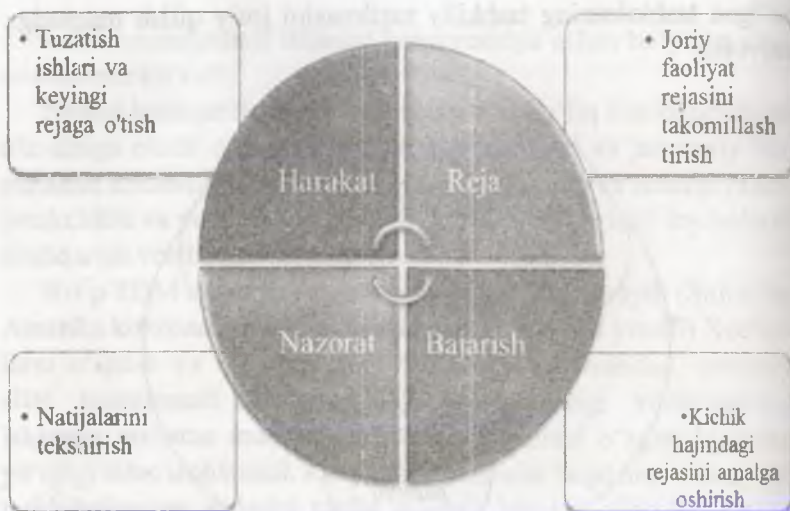


8-rasm. TQM doirasida loyiha sifatini boshqarish bosqichlari o'rtasidagi munosabatlar

Loyihalarni amalga oshirish jarayonida iste'molchilarning talablarini hisobga olgan holda siz ikki pozitsiyadan iborat o'lchovni qo'llashingiz mumkin: loyiha belgilangan talablarga *javob beradi* yoki *javob bermaydi*.

Sifat menejmenti ko'pincha har bir jarayonni bosqichlarga bo'linishi mumkin: ish boshlanishi, uning holatining o'zgarishi va keyingi bosqichga o'tish jarayonlari. Har bir bosqichni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun mas'ul xodimlar iste'molchi uchun zarur bo'lgan sifatni ta'minlaydi.

Deming, iste'molchilar ehtiyojini qondirish muammosini tahlil qilish jarayonini ifodalovchi *reja – ijro – nazorat – harakatlarning aylanishi* (*Plan – Do – Check – Act – PDCA*) ishlab chiqdi. Bu nuqsonlarni bartaraf etish va ularni bartaraf etishni takomillashtirish tartibini taqdim etadi. Buni muammolarning sabablarini bartaraf etish, shuningdek, sifat standartlarini ishlab chiqish va qayta ko'rib chiqish yo'li bilan amalga oshirish mumkin.



9-Rasm. PDCA aylanishi

PDCA aylanishi 8 bosqichdan iborat bo'lgan to'rt jarayondan iborat:

I. Rejalashtirish:

- 1) muammoni aniqlash;
- 2) mavjud vaziyatni tahlil qilish;
- 3) muammoning sababi va ta'sirini (oqibatini) aniqlash;
- 4) tuzatuv harakat rejasini ishlab chiqish.

II. Bajarish:

- 5) rejani bajarish.

III. Nazorat:

- 6) amalga oshirilgan ishlarning natijalarini rejalashtirilgan holda taqqoslash.

IV. Harakat:

- 7) muammoni qayta tiklashga yo'l qo'ymaslik uchun zarur qadamlarni standartlashtirish;
- 8) qolgan muammolarni hisobga olgan holda jarayonni takrorlash.

9.3. Loyiha sifatining xarajatlarini tasniflash

Loyiha (xizmat) buyurtmachini qondirish uchun tegishli sifat darajasiga erishish uchun sarf-xarajatlarni baholash kerak. Ushbu xarajatlarning tasnifini ko'rib chiqamiz:

– *nuqsonlarni oldini olish xarajatlari* mijozlarni qoniqtiradigan harakatlar bilan bog'liq bo'lib, loyihani qayta ko'rib chiqish, o'qitish, sifatni rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni va pudratchilarni tekshirish, jarayonni o'rganish va jarayon bilan bog'liq profilaktik choralar xarajatlarini o'z ichiga oladi;

– mijozning talablarini qondirish nuqtai nazaridan *mahsulotni baholash qiymati* mahsulotni tekshirish, laboratoriya testlari, yetkazib beruvchilarni nazorat qilish, ishlab chiqarish jarayonida sinovdan o'tkazish xarajatlarini o'z ichiga oladi;

– *ichki sabablarga ko'ra ishlamay qolish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar* tovarlarni iste'molchilar uchun maqbul deb hisoblash va qayta ishlash, ta'mirlash, ishdan bo'shatish vaqtini, nuqsonlarni baholashni, ishlab chiqarish chiqindilarini va bu xatolarni bartaraf etish uchun tuzatuvchi xatti-harakatlarni o'z ichiga oladi;

– *tashqi sabablarga ko'ra rad qilish xarajatlari* iste'molchilar tomonidan mahsulotga bo'lgan da'volardan kelib chiqadi va tovarlarni qaytarish yoki tushirish xarajatlarini, talablarni baholashni, iste'molchiga ketish bilan tovarni tekshirishni, iste'molchi tashriflarini sifat talablari va kerakli tuzatuvchi xatti-harakatlarini o'z ichiga oladi. 10-rasmda sifat bahosini optimallashtirish uchun an'anaviy model ko'rsatilgan.

Ushbu modelni yaratish uchun bir qator taxminlarni hisobga olish kerak.

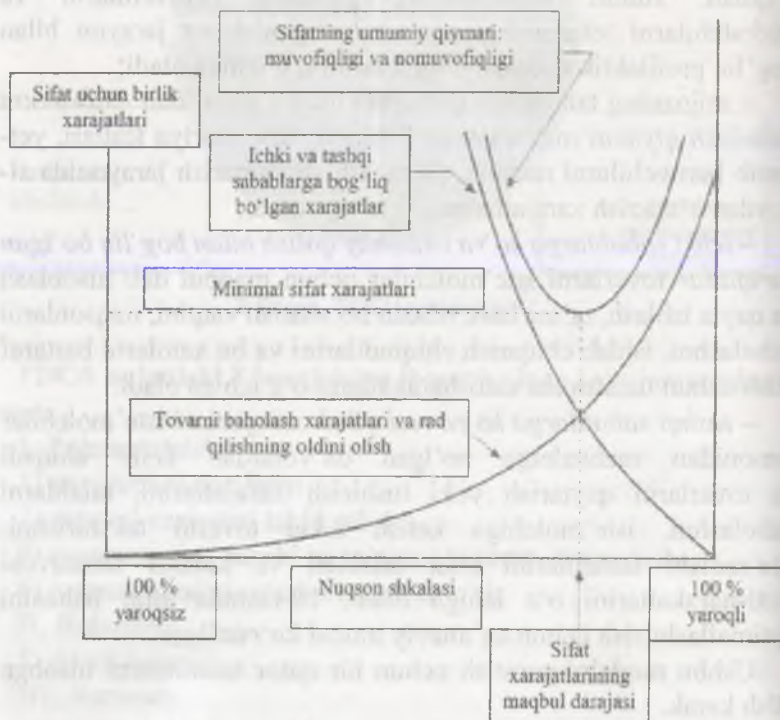
Birinchidan, rad qilish bilan bog'liq xarajatlar kamchiliklar sonining kamayishi bilan nolga intiladi.

Ikkinchidan, mahsulotni baholash va kamchiliklarni bartaraf etish xarajatlari kamchiliklarni kamaytirish bilan birga abadiylikka intiladi.

Loyihani amalga oshirish sifatini oshirishda Xalqaro standartlashtirish tashkiloti (International Organization for Standardization) muhim rol o'ynaydi. Xalqaro standartlar loyihani amalga oshirishning barcha bosqichlarida mahsulotlarni qonuniy talablarga

mos kelmasligi ehtimoli haqida ogohlantirish orqali iste'molchini qondirishga qaratilgan sifat tizimlariga qo'yiladigan talablarni o'z ichiga oladi. Ular birlashtirilgan bo'lib, muayyan sohaga bog'liq emas.

Xalqaro standartlashtirish tashkiloti tomonidan sifatni boshqarish bo'yicha 17 ISO standartini ishlab chiqilgan.



10-rasm. Sifatni optimallashtirish modeli

Xulosa

Loyiha boshqaruvining eng muhim vazifalaridan biri sifatni boshqarishdir. XX asrda sifatni boshqarish sohasida rivojlanish yuz berdi. Global bozorda bir qator chuqurlashuvlar va jiddiy raqobat shirkatlarga mijozlar (iste'molchilar) talablarini to'liq hisobga olishni va taklif loyihani amalga oshirish sifatini oshirishda Xalqa-

ro standartlashtirish tashkiloti (International Organization for Standardization) muhim rol o'ynaydi.

Sifat menejmenti ko'pincha har bir jarayonni bosqichlarga bo'linishi mumkin: ish boshlanishi, uning holatining o'zgarishi va keyingi bosqichga o'tish jarayonlari. Har bir bosqichni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun mas'ul xodimlar iste'molchi uchun zarur bo'lgan sifatni ta'minlaydi.

Xalqaro standartlar loyihani amalga oshirishning barcha bosqichlarida mahsulotlarni qonuniy talablarga mos kelmasligi ehtimoli haqida ogohlantirish orqali iste'molchini qondirishga qaratilgan sifat tizimlariga qo'yiladigan talablarni o'z ichiga oladi.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

1) Loyiha sifatini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari qanday?

2) Loyiha sifatini boshqarishning asosiy bosqichlarini sanab o'ting.

3) Loyihaning sifatiga erishish uchun asosiy xarajatlar tasnifini sanab o'ting.

MAVZU 10. LOYIHA XARAJATLARINI BOSHQARISH

10.1. Loyiha resurslari va xarajat

Xarajat loyihani boshqarishning asosiy kategoriyasi bo'lib, bunday loyihani baholash mezonlari raqobatbardoshlik va hayotiylikka ta'sir qiladi. Xarajatlarni ko'pincha loyiha resurslari qiymatlari va ishning sarf-xarajatlarga to'g'ri keladi. Shuning loyiha resurslari toifasini o'rganmasdan, xarajatlarni kategoriyasini ko'rib chiqish mumkin emas.

Rus tilidagi "resurs" so'zi ikki ma'noga ega:

1. Zaxiralar, har qanday manbalar;
2. Zarur bo'lgan holda murojaat qilish vositasi.

O'shanda loyiha resurslari loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'lar majmuasi bo'lib, uni amalga oshirishni tartibga solishga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shu nuqtai nazardan, loyiha resurslari loyiha mahsulotini yaratishda ishtirok etadigan turli xil obyektlarni o'z ichiga oladi. Resurslarga mehnat, moliyaviy va moddiy-texnik resurslar, makon va vaqtinchalik resurslar (muddat, muddatlar va cheklovlar), axborot, intellektual, texnologik, kommunikatsiya, majburiy va hayotiy resurslar va shu kabilar kiradi. Sanab o'tilgan barcha resurs elementlari bir-biri bilan bog'liq. Shuning uchun resurslarni boshqarish rejalashtirilayotgan ko'rsatkichlar bilan loyiha natijalarini ishlab chiqarish uchun maqbul foydalanishni rejalashtirish va ta'minlashdan iborat. Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday obyekt, element, mexanizm, mulk faqatgina maqsad belgilanganida va unga erishish uchun faoliyat boshlanganda resursga aylanadi. Resurs yangilanmoqda, ya'ni manba elementlarini potentsial holatdan (haqiqiy faol emas) haqiqiy holatga (favqulodda foydalanish uchun tayyor) o'tkazish uchun qasddan qilingan harakatlar jarayoni. Loyihani amalga oshirish bilan bir qatorda, resurslar loyihaning yakuniy va oraliq natijalariga ta'sir etishiga qarab, ulardan foydalanishning o'zgaruvchanligini nazarda tutib, taktik va strategik ta'sirni olish va resurslarni manipulyatsiya qilish uchun loyiha faoliyatiga adekvat qo'shilish asosida resurslarni birlashtirishni nazarda tutadi.

Har bir hozirgi vaqtda loyiha resurslari cheklangan. Shu sababli, xarajatlarning nisbatlarini kamaytirishni nazarda tutadigan resurslarni tejash, agar mumkin bo'lsa va iqtisodiy jihatdan mumkin bo'lsa, amalga oshirilgan ishlarning birligiga qarab, resurslarni boshqarish asosida obyektiv jarayon sifatida qaraladi. Resurslar menejmenti loyihalar yetarli darajada sifatli, o'z vaqtida yetarli miqdorda bo'lishini ta'minlaydi va materiallar, mehnat resurslaridan aloqatarmoqlariga kerakli barchanarsalar bilan ta'minlanadi. Shuning uchun resurslarni boshqarishning asosiy vazifasi ularning optimal rejalashtirishidir. Biroq, loyihada ishlatiladigan resurslarning miqdori doimo kamligini tushunishingiz kerak.

10.2. Loyiha xarajatlarini boshqarish jarayoni

Loyiha xarajatlari boshqaruvi loyihani boshqarish jarayonida asosiy jarayonlarga taalluqlidir va loyihaning tasdiqlangan byudjet doirasida bajarilishini ta'minlash uchun shaffof va xolis bo'lishi kerak.

Loyiha xarajatlarini boshqarish xarajatlar smetasini, loyiha byudjetini ishlab chiqishni, loyihani boshqarish xarajatlarini o'z ichiga oladi. Ushbu loyiha xarajatlarini boshqarish jarayonlari quyidagilarni ta'minlaydi:

- loyihaning loyiha menejeri, buyurtmachi va investor tomonidan individual ishlar, ish paketlari va loyihaning taxminiy bahosini tushunish(xarajatlarni aniqlash jarayoni);

- loyiha menejeri tomonidan loyihada qachon, qancha va qanday mablag sarflanishi haqida aniq tushuncha (byudjetni ishlab chiqish jarayoni);

- loyihada kutilmagan byudjet xarajatlarining yo'qligi, tasdiqlangan byudjetdan haqiqiy byudjetning o'zgarish va o'zgarishlarning sonini kamaytirish (xarajatlarni nazorat qilish jarayoni).

Xarajatlarni boshqarish bir qator jarayonlarni o'z ichiga oladi:

- resurslarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash va uni baholash;
- muayyan turdagi ishlarni va umuman loyihani amalga oshirish uchun pul sarflash jadvalini tuzish;
- zich vaqt va manba cheklavlari doirasida resurslar rejalari uchun turli variantlarni tuzish;

•loyiha elementlari uchun sarf-xarajatlarni taqsimlash tahlili, xarajat predmetlari tuzilishiga muvofiq turli xil turdagi ishlarni bajarish;

•oyihani amalga oshirish tarixini bog'lash yoki qo'shimcha resurslarni jalb qilish yo'li bilan loyihaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini maqbullashtirish yo'li bilan loyihani amalga oshirishning eng oqilona usulini topish.

Loyiha xarajatlarini boshqarish tasdiqlangan boshqaruv tushunchasiisiz mumkin emas. Konseptsyani ishlab chiqishda, loyihaning iqtisodiy va moliyaviy boshqaruvining strategik jihatlarini aniqlash, loyiha xarajatlari boshqaruvi va moliyalashtirish tizimida talablarga javob berish kerak. Qabul qilingan iqtisodiy boshqarish tushunchasi boshqa funksiyani amalga oshiradi - bu tashkilotning ichki qoidalariga aylanadi.

Loyihaning barcha bosqichlarida xarajatlarni boshqarish jarayoni amalga oshirilganligi sababli, bu jarayon iterativ-siklikdir. Loyihaning hisoblangan qiymati doimiy qiymat emas, baholashning maqsadi, loyiha bosqichiga bog'liq va loyiha davomida tushuntirishni talab qiladi. Loyiha xarajatlarini boshqarish jarayonlarining o'ziga xos xususiyati shuningdek, loyihalarni boshqarish jarayonlari, kontent, kontent, loyiha tavakkalchiligi va hokazolarni boshqarish kabi yaqin aloqalar bilan belgilanadi.

Loyihaning har bir bosqichi uchun turli xil baholash usuli qo'llaniladi. Fikr va niyatlarning bosqichida loyihaning hayotiylikini aniqlash va moliyalashtirish imkoniyatlarini baholash uchun uning narxini taxminiy baholash shaklida dastlabki baholash amalga oshiriladi. Hujjat shaklida loyihalash bosqichida kompleks baholash amalga oshiriladi va rejalashtirilgan xarajatlarni byudjet cheklovlari bilan taqqoslash uchun oldindan rejalashtirilgan xarajatlar hisoblab chiqiladi. Dastlabki loyiha byudjeti shakllanishi ro'y beradi. Ishchi hujjatlarni ishlab chiqish bosqichida yakuniy byudjet xarajatlari shakllantiriladi, bu loyihaning qiymatini boshqarishda qo'llanmada qo'llaniladigan ma'lum bir rejalangan qiymat hisoblanadi. Loyihani amalga oshirish bosqichida loyihaning amaldagi qiymati hisobga olinadi va moliyaviy resurslarning tejallishini yoki xarajatlarini qoplashni aniqlash uchun byudjet xarajatlar bilan taqqoslanadi.

Xarajatlarini baholashda turli usullar qo'llaniladi: parametrik; tengdosh baholash usuli; pastdan yuqoriga va yuqoridan pastga qarab baholash usullari; ijrochilarning takliflarini tahlil qilishga asoslangan usul. Muayyan usulni qo'llash loyihani amalga oshiradigan maydon, mutaxassislarning malakasi va boshqa ko'plab omillar bilan belgilanadi.

Loyiha xarajatlarini baholash jarayonining sifatini oshirish uchun boshqaruvchiga quyidagi tamoyillarga rioya qilish tavsiya etiladi:

Eng maqbul mas'uliyat tamoyili: eng yaxshisini tushunadigan kishi vazifani eng yaxshi deb biladi. Odatda, bu ishni bevosita ijrochidir. Uning hisob-kitoblari aniqdir, ular uning tajribasi va tajribasiga asoslanadi. Loyiha xarajatlarini boshqarish jarayonida ijrochilarni jalb qilish topshiriqni bajarish natijasi uchun motivatsiya va mas'uliyatni oshirishga olib keladi.

Mustaqillik prinsipi: ularning faoliyati bilan bog'liq hisob-kitoblarga qaramasdan, operatsiyalar va ishlarning baholanishi lozim.

Sharoitlarning yetarililigi prinsipi: ishni baholash va hisoblashda ekspert bajarish shartlari, ideal, yetarli miqdorda resurslarga yaqinligi, ishlashning samarali usullari mavjudligi haqidagi taxminlardan kelib chiqishi kerak. Olingan bashoratlar taxminiy (taxminan maqbul) bo'ladi. To'g'ri bashoratlarni olish uchun, tuzatish omillarini kiritish orqali loyihaning haqiqiy cheklovlarini ko'rib chiqish kerak. Ularning ishlatilishi loyihaning narxini oshirishga olib keladi, lekin bu oqilona va to'g'ri bo'ladi.

Xatarlar mavjudligini tan olish prinsipi: barcha sharoit va omillarni hisobga olish uchun narxni baholashda imkoni yo'q, shuning uchun kutilmagan vaziyatlar va xatarlar uchun zaxiralar qo'yish kerak. Ularning qiymati faqatgina vaziyatda sezgir tanlangan zaxira emas, balki mazmunli tahlil va hisoblash natijasi bo'lishi kerak.

Xato qilish huquqining prinsipi: qiymatning har qanday bahosi aniqlik bilan aniq bo'lmasligi va shuning uchun xato bo'lishi mumkin bo'lgan predmetdir. Shuning uchun xarajatlarni aniqlash-

da bu xatolikni kamaytirish vazifasi keladi. Lekin bunday vazifani bajarish bilan siz noto'g'ri belgilangan xarajatlar uchun jarimalar bo'lmasligi kerakligini tushunib olishingiz kerak, aks holda rejalashtirish paytida narxning qiymati doimo asossiz zaxiralar miqdori bilan baholanadi. Shu bilan birga, tejash umidi xayolparast bo'ladi. Bu haqda Parkinson qonuni deydi: "Har qanday byudjet to'liq sarflanadi".

Xarajatlarni nazorat qilish xarajatlarni boshqarish jarayonini yakunlaydi. Xarajatlarni nazorat qilish jarayoni byudjet xarajatlaridan yuzaga keladigan shubhalarni bartaraf etish yoki ularning ehtiyojlarini oqlash uchun loyiha xarajatlarini muntazam monitoring qilish kabi ishlarni o'z ichiga oladi; loyihani bajarish rejasini xarajat bilan baholash va agar kerak bo'lsa, loyihaning kelajakdagi taqdiri to'g'risida bir qator qarorlar qabul qilish, ya'ni qo'shimcha moliyalashtirish, loyihani yopish va hokazolarni olish; loyihaga tasdiqlanmagan o'zgarishlarni va byudjet xarajatlarini chiqarib tashlash. Loyihaning narxini nazorat qilishning zamonaviy usuli - bu o'zlashtirilgan hajmning usuli.

Loyiha xarajatlarini boshqarish jarayonida xarajatlarni baholash va prognoz qilish, daromad va xarajatlar qismida pul oqimlari modellarini yaratish, xarajatlarni boshqarish, jismoniy rivojlanishni jadvallar bo'yicha tahlil qilish, jumladan, foydalanilgan hajmning usuli, biznes rejalashtirish, rentabellikni tahlil qilish kabi vazifalar turibdi. Bular esa loyihani boshqarishning yangi yo'nalishi - qiymat muhandisligi sohasidir.

Qiymat muhandislik - loyihaning barcha bosqichlarida qiymatlarni hisoblash (asoslashlar) ishlab chiqish, ishtirokchilar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni belgilovchi faoliyat maydoni. Shuning uchun, umuman qiymati muhandislik vazifasi loyihaning barcha bosqichlarida mahsulot va xizmatlarning narxini optimallashtirishdir.

Qiymat muhandisligi tizimi yuridik, normativ va metodologik asosga asoslangan va o'z vazifalarini bajaradigan tizim majmui sifatida ifodalanishi mumkin (rasmga qarang). Xaridlarni boshqarish tizimi loyihaning narxini baholash va nazorat qilish, loyiha

xarajatlarini rejalashtirish va boshqarish, unuman loyiha uchun moliyalashtirish manbalarini aniqlash, pul oqimlarini rejalashtirish va daromadlarni prognoz qilishni nazarda tutadi. Loyiha mahsuloti narxini aniqlash uchun narxlash tizimi talab qilinadi. Tashkiliy-boshqaruv tizimi loyiha madaniyatiga mos keladigan va loyiha jamoasi va loyiha jamoasi va manfaatdor tomonlar o'rtasida samarali aloqalar o'rnatish uchun to'siq yaratadigan tashkilot madaniyatini ta'minlashi kerak. Texnik xarajatlarni optimallashtirish tizimi loyiha mahsulotining qiymatini kamaytirish uchun ehtimoliy zaxiralarni topish va amalga oshirishga qaratilgan. Axborotni qo'llab-quvvatlash tizimi integratsiyalashgan xususiyatlarga ega va loyihaning resurs va xarajatlar ko'rsatkichlari bo'yicha ma'lumotlarni olish, tizimlashtirish, ma'lumotlarni qayta ishlash imkonini beradi (11-rasm).

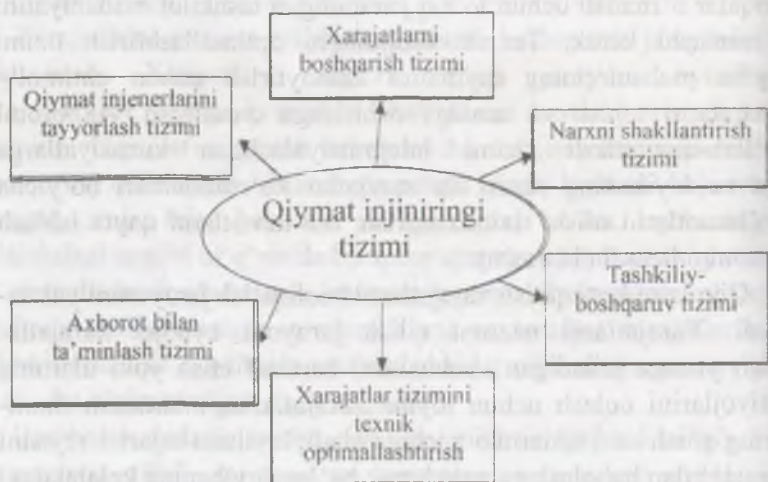
Qiymatni boshqarish xarajatlarni boshqarish jarayonini yakunlaydi. Xarajatlarni nazorat qilish jarayoni byudjet xarajatlardan yuzaga keladigan shubhalarni bartaraf etish yoki ularning ehtiyojlarini oqlash uchun loyiha xarajatlarini muntazam monitoring qilish kabi ishlarni o'z ichiga oladi; loyihani bajarish rejasini xarajat bilan baholash va agar kerak bo'lsa, loyihaning kelajakdagi taqdiri to'g'risida bir qator qarorlar qabul qilish, ya'ni qo'shimcha moliyalashtirish, loyihani yopish va hokazolarni olish; loyihaga tasdiqlanmagan o'zgarishlarni va byudjet xarajatlarini chiqarib tashlash. Loyihaning qiymatini nazorat qilishning eng zamonaviy usuli loyihalarni moliyalashtirish manbalarini, pul oqimini rejalashtirish va daromadlarni prognozlashtirishni rivojlantirish usulidir.

Loyiha mahsuloti narxini aniqlash uchun narxlash tizimi talab qilinadi.

Tashkiliy-boshqaruv tizimi loyiha madaniyatiga mos keladigan va loyiha jamoasi ichida va loyiha jamoasi hamda manfaatdor tomonlar o'rtasida samarali aloqalar o'rnatish uchun to'siq yaratadigan tashkilot madaniyatini ta'minlashi kerak.

Malakaviy muhandislarini (loyiha xarajatlarini boshqarish sohasidagi malakali mutaxassisi, unishakllantirish va boshqarishning barcha usullari va vositalariga egalik qiladi, shuningdek, keng

miqyosda kompaniyaning samaradorligini baholash va taxmin qilish imkoniga ega) tayyorlash tizimi nafaqat universitet ta'limiga emas, balki universitet ta'limidan so'ng, majburiy o'z-o'zini tadqiq qilishni nazarda tutadigan barcha turdagi ta'lim tadbirlarini o'z ichiga olishi kerak.



11-rasm. Qiymat injiniringi tizimining tarkibi.

Shunday qilib, resurslarni rejalashtirish bilan integratsiyalashtirishda xarajatlarni boshqarish loyihalarni boshqarish samaradorligini oshiradi va mustaqil jarayon sifatida qaralishi mumkin.

Xulosa

Xarajat loyihani boshqarishning asosiy kategoriyasi bo'lib, bunday loyihani baholash mezonlari raqobatbardoshlik va hayotlilikka ta'sir qiladi. Xarajatlar ko'pincha loyiha resurslari qiymatlari va ishning sarf-xarajatlariga to'g'ri keladi. Shuning loyiha resurslari toifasini o'rganmasdan, xarajatlar kategoriyasini ko'rib chiqish mumkin emas.

Loyiha xarajatlari boshqaruvi loyihani boshqarish jarayonida asosiy jarayonlarga taalluqlidir va loyihaning tasdiqlangan byudjet

doirasida bajarilishini ta'minlash uchun shaffof va xolis bo'lishi kerak.

Tashkiliy-boshqaruv tizimi loyiha madaniyatiga mos keladigan va loyiha jamoasi ichida va loyiha jamoasi hamda manfaatdor tomonlar o'rtasida samarali aloqalar o'rnatish uchun to'siq yaratadigan tashkilot madaniyatini ta'minlashi kerak.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

1. Loyiha xarajatlarini boshqarish jarayoni nimani anglatadi?
2. Loyiha xarajatlari boshqaruvida resurslarni boshqarishning roli qanday?
3. Qiymat muhandislik tizimining mohiyati nimadan iborat? Loyiha xarajatlarini boshqarish uchun uning foydasi qanday?

MAVZU 11. XAVF-XATARLARNI BOSHQARISH

11.1. Asosiy tushunchalar: xatar va noaniqlik

Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin.

Biroq, xavfning asosiy og'irligi, ya'ni:

- menejerning xatosi;
- narx o'zgarishi;
- talabning susayishi;
- noto'g'ri tanlangan loyiha;
- ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbilarmonning elkasiga tushadi.

Umuman, jahon tajribasi ishbilarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hech bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo'ladi.

O'zbek tilining izohli lug'atida "tavakkal" tushunchasi: uzoq mulohaza qilib o'tirmay, nima bo'lsa bo'lar, "yo ostidan yo ustidan" zaylida qilingan xarakat ma'nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma'nosini beradi.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, tavakkalchilik – bu biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyatidir.

Tavakkalchilik – bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik – bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.

Tavakkalchilik – bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyatdir. Tavakkal – botirning ishi.

Tavakkalchilik – bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Ishbilarmon o'n million yoki milliardlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo'lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harakati-

da omadsizlik xavfi yashiringan. Xavflilik omili mablag' va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi xisoblanadi. Ya'ni:

- korxona (firma)ning loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;

- xarajatlar bo'yicha hisob-kitobni puxta bilishga;

- quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondoshishga majbur etadi.

Bugungi kunda adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollikni turlicha tushunchalarda, ya'ni:

*xavf.

*xatar iboralarida ifoda etilyapti.

O'zbek tilining izohli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

Xavf – biror ko'ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimoligi, qo'rqinch ma'nolarini anglatadi;

Xatar – biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit, tahlika ma'nolarini anglatadi.

Tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin:

Tadbirkorning yoki rahbarning tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek foyda yoki zarar darajasi turlicha bo'ladi. Shu sababli xavfdan xoli yoki qisman holi bo'lish uchun tavakkalchilik darajasi bilan xavf darajasi o'rtasidagi eng maqbul nisbatni tanlab olish kerak, ya'ni tarozining shayini quyidagicha bo'lishi lozim.

Rahbar yoki ishbilanmon faoliyatida duch keladigan xavfning turli ko'rinishlari mavjud. Ular sug'urta bilan bog'liq bo'lgan va uni sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan turlarga bo'linadi.

5-jadval.

Xavf turlari va xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari

Xavf turlari	Xavfning salbiy okibatlarini kamaytirish usullari
Menejerlar xatosi	• tekshirish va nazoratning mukammal tizimini ishlab chiqish; • biznesda menejering xatosi juda qimmatga tushadigan o'rinlarida, o'zini oqlovchi, ishni obdon qayta ko'rib chiqishni yo'lga qo'yish; • qimmat turuvchi loyihalarga qo'l urishda yuz berish ehtimoli bo'lgan menejerlar xatolarining o'ziga xos modelini tuzish va hokazo.
Tijoratchilikdagi xavf	• moliyaviy koeffitsientlar nisbatining yul qo'yib bo'ladigan so'nggi chegarasini aniqlash; • mazkur loyihaga sarflanayotgan mablag'ning bulg'usi rentabelligini oshiruvchi usullarini to'g'ri tanlash va hokazo
Resurslarni noto'g'ri taqsimlanish xavfi	• resurslarni taksimlashda ular miqdorini e'tiborga olgan holda kimga qancha zarurligini aniqlash va to'g'ri belgilash; • ishlab chiqariladigan mahsulotlar miqdorini, sonini aniq bilib olish uchun to'g'ri marketing tadqiqotlarini olib borish, matritsa uslubidan foydalanish va hokazo.

Raqobatdoshlarning harakati	• raqiblar amalga oshirish ehtimoli bo'lgan xarakatlarni chuqur o'rganish; • ularning marketing faoliyatini, bozordagi nufuzini aniqlash va hokazo.
Moliyaviy xavf	• moliyani to'g'ri boshqarish; • nafaol mablag'larni tezda daromad keltiruvchi loyihalarga sarflash yoki foydali foizlarga qarzga berish.
Narx, talab, daromadlar darajasi - ning o'zgarish xavfi	• istiqbolni belgilash bo'yicha izchil izlanish; • xavfning oqibatlarini yumshatish usullarini ishlab chiqish; • mavjud usullardan samarali foydalanish va hokazo.
Kutilmagan iqtisodiy va tabiiy falokatlar, ekologik ofatlar xavfi	• buni oldindan xisobga olish mumkin bo'lmasada, ularning ko'p yillik o'sish darajasini kuzatib borishni tashkil qilish.
Loyihani tanlashda xato qilish xavfi	• mazkur loyihani olish va olmaslik xususidagi barcha dalillarni aql tarozusining ikki pallasiga qo'yib ko'rish.
Hukumatning kutilmagan qarorlari qonunlardagi, narx) va soliqlardagi (o'zgartirishlar	• bozor iqtisodiyoti sharoitida bu ayniqsa muhim shu bois qonunlarni diqqat bilan o'rganish bilan birga umumiy ahvoldan xabardor bo'lib turish lozim. • umuman kutilmagan qarorlar bo'lmaydi. Ular jamoatchilikni tayyorlab, so'ngra qabul qilinadi.

Xodimlarning noroziligi	• tugal o'ylangan iqtisodiy-ijtimoiy dasturlar tuzish; • xodimlarning talab va ehtiyojlarini hisobga olish; • yaxshi ruhiy-ma'naviy muhit. sharoit yaratish.
Ko'p sonli, bir tipli mol-mulkning nobud bo'lish xavfi	• oldindan ehtiyot chorasini ko'rib qo'yish; • o'z-o'zini «sug'urta qilish»; • maxsus zaxira fondini tashkil qilish

Loyiha boshqaruvidagi qarorlarni qabul qilish jarayoni, qoida tariqasida, quyidagi omillar bilan belgilanadigan bir yoki bir nechta noaniqlik o'lchovi mavjud bo'lganda amalga oshiriladi:

– barcha parametrlarni, vaziyatni, maqbul yechimni tanlash uchun vaziyatni to'liq bilmaslik, shuningdek mavjud bo'lgan barcha ma'lumotlarni to'g'ri va aniq hisobga olishning mumkin emasligi hamda atrof muhitning ehtimoliy xarakteristikalari mavjudligi;

– tasodifiy omil mavjudligi, ya'ni, ehtimollik bilan amalga oshirishda ham ko'zda tutilmagan va prognoz qilinmagan omillarni qo'llash;

– qarorlar qabul qilish qarorlar qabul qilganda qarama-qarshi yoki bir-biriga o'xshamaydigan manfaatlarga ega bo'lgan sheriklarni o'ynash holatida bo'lganida, muxolifatning subyektiv omillari mavjud.

Shunday qilib, loyiha noaniqlik va xavf sharoitida amalga oshiriladi, va bu ikki toifalar o'zaro bog'liq.

Keng ma'noda noaniqlik – loyihaning shartlari, xususan, ular bilan bog'liq xarajatlar va natijalar haqidagi ma'lumotlarning to'liqligi yoki noto'g'riligi.

Xavf, aniq belgilangan muddat davomida strategik maqsadlarga erishishga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan barcha ichki va tashqi old shartlarni anglatadi.

Ular faqat zararni olish imkoniyatini nazarda tutadigan *toza xavflarni* va ijobiy yoki salbiy natijalarga olib keladigan *spekulyativ xatarlarni* ajratib turadilar.

Moliyaviy xatarlar – bu moliyaviy va kredit-fond birjalarida muayyan operatsiyalarni amalga oshirishda yo‘qotishlarni istisno qiladigan spekulyativ xavf-xatarlardir.

Korxonaning iqtisodiy faoliyatining bir yoki bir nechta natijasiga erishish noaniqligi ekzogen (tashqi) va ichki (endogen) omillarning ta’siri bilan belgilanadi.

Ekzogen omillar quyidagilardan iborat: siyosiy beqarorlik, ijtimoiy-iqtisodiy keskinliklar, milliy va etnik to‘qnashuvlar; rivojlanishning hududiy va tarmoq xususiyatlari; moliyaviy bozordagi o‘zgaruvchanlik, inflyatsiya; investitsion ehtiyoj, iste’mol talabi.

Ushbu omillar quyidagi xavf guruhlariga bo‘linishi mumkin bo‘lgan xavf omillarini keltirib chiqaradi:

- siyosiy xavf omillari: siyosatdagi radikal o‘zgarishlar ehtimoli; korxona boshqaruviga davlat aralashuvi; byurokratiya; qo‘shni davlatlar bilan munosabatlar; milliy xususiyatlar.

- iqtisodiy xavf omillari: iqtisodiy o‘sishning real stavkalari; iqtisodiyotning hajmi, energiya manbalarining mavjudligi, mintaqada mehnatning mavjudligi va qiymati, rasmiy oltin zahiralarining importga nisbati.

- moliyaviy xavf omillari: tovar va kapitalning harakatlanishi, milliy valyutaning konvertatsiyalanishi, narxlarni tartibga solish, soliq stavkalari, inflyatsiya darajasi, xorijiy kapitalni jalb qilish qobiliyati, mamlakat mintaqasining tashqi qarzlari bilan bog‘liq cheklov choralari.

Endogen omillar korxonaning faoliyatiga bevosita bog‘liq va uning asosiy parametrlarini aniq prognoz qilishning mumkin emasligi sababli. Endogen omillar quyidagilarni o‘z ichiga oladi: texnologiyalarda o‘zgarishlar va asosiy vositalarning tuzilishi, ularning funksional va iqtisodiy amortizatsiyasi; sotish bozorining salohiyati, ishlab chiqarish hajmi, korxona raqobatbardoshligi; doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlar, ishlab chiqarish rentabelligi, sarmoyaning qaytarilishi; korxona moliyalashtirish manbalari.

Korxonada noaniqlikning genetik omillari rentabellik darajasini va kapitalning daromadlilikini belgilovchi o'zgaruvchan o'zgarishlarga bog'liq bo'lib, korxona ishlab chiqarish va biznes faoliyatini moliyalash sohasida bir qator xavflarni keltirib chiqaradi.

Kredit xatari – tijorat bankining qarzni taqdim etish yoki to'lashdan bosh tortishi mumkinligidan iboratdir. Bu kredit bo'yicha foizlarni to'lashga qodir emaslik va qarzning asosiy miqdorini qoplash xavfi. Kredit xavfini belgilovchi omillar: kredit muddati, foiz stavkasi, qaytarib olish tartibi, ikkilangan yoki sindikatlashgan (guruh) kredit, kredit shartnomasining shartlari, tijorat bankining ishonchliligi.

Ishbilarmonlik xatari, kompaniyaning investitsion kapitaldan daromadlar darajasini saqlab qololmasligidan dalolat beradi. Biznes tavakkalchiligi korporativ rejalashtirishda, ishlab chiqarishni tashkil qilishda, marketing strategiyasida va mahsulotlar marketingida noto'g'ri hisobotlar natijasida paydo bo'ladi.

Foiz xatari qarz mablag'lari bo'yicha foiz stavkalarining o'zgarishi natijasida yuzaga keladi, bu esa investitsion daromadlar bo'yicha foizlarni qoplash xarajatlarining o'zgarishiga va natijada kutilayotgan natijalar bilan taqqoslanadigan foyda marjining va hatto zararning o'zgarishiga olib keladi. Foiz stavkalari inflyatsiya ta'siri ostida, markaziy bank aralashuvlari, biznes aylanishi.

Valyuta xatarlari (tavakkalchiliklari) bir chet el valyutasining almashinuv kursining boshqa biriga nisbatan o'zgarishi bilan bog'liq valyuta zararlarining xavfini anglatadi. Chet elda xorijiy valyutadagi mahsulotni sotib olgan va sotadigan korxonalar ushbu turdagi xavfga duchor bo'ladilar; xorijiy filiallari bo'lgan korxonalar; valyuta operatsiyalari bilan shug'ullanadigan moliyaviy institutlar. Valyuta xavfining uch turi mavjud: operatsion, translyatsion va iqtisodiy.

Operatsion valyuta xatari savdo operatsiyalari va moliyaviy investitsiyalar va dividend to'lovlari uchun naqd operatsiyalar bilan bog'liq. Naqd pul oqimlari va daromad marjlari operatsion xavf ostida qolmoqda.

Chet elda investitsiyalar va tashqi kreditlar bilan bog'liq **translyatsion xatari**. U milliy valyutaga aylantirilganda balans va zararlar to'g'risidagi hisobotlarni ta'sir qiladi.

Iqtisodiy xatar kelajakdagi shartnoma bilan bog'liq. Uzoq muddatli xarakterga ega, u korxonaning istiqbolli rivojlanishi bilan bog'liq va taxmin qilish oson. Bunday tavakkalchilik korxonaning rivojlanish strategiyasi uchun salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin – kelgusida operatsiyalar bo'yicha daromadlarning pasayishi va xorijiy ishlab chiqaruvchilar bilan taqqoslaganda narx raqobatbardoshligining ma'lum bir qismini yo'qotish. Jarayon tugagandan so'ng, to'g'ridan to'g'ri iqtisodiy tavakkal operatsiya qilinmoqda.

Moliyaviy daromadlarni yo'qotish xatari, hodisani (sug'urta qilish) ro'yobga chiqmaslik yoki iqtisodiy faoliyatni to'xtatib qo'yish oqibatida bilvosita (ikkinchi darajali) moddiy zarar (yo'qotilgan foyda) yetkazish xavfi hisoblanadi.

Investitsiya xatari – birja bozori xavfi. Investitsion tavakkalchilikning mohiyati investitsiya kapitalining yo'qolishi xavfi yoki kutilayotgan daromadlar bilan ifodalanadi. Investitsiya xavfining quyidagi turlari mavjud:

- **kapital** – qimmatli qog'ozlarga boshqa aktivlarga(ko'chmas mulk) nisbatan investitsiya kiritish xavfi;

- **selektiv** – muayyan zaxiralar, obligatsiyalarga investitsiya kiritish xavfi;

- qimmatli qog'ozlarni sotib olish muddati bilan bog'liq bo'lgan **vaqtinchalik muddat**;

- **qonunchilikdagi o'zgarishlar** (xususiylashtirish qoidalari, soliq qonunlari);

- qimmatli qog'ozlarning joriy qiymatiga ta'sir ko'rsatadigan bank depozitlari bo'yicha foizlar o'zgarishidan kelib chiqqan **foizli**;

- **likvidlik** – qiyinchiliklar yoki aktsiyalarni sotish imkoniyati yo'qligi tufayli kapital yo'qolishidan;

- **kredit** – qimmatli qog'ozlar bo'yicha foizlarni to'lamaslik xavfi yoki aksiyalar bahosidagi o'zgarishlar natijasida yetkazilgan zararlar.

- **loyiha** – loyiha prognozlangan versiyasiga nisbatan zarar yoki yo'qotish ehtimoli. Bir qator loyiha xavfi mavjud: loyiha uchun **yagona** xatar – ushbu loyiha kompaniyaning yagona aktiv bo'lgan taqdirda, loyiha uchun xavf tug'dirish; **kompaniya ichidagi** xatar – loyiha kompaniyaning umumiy tavakkalchiligiga

ta'sirini aks ettiradi, loyihaning kompaniyaning daromadlaridagi o'zgarishlarga ta'siri bilan o'lchanadi; *bozor xatari* (yoki beta riski) -- bu diversifikatsiya qilish yo'li bilan bartaraf etilishi mumkin bo'lmagan loyiha xavfining bir qismi, ya'ni turli investitsiya loyihalarining investitsiya portfeliga integratsiyalashuvi.

Investitsiya portfeli – daromadlarni ishlab chiqarish maqsadida daromadli obyektlarga kapital mablag'larini investitsiyalash uchun investor tomonidan investitsiya loyihalarida investitsiya loyihalari bo'yicha qimmatli qog'ozlar va investitsiyalar to'plami. Agar investitsiya portfeli ma'lum darajadagi tavakkalchilik darajasi yoki daromadning minimal xavfi uchun mumkin bo'lgan eng yuqori daromadni ta'minlasagina samarali hisoblanadi.

11.2. Xatarlarni (risklarni) boshqarish

Loyihalarini boshqarish nafaqat noaniqlik va xatarning mavjudligi va xavf va zararni tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Loyiha xatarlari boshqarilishi mumkin va boshqarilishi kerak. *Xatarlarni boshqarish* - xavf omillarini rejalashtirish, monitoring qilish va tuzatuv tizimiga birlashtirilgan tahlil qilish va bartaraf etishning bir qator usullari.

Xatarlarni baholash usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Matematik statistika usullaridan foydalanib, miqdoriy xavflarni baholash.
2. Ekspert mutaxassislar uchun xavflarni baholash usullari.
3. Xatarlarni simulyativ modelashtirish usullari.
4. Bir necha alohida uslublar yoki ularning individual elementlarini birlashtiruvchi kombinatsiyalangan usullar.

Xatarlarni kamaytirish usullari:

Xatarlarni taqsimlash (qaytarish, uzatish, o'tkazish) – odatda, ma'lum bir turdagi kontrakt bo'yicha boshqa tomon uchun xatarlarni to'liq yoki qisman o'tkazish bo'yicha harakatlar.

Xatarlarni sug'urtalash jismoniy va yuridik shaxslarning mulkiy manfaatlarini himoya qilish bilan bog'liq bo'lib, u ular tomonidan to'lanadigan sug'urta badallari (sug'urta mukofotlari) hisobidan shakllangan naqd pul mablag'lari hisobidan muayyan hodisalar yuz berganda (ishni sug'urtalash) amalga oshiriladi.

Sug'urta – bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqealar natijasida yetkazilgan zarar hamda talofatlarni jismoniy va yuridik shaxslar to'lagan sug'urta badallari (sug'urta puli)dan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash bilan jismoniy va yuridik shaxslar manfaatlarini sug'urtalashini ta'minlashga doir munosabatlar demakdir.

Sug'urtalashdan maqsad tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodisalarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir.

Sug'urta bo'lib mulk sug'urtasida: moddiy boyliklar, mol-mulk; shaxsiy sug'urtada: fukarolarning hayoti, sog'lig'i va mehnat qobiliyati hisoblanadi. Sug'urta predmeti qayd qilinganlarning tarkibiy qismlaridir. Qishloq xo'jaligi sug'urtasi obyekt bo'lsa, ekinlar (hosil), chorva mollarining soni, mol-mulk xillari – binolar, inshootlar, transport vositalari sug'upra predmeti hisoblanadi. Shaxsiy sug'urta predmetiga ma'lum yoshga etish, mehnat qobiliyatini yo'qotish va vafot etish hodisalari misol bo'la oladi.

6-jadval.

Sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflar va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llari.

Xavf turi	Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari
Yong'in va boshqa taqbiy ofatlar	• ehtimol qilinadigan zarar miqdorini sug'urta qildirish; • yong'in va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash; • qishloq xo'jaligi ekinlarini qurg'oqchilik va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash; • chorva mollari o'lati va majburan so'yib yuborishdan sug'urta

Yong'in va boshqa tabiiy ofatlar	• ehtimol qilinadigan zarar miqdorini sug'urta qildirish; • yong'in va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash; • qishloq xo'jaligi ekinlarini qurg'oqchilik va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash; • chorva mollari o'lati va majburan so'yib yuborishdan sug'urta
Avtomobil halokatlari	• avtomobilni sug'urta qildirish.
Yukning tashilishda buzilishi yoki nobud bo'lish xavfi	• yuk qiymatini sug'urta qildirish
Firma xodimlari ehtiyotsizligi	• xodimlar ehtiyotsizligidan ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdoriga sug'urta qildirish.
Korxona ish faolligining vaqtincha to'xtab qolishi	• biznes to'xtab qolgan butun davr mobaynida ko'rilishi mumkin bo'lgan zararni sug'urta qilishdir.

Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning bir qancha usullari mavjud:

- qo'shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to'g'risidagi axborotga, etarlicha moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish;

- xavfni oldindan bilish, tushmollash: xavf manbalarini aniqlab olish;

- biznesni va xodimlarni sug'urta qilish yo'li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga o'tkazish.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermoqliklari lozim.

Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- yuqori xavf sohasini bilib olish;
- xavf darajasini baholash;
- tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo'llash;
- xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Rezervatsiya (zaxira qilish) – zararni va kutilmagan xarajatlar qoplash uchun mablag'larni zaxiralash usuli.

Beta xatari har bir o'ziga xos, odatda yirik, odatiy kompaniya uchun hisoblanadi. Uning o'lchami odatda 0,5 dan 1,5 gacha – 2 gacha. Beta xavfi ko'rsatkichi birdan kam bo'lsa, demak, ma'lum bir firmaning xavf darajasi sanoat o'rtacha qiymatidan pastroq. Beta xavfi ko'rsatkichi salbiy tendensiyaga ega bo'lishi mumkin, **bu ma'lum bir kompaniyaning ushbu ko'rsatkichi dinamikasi sohaning o'rtacha tavakkalchilik dinamikasiga ziddir.**

Xatarning kattaligi yoki xavf darajasi ikki mezon bilan o'lchanadi: o'rtacha kutilgan qiymat; mumkin bo'lgan natijaning o'zgaruvchanligi (o'zgaruvchanligi).

Kutilgan o'rtacha qiymat – bu noaniq vaziyat bilan bog'liq voqea kattaligining qiymati. O'rtacha kutilgan qiymat barcha mumkin bo'lgan natijalar bo'yicha o'rtacha qiymatga ega bo'lib, har bir natija ehtimolligi tegishli qiymatning chastotasi yoki vazni sifatida ishlatiladi. O'rtacha qiymat umumlashtirilgan miqdoriy xarakterga ega va kapital qo'yilmalarning istalgan variantini tanlashda qaror qabul qilishga ruxsat bermaydi. Yakuniy qaror uchun indikatorlarning o'zgaruvchanligini o'lchash kerak, ya'ni mumkin bo'lgan natija o'zgaruvchanligi o'lchovini belgilashdir. Mumkin natijaning o'zgaruvchanligi – o'rtacha qiymatdan kutilgan qiymatning o'zgarish darajasi. Shu maqsadda amalda ikkita yaqindan bog'liq mezonlardan foydalaniladi: variance va standart og'ish. Dispersiyan haqiqiy natijalarni kutilgan o'rtacha qiymatdan chetlatilgan kvadrlarning o'rtacha og'irligi hisoblanadi:

$$G2 = \sum (x - x_{\text{avg}})^2 / n$$

bu yerda $G2$ – dispersiya (tarqalishi);

X – har bir kuzatuv ishi uchun kutilgan qiymat;

$xo'r$ – kutilgan o'rtacha qiymat;

n – kuzatuvlar soni.

Standart og'ishquyidagi formula bilan belgilanadi:

$$G = \sqrt{VX(x - xsr)^2 \div Xp},$$

bu yerda G - standart og'ish.

Teng chastotalar bilan, bizda alohida holat mavjud:

$$G^2 = X(x - xo',)^2 \div p,$$

$$G = \sqrt{Vx(x - xo'r)^2 \div p}$$

Standart og'ish nomlangan miqdordir va o'zgaruvchan xarakteristikaning o'lchami bir xil birliklarda ko'rsatiladi. Dispersiyon va standart og'ish mutlaq o'zgaruvchanlik choralari.

Tahlil qilish uchun o'zgarish koeffitsienti qo'llaniladi. O'zgarishlar koeffitsienti standart og'ishning arifmetik o'rtacha qiymatiga nisbati bo'lib, olingan qiymatlarning sapmalar darajasini ko'rsatadi:

$$V = G \div Xo'r \cdot 100,$$

bu yerda V – o'zgaruvchanlik koeffitsienti, %;

G – standart og'ish;

$Xo'r$ – kutilgan o'rtacha qiymat.

O'zgaruvchanlik koeffitsienti nisbiy qiymatdir. Shuning uchun uning o'lchami o'rganilgan ko'rsatkichning mutlaq qiymatlaridan ta'sirlanmaydi. O'zgarish koeffitsienti yordamida turli o'lchov birliklarida ifodalangan belgilarning o'zgaruvchanligini solishtirish mumkin. O'zgarish koeffitsienti 0 dan 100% gacha o'zgarishi mumkin. Koeffitsent qanchalik katta bo'lsa, o'zgaruvchanlik qanchalik katta. Turli xil o'zgaruvchanlik koeffitsientlarini quyidagi sifatli baholash belgilandi: 10% gacha – zaif o'zgaruvchanlik; 10 - 25% – o'rtacha o'zgaruvchanlik; 25% dan ortiq – yuqori o'zgaruvchanlik.

11.3. Investitsiya xatarlarini baholash modellari

Zamonaviy metodologiyada investitsiya xavfini baholashning bir necha modellari mavjud. Xatarlarni baholashning simulyatsiya modeli barcha variantlar uchun pul oqimlarini va keyingi hisob-kitoblarni (aniq joriy qiymat) tuzatish bilan bog'liq. Har bir loyiha uchun uning uchta rivojlanish variantlari quriladi: umidsizlik, eng

yaxshi va optimistik; har bir variant uchun aniq joriy qiymatning tegishli ko'rsatkichi belgilanadi, keyin har bir loyiha uchun ushbu ko'rsatkichning ko'lamini skaner va noumidlik variantlari ko'rsatkichlari o'rtasidagi farq sifatida hisoblanadi. Ikki qiyosli loyihalardan, bugungi kunda aniq joriy qiymatdagi o'zgarish oralig'i bo'lgan loyiha xavfliroq hisoblanadi.

Xatarni baholashning simulyativ modeli:

$$R(NPV) = NPV_o - NPV_p,$$

bu yerda $R(NPV)$ – o'zgarishlar doirasi;

NPV_o – optimistik variantdagi sof joriy qiymat;

NPV_p – pessimistik variantdagi sof joriy qiymat.

Naqd pul oqimini o'zgartirish usuli har bir yil va har bir loyiha uchun ma'lum miqdorda pul tushumlari yuzaga kelishi ehtimolini taxmin qiladi. Shundan so'ng, yangi loyihalar tuzatilgan pul oqimlari stavkalari asosida tuziladi va ular uchun aniq joriy qiymat hisoblanadi. Tuzatilgan pul oqimlari eng yuqori aniq joriy qiymatga (sof keltirilgan qiymatga) ega bo'lgan loyihaga ustunlik beriladi.

Pul oqimlarining o'zgarishlari:

$$NPV = -I + \frac{Inn}{1+i} \cdot n,$$

bu yerda NPV – xatarlarni tuzatilgan pul oqimlari bo'yicha hisoblangan sof joriy qiymat;

Inn – davr foydasi;

I – investitsiyalar;

n – ma'lum bir davrda foyda olish ehtimoli;

i – diskontlash stavkasi;

n – davrlarning soni.

Diskontlash koeffitsienti (stavkasi) xavfini tartibga solish usuli sug'urta mukofotining xavf-xatarsiz imtiyozli koeffitsientga qo'shilishini va loyihaning sof joriy qiymatini yangi chegirma omili hisoblab chiqishni nazarda tutadi. Yuqori aniq hozirgi qiymatga ega loyiha eng maqbul hisoblanadi: Agar

$NPV_a(ia) > NPV_b(ib)$, bo'lsa «a» loyihasi qabul qilinadi

bu yerda $NPV_a(ia)$ – «a» loyihasining sof joriy qiymati, tavakkalchilikka moslashtirilgan hisoblash stavkasi bo'yicha hisoblanadi;

$NPV_B(iB) - \langle b \rangle$ loyihasining sof joriy qiymati, tavakkalchilikka moslashtirilgan hisoblash stavkasi bo'yicha hisoblanadi;

$i = SS + \text{xatar uchun mukofot}$, unda SS – kapitalning qiymati.

11.4. Loyiha xatarini boshqarish

Moliyaviy xatarlar turli vositalar orqali hal etiladi. Moliyaviy tavakkallarni bartaraf etish vositalari ularni oldini olish, ushlab turish, uzatish, darajasini pasaytirish hisoblanadi. Xatarni oldini olish xavf-xatarli voqeadan oddiy to'sqinlikni bildiradi. Biroq, tadbirkorlik subyekti uchun xavfdan qochish ko'p hollarda daromaddan voz kechishni anglatadi. Xatarni ushlab qolish - bu xavfni investorga qoldirib qo'yish demakdir, ya'ni. uning mas'uliyati haqida. Shunday qilib, investor, shovqin kapitali investitsiya, oldindan ishonch hosil qiladi, u o'z mablag'lari bilan xavf kapitali mumkin bo'lgan zararni qoplashi mumkin. Xatarlarni o'tkazish investorning moliyaviy xatar uchun javobgarlikni boshqasiga, masalan, sug'urta kompaniyasiga topshirilishini anglatadi. Bunday holda, xavfni o'tkazish moliyaviy xavfni sug'urtalash yo'li bilan yuzaga keldi. Xavfni pasaytirish – yo'qotish ehtimoli va hajmini kamaytirish. Moliyaviy tavakkalni hal qilishning muayyan vositasini tanlashda investor quyidagi tamoyillardan kelib chiqishi kerak:

- o'zingizning sarmoyangizdan ko'ra ko'proq xavf qila olish mumkin emas;

- xavfning oqibatlari haqida o'ylash kerak;

- kichik uchun katta xavf qilish mumkin emas.

Birinchi tamoyilning amalga oshirilishi sarmoyalarni investitsiyalashdan oldin investorga kerak: bu xatar bo'yicha mumkin bo'lgan maksimal zarar miqdorini aniqlash; sarmoya kiritilgan kapital miqdori bilan taqqoslash; uni o'zining barcha moliyaviy resurslari bilan taqqoslash va ushbu kapitalning yo'qolishi investorning bankrotligiga olib kelmasligini aniqlash.

Kapital qo'yilmalardan tushgan zarar miqdori ushbu kapital hajmiga teng bo'lishi mumkin, undan kam yoki undan ko'p bo'lishi kerak. To'g'ridan to'g'ri investitsiyalardagi yo'qotishlar odatda korxonalar mablag'lari hajmiga teng. Investor talabga javob bo'lgan

biznesda 100 mln. so'm investitsiya qildi. Ish tugadi. Investor 100 mln. so'mni yo'qotdi. Biroq, pulning sotib olish qobiliyatining pasayishi, ayniqsa, inflyatsiyani hisobga olgan holda, yo'qotish hajmi investitsiya qilingan pul miqdoridan katta bo'lishi mumkin. Bunday holatda mumkin bo'lgan zararining miqdori inflyatsiya indeksini hisobga olgan holda aniqlanishi kerak. Agar investor yiliga 500 mingga shartli birlikni qabul qilish umidida 2018-yilda xavfli biznesda 100 ming shartli birlikni mablag' bilan investitsiya qilgan bo'lsa, bu ish bankrot bo'lgan va pulni qaytarmagan bo'lsa, zararni 2018-yilgi inflyatsiya ko'rsatkichi (22%) bilan hisoblash kerak, yani 2200 ming shartli birlik ($22 \cdot 100$) mavjud.

Portfel investitsiyalari, ya'ni ikkilamchi bozorda sotilishi mumkin bo'lgan qimmatli qog'ozlarni sotib olish bilan zararining miqdori odatda sarflangan kapital miqdoridan kam bo'ladi. Mumkin bo'lgan maksimal yo'qotish darajasi va investorning o'z moliyaviy resurslari miqdori bankrotlikka olib keladigan xavf darajasi-ni ifodalaydi. U xatar darajasi (koeffitsienti) bilan o'lchanadi:

$$Kx = Z/O'z,$$

bu yerda Kx – xatar koeffitsienti;

Z – mumkin bo'lgan maksimal zarar miqdori, so'mda;

$O'z$ – ma'lum pul mablag'larini hisobga olgan holda o'z moliyaviy resurslarining hajmi.

Ikkinchi tamoyilni amalga oshirish investorning mumkin bo'lgan maksimal yo'qotish miqdorini bilishi, uning nima sabab bo'lishi mumkinligini aniqlaydi, xavfning ehtimoli nimadan iborat va xavfdan voz kechishga qaror qiladi, uning javobgarligi xavfni qabul qiladi yoki boshqa shaxsning javobgarligiga xavfni o'tkazadi.

Uchinchi tamoyilning amal qilishi moliyaviy tavakkalchilikni o'tkazishda namoyon bo'ladi. Bunday holda, investor sug'urta mukofotlari bilan sug'urta badali o'rtasida qabul qilinadigan nisbatni belgilashi kerak. Sug'urta mukofoti – sug'urtalovchiga sug'urta qildiruvchi tomonidan sug'urta qilingan sug'urta xavfi uchun to'lov. Sug'urta summasi moddiy qiymatlar sug'urtalangan pul summasi. Xatarni saqlab qolish kerak emas, ya'ni investor xavfni qabul qilmasligi kerak.

Moliyaviy xavf darajasini kamaytirish uchun turli usullar qo'llaniladi: diversifikatsiya qilish; tanlov va natijalar haqida qo'shimcha ma'lumot olish; cheklash; sug'urta.

Diversifikatsiya -- bu bir-birlari bilan bevosita bog'liq bo'lmagan turli xil investitsiya obyektlari o'rtasida investitsion mablag'larni taqsimlash jarayoni.

Xulosa

Jahon tajribasi ishbilarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hech bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo'ladi.

Sug'urtalashdan maqsad tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodisalarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir.

Sug'urta obyekti bo'lib mulk sug'urtasida: moddiy boyliklar, mol-mulk; shaxsiy sug'urtada: fukarolarning hayoti, sog'lig'i va mehnat qobiliyati hisoblanadi. Moliyaviy xavf darajasini kamaytirish uchun turli usullar qo'llaniladi: diversifikatsiya qilish; tanlov va natijalar haqida qo'shimcha ma'lumot olish; cheklash; sug'urta.

Diversifikatsiya -- bu bir-birlari bilan bevosita bog'liq bo'lmagan turli xil investitsiya obyektlari o'rtasida investitsion mablag'larni taqsimlash jarayoni.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Xatarlar turlari qanday?
- 2) Tashqi (ekzogen) omillarni keltiring.
- 3) Endogen omillarga nom bering.
- 4) Siz qanday investitsiya xavfini baholash modellarini bilasiz?
- 5) Moliyaviy xatarlarni bartaraf etish yo'llarini tavsiflang.

MAVZU 12. LOYIHANING INSON RESURLARINI BOSHQARISH

12.1. Xodimlarni boshqarishning asosiy prinsiplari

Samarali xodimlarni boshqarish loyihani boshqarishning asosi hisoblanadi. Odatda, investorlar loyihani *boshqarish* xodimlarini loyihani amalga oshirishda asosiy muvaffaqiyat omili sifatida ko'rishadi.

Loyiha xodimlarini boshqarish tizimi inson resurslari bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni boshqarish usullari, protseduralari, dasturlarini o'z ichiga oladi va ularning doimiy yaxshilanishini ta'minlaydi. Birlikda olingan ushbu uslublar, protseduralar, dasturlar *quyidagi parametrlar bilan tavsiflangan loyiha kadrlarini boshqarish tizimini* ifodalaydi:

- xodimlarning loyihaning maqsadi va vakolati (ta'lim darajasi, malakasi, missiyani tushunish, ish munosabati) bilan muvofiqligi;
- xodimlarni boshqarish tizimining samaradorligi – xarajatlar va imtiyozlarning nisbati, investitsiyalarga bo'lgan ehtiyoj, xodimlar bilan ishlash natijalarini baholash mezonlarini tanlash;
- xodimlarning ortiqcha yoki kamligi, ehtiyojlarni hisoblash, miqdor va sifatni rejalashtirish;
- professional faoliyatning ayrim guruhleri va ijtimoiy-psixologik xususiyatlari bo'yicha xodimlar balansi;
- boshqaruv xodimlari guruhlariga ustunlik qiladigan manfaatlar va qadriyatlar tuzilmasi, ularning ish faoliyatiga bo'lgan ta'siri-ga ta'siri va natijalari;
- faoliyatning ritmi va intensivligi, ishning psixologik holati va sifatini belgilash;
- xodimlarni tanlash va ulardan foydalanishni aks ettiradigan, uning rivojlanish tizimini tashkil etuvchi boshqaruv xodimlarining intellektual va ijodiy salohiyati.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi loyihaning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi bilan belgilanadi. Har bir jamoa a'zosidan foydalanishning samaradorligi uning zarur funksiyalarini amalga oshirish qobiliyatiga va ushbu funksiyalarni amalga oshiradigan motivatsiyasiga bog'liq.

Kadrlar bilan ishlashni samarali tashkil etish loyiha xodimlarini boshqarishning asosiy tashvishlari va shunga mos ravishda loyiha komandasining kadrlar menejerining ham asosiy tashvishlari hisoblanadi.

Inson resurslarining o'ziga xosligi quyidagicha:

- inson resurslarini boshqarishda psixologik omillarga, inson faoliyati rag'batlantirilishiga va motivatsialashga ustuvor ahamiyat beriladi;

- odamlar ongli, fikrlash va aql-zakovat bilan shug'ullanishadi, shuning uchun ularning boshqaruvga bo'lgan munosabati faol va hissiy jihatdan mazmunli va passiv-mexanik emas;

- inson resurslari doimiy rivojlanishga qodir;

- tashkilot va inson resurslari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar jarayoni ikki tomonlama bo'ladi;

- inson resurslari faoliyatining xabardorligi, maqsadlarini belgilash rag'batlantirish va o'zini o'zi anglash talablari bilan ajralib turadi;

- inson resurslarini noto'g'ri ishlatish bilan ishlatish samaradorligi boshqa manbalar turiga nisbatan tezroq tushadi;

- inson resursidagi investitsiyalar (moddiy va ma'naviy) resurslarning boshqa turlaridan ko'ra ko'proq samara beradi.

Xodimlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javoblarni bilishga asoslangan:

- qancha mutaxassis, nima malakasi, qachon va qaerda talab qilinadi;

- o'rtiqcha xodimlardan foydalanishni jalb qilish va kamaytirish yoki optimallashtirish qanday qilib bo'lishi mumkin;

- uning qobiliyatlari, ko'nikmalari va ichki motivatsiyasi asosida xodimlardan qanday qilib eng yaxshi foydalanish kerak;

- xodimlarni tayyorlash uchun shart-sharoitlarni qanday qilib yaratish;

- rejalashtirilgan tadbirlar uchun qanday xarajatlar talab etiladi.

Xodimlar loyiha jamoasining eng muhim tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi, shuning uchun kerakli kasbiylik, umumiy qadriyatlar, muayyan ijtimoiy normalar va qiziqishlarga ega bo'lgan

odamlar yo'q bo'lganda uning tuzilishi qanchalik yaxshi mo'ljallangan bo'lsa-da, u loyihaning maqsadli maqsadlarini samarali amalga oshirishga qodir emas. Shu munosabat bilan xodimlarni tanlash va baholash loyiha xodimlarini boshqarishning muhim boshqaruv funksiyalaridan biridir.

Xodimlarni ishga olishda ichki va tashqi manbalardan foydalanish mumkin – xodimlarning harakatlari, yangi ishchilarni yollash, shuningdek, lizing xizmati xodimlari. Ishga qabul qilish manbalarining har birining ijobiy va salbiy tomonlari bor.

Xodimlarni baholashning asosiy vazifalari (maqsadlari) quyidagilardan iborat: ma'muriy; informatsion; motivatsion.

Ma'muriy maqsadlar uchun olib boriladigan baholash ma'muriy qarorlar qabul qilish uchun kadrlar zaxirasini yoki shaxsiy harakatlarini rejalashtirishda (lavozimni oshirish, lavozimni pasaytirish, ishdan bo'shatish, o'tkazish) zarur.

Axborot maqsadida o'tkaziladigan baholash odamlar o'zlarining ish darajasidan xabardor bo'lishlari va o'zlarini tashqi tomondan ko'rishlari uchun xizmat qiladi.

Xodimlarni baholashning motivatsion maqsadlari xodimlarning motivatsiya qilish usullarini (moddiy, ma'naviy, hukmdorlik, majburiy) bajarish usullarini to'g'ri aniqlash imkonini beradi.

Xodimlarni baholash metodikasi.

1. Malakaviy testlar (ishga yaroqlilik testlari). Ularning maqsadi insonning psixofizik xususiyatlarini baholash, muayyan faoliyatni amalga oshirish qobiliyatidir. Sinovlar nomzodning bajarishi kerak bo'lgan ish bilan bir xil tarzda qo'llaniladi.

2. Umumiy qobiliyattestlari. Rivojlanishning umumiy darajasini va fikrlash, diqqat, xotira va boshqa yuqori ruhiy funksiyalarning individual xususiyatlarini baholash. ayniqsa o'rganish qobiliyatini baholashda axborot beradi.

3. Biografik testlar (Tarjimai holi) va biografiyani o'rganish. Tahlilning asosiy jihatlari: oilaviy munosabatlar, ta'limning tabiati, jismoniy rivojlanish, asosiy ehtiyojlar va qiziqishlar, ayniqsa aql, sotsializm. Ular shuningdek, shaxsiy ma'lumotlardan foydalanadilar – yillik ma'lumotlarga asosanib olingan shaxsiy ma'lumotlar

va ma'lumotlar kiritilgan fayllar turi. Shaxsiy ma'lumotlarga ko'ra, xodimning rivojlanishi kuzatiladi, uning asosida uning istiqbollari to'g'risida xulosa chiqariladi.

4. Shaxsiyat testlari. Shaxsiy shaxsiyatning rivojlanish darajasini baholash yoki shaxsni muayyan turga qarab baholash uchun psixodiagnostik testlar amalga oshiriladi, aksincha, odamning muayyan turdagi xulq-atvor va potentsial qobiliyatlarga moslashuvi baholanadi.

5. Intervyu. Suxbat, tajriba, bilim darajasi va talabnoma beruvchining professional muhim sifatlarini baholash bo'yicha ma'lumot yig'ishga qaratilgan. Ishga qabul qilish uchun intervyu nomzod haqida chuqur ma'lumot berishi, boshqa baholash usullari bilan taqqoslanishi mumkin, aniq va taxminiy ma'lumotlarga erishish mumkin.

6. Tavsiyalar. Taniqli va hurmatga sazovor bo'lgan kompaniyalar, ayniqsa, bunday hujjatlarning bajarilishini talab qiladilar – tavsiyanomani olish uchun ushbu tavsiyani taqdim etgan shaxsning bevosita menejeridan ma'lumot talab qilinadi. Tavsiyalar tashkilotning barcha tafsilotlari va hisobot uchun koordinatalar tomonidan beriladi. Agar siz xususiy shaxs tavsiyalarini olgan bo'lsangiz, ushbu shaxsning maqomiga e'tibor qarating. Agar mutaxassisga tavsiyanomalar mutaxassislar doiralarida juda yaxshi tanilgan shaxs tomonidan taqdim etilsa, u holda bu tavsiya yanada oqilona bo'ladi.

Loyihani amalga oshirishda loyiha komandasining menejrlari va mutaxassislari tayyorlash va qayta tayyorlashda eng muhim rol o'ynaydi. Bu ikki usulda amalga oshirilishi mumkin.

1. Xodimlarning umumiy kasbiy malakasi darajasini oshirish. Malaka oshirish tizimi quyidagilarni o'z ichiga oladi: oliy o'quv yurtlari, biznes maktablari, shu jumladan xorijiy mutaxassislar, malaka oshirish institutlari tomonidan qisqa muddatli (2–3 kundan haftasiga), o'rta muddatli (haftadan 2–3 oygacha) va to'liq (bir yilgacha) qayta tayyorlash kurslari. Ushbu xizmatlarning bozori yetarlicha rivojlangan va ularning sifati tobora ortib bormoqda. Chet mamlakatlarda texnik ta'limning eng aniq yo'nalishlari kompyuter

texnikasi yordamida masofaviy o'qitish usullari, malakali o'qitish va o'z-o'zini o'qitish (o'z loyihalarini rivojlantirishga qadar) keng tarqalgan.

2. Loyihani amalga oshirishda xodimlarning faolligi, qiziqishi va kasbiyligini ta'minlash. Ushbu muammo doirasida kadrlar tayyorlashning quyidagi vazifalari birinchi navbatda menejmentdan kelib chiqadi: loyihani boshqarish jarayonida ularning o'rnini va rolini aniqlash, loyihaning umumiy maqsad va strategiyasini va loyiha guruhidagi vazifalarni tushunish qobiliyati;

- uning bo'linmasi va shaxsan o'zi hal etishi kerak bo'lgan asosiy muammo va vazifalarni aniq ifodalash qobiliyati;

- loyiha boshqaruvi muammolarini hal qilishning zamonaviy yondashuvlari va usullari bo'yicha bilimlar olish;

- ish joyingizda muayyan muammolarni samarali hal etish uchun ushbu yondashuv va uslublarni tanlash va ulardan foydalanish ko'nikmalarini olish;

- muammolarni hal qilish jarayonida guruh ishlarini boshqarish texnologiyasini o'zlashtirish;

- bo'ysunuvchilari samarali ish usullari va ko'nikmalarini, eng avvalo, o'zlarining faoliyat natijalarini talab etadigan natijalarga erishish motivlarini o'zlashtirish.

Tavsiya etilgan ta'lim turlari:

- universitet (oliy o'quv yurtlari) o'qituvchilari va konsalting firmalari tomonidan loyiha jamoasi mutaxassislari uchun umumiy ta'lim kurslari;

- tajribali (tegishli tajribaga ega) korxonalar ishtirokidagi maslahatchilar (konsultantlar) tomonidan olib boriladigan tematik seminarlar;

- maslahatchilar ishtirokida loyihalarni amalga oshiruvchi tashkilotlarda menejerlar va mutaxassislar uchun amaliyotlar o'tkazish;

- «xodimlar o'yinlari» - maqsadli treninglar, asosan, menejerlar va mutaxassislar ishtirokida aniq vazifalarni hal qilishda ishtirok etadi;

- o'qituvchilar va maslahatchilar tayyorlash, ta'lim texnologiyalarini va loyihalarni uzatish.

12.2 Loyihani boshqarishning kadrlar jihatlari

Inson (mehnat) resurslari loyihani boshqarish **instituti**da alohida o'rin tutadi.

Loyiha xodimlarini boshqarish quyidagi jarayon **instituti**ni o'z ichiga oladi:

tashkiliy rejalashtirish;

loyihani kadrlar bilan ta'minlash;

loyiha komandasini (jamoasini) yaratish.

Bundan tashqari, loyiha xodimlarini boshqarish **instituti**ni samarali bajarish va loyihani muvaffaqiyatli yakunlash uchun zarur bo'lgan loyiha ishchilarini monitoring qilish va motivatsiya qilish funksiyalarini amalga oshiradi.

Tashkiliy rejalashtirish – loyihada rollarni aniqlash, hujjatlashtirish va loyihadagi rollarni tarqatish, mas'uliyat va javobgarlik.

Boshqaruvning asosiy obyekti – individ, shaxs (ishchi, ijrochi) bo'lgan an'anaviy xodimlarni boshqarishdan farqli o'laroq, loyiha xodimlarini boshqarish loyiha jamoasiga qaratiladi. Ushbu loyihaning muvaffaqiyatini asosan belgilovchi asosiy jamoaviy harakatlardir.

Loyihani amalga oshirishning eng qiyin vazifasi loyiha menejeri (boshqaruvchi) ni tanlashdir. Tanlashning asosiy omillari quyidagilardir:

loyihani boshqarish tajribasi;

loyiha jamoasi bilan muvofiqligi;

shaxslararo ko'nikmalar;

loyihaning joylashuvi;

vakolat;

ish hajmlari;

obro'si;

ish haqi (gonorar);

boshqalar.

Loyiha rahbarining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

loyiha guruhini shakllantirish va uning faoliyatini tashkil etish;

mavjud resurslardan foydalanib, loyihaning yakuniy natijalarini ma'lum bir vaqt oralig'ida amalga oshirish;

yuqori noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish;

taqvimli rejalashtirish va loyihalashtirish;

loyiha tashkilotlari, yetkazib beruvchilar, pudratchilar, investorlar, konsultantlar, mijozlar va kompaniya boshqaruvi bilan o'zaro hamkorlik qilish;

ishni bajarish va xarajatlarni nazorat qilishni ta'minlash — boshqaruvchi jarayonlar va funksiyalarni boshqarishni ta'minlashi kerak.

Loyiha rahbarini tanlashda to'rt muhim qoidaga e'tibor qaratilishi kerak:

1. Korxona boshqaruvida yuqori lavozim egalari bo'lganligi sababli loyiha boshqaruv funksiyalarini odamlarga o'tkazishning hojati yo'q.

2. Loyiha rahbarining ish haqi loyiha vazifalarini bajarish natijalari bilan belgilanadi, u boshqaradigan bo'g'inlarning soni bo'yicha emas;

3. Loyiha menejeri uchun kompaniyaning eng yuqori haq to'lanadigan xodimi bo'lish shart emas;

4. Loyihani amalga oshirishning eng yuqori samaradorligiga erishish uchun, menejerlarning rag'batlantirilishi va mansab o'sishi uchun amalga oshiriladigan loyihalarining murakkabligi va ko'lamiga, mahoratga, kasbiy mahoratga qarab kompaniya tarkibidagi boshqaruv loyihalarining aylanishini ta'minlash kerak.

Loyiha rahbarining yetakchilik darajasi uning maxsus bilimlari, shaxsiy xususiyatlari, buyuq (farmoyish) berish qobiliyatiga, shuningdek, tajribaga ega bo'lgan boshqa ko'plab fazilatlarga asoslangan. Ularning ba'zilariga e'tibor qaratamiz:

muammolarni oldindan bilish qobiliyati;

to'g'ri yechimini o'z vaqtida topish qobiliyati;

loyihaning vaqt va xarajatlar parametrlarini boshqarish qobiliyati (bir vaqtning o'zida);

konsensusga ochiqlik;

madaniy (keng ma'noda) farqlarni (madaniyat, mentalitet va boshqalar) hisobga olish qobiliyati;

hokimiyatni vakolatli xodimlarga topshirish qobiliyati;

jamoa a'zolarining fikrlarini jamlash (umumlashtirish) va jamoa uchun katalizator vazifasini bajarish qobiliyati.

U tayinlanganidan keyin loyiha menejeri loyiha ishining bo'linmasini, loyihaning tashkiliy tuzilishini belgilaydi, keyinchalik xodimlarning ishlarini muvofiq ravishda tashkil qiladi.

Bundan tashqari, loyiha menejeri har bir xodimning mas'uliyatini tavsiflovchi tashkiliy tuzilma va zarur ish ta'riflarini o'z ichiga olgan loyihani tashkil etish bo'yicha qo'llanma ishlab chiqishi kerak.

Xodimlarning ishlashi (ishga olish, loyihaga tasdiqlash, baholash, qayta tayinlash, lavozimni ko'tarish/pasaytirish, ish faoliyatining samaradorligini baholash)ning barcha jihatlari hujjatlashtirilishi va mehnat qonuniga muvofiq bo'lishi kerak.

Aynan loyiha jamoasi yaratilishida, ya'ni loyihani amalga oshiruvchi loyiha menejeriga qarashli bir guruh xodimlarni tuzish va uning rejasini bajarilishini ta'minlashga qaratilgan choratadbirlarga, va shuningdek jamoaning soni va kasbiy malakasini aniqlashga katta miqdorda vaqt va kuch sarflanadi.

Loyiha qatnashchilarining taxminiy tarkibi 14-rasmda keltirilgan. Ishtirokchilar soni bir necha dan bir necha yuzgacha yoki undan ham ko'proq bo'lishi mumkin. Agar loyiha murakkab va keng miqyosli bo'lsa, uni amalga oshirishda bir nechta jamoalar ishtirok etishi mumkin. Shu bilan birga, loyihaning asosiy maqsadi har bir jamoaning mahalliy maqsadlarini amalga oshirish orqali erishiladi.

Loyiha jamoasi an'anaviy va norasmiy guruhlardan farq qiladi.

An'anaviy jamoa barqaror jamoa bo'lib, bir rahbarga bo'ysunadigan xodimlardan tashkil topgan.

Norasmiy jamoa o'z manfaatlariga yoki boshqa sabablarga ko'ra ixtiyoriy ravishda ishtirok etadigan turli bo'linmalar xodimlaridan iborat bo'lishi mumkin.

Loyiha jamoasi loyihaning maqsadlariga erishish uchun yaratilgan turli idoralar mutaxassislarini vaqtinchalik rasman tartibga soluvchi birlashma hisoblanadi. An'anaviy jamoa singari loyiha jamoasi loyiha muddati davomida loyiha menejeriga bo'ysunadi.

Loyiha menejeri o'zlarining va jamoa a'zolarining funksional majburiyatlarini aniq ta'riflashlari kerak. Rasmiy munosabatlarning

o'ziga xos xususiyatlari va funksiyalari bilan birgalikda funksional majburiyatlar loyiha jamoasidagi rollarning taqsimlanishini aniqlaydi.

Loyiha jamoasi tarkibida asosiy rollarni aniqlashga qaratilgan ko'plab yondashuvlar mavjud.

Har bir jamoa a'zosining o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra, quyidagi rollarni ajratish mumkin:

tashkilotchi-koordinator – odatda, jamoa yetakchisi, amaliy mashg'ulotlar rejalashtirish va tashkil etish, birgalikdagi tadbirlarni tashkil etish va mas'uliyatni to'g'ri taqsimlash mahorati bilan pragmatik va amaliy fikrlash qobiliyatiga ega jamoaning a'zosi;

tablilchi – fikrlash tizimiga ega bo'lgan eng muvozanatli jamoa a'zosi;

muzokarachi – yuqori muloqot qobiliyatlari, ishontitish qobiliyatiga ega, tashqi muhitda keng aloqada bo'lgan guruh a'zosisdir;

tanqidichi – tanqidiy fikrlaydigan jamoaning a'zosi va turli xil jamoaviy harakatlarning barcha xavflarini aniqlash qobiliyatiga ega;

jamoaning ruhi (qalbi) – jamoaning eng hissiy va quvnoq a'zosisdir, uning "impulse" va "vijdonidir";

mutaxassis – asosiy operatsiyalarni bajaradigan yuqori malakali jamoaning a'zosi;

xo'jalik egasi – jamoa jihozlari va uskunalari uchun mas'ul bo'lgan jamoa a'zosi;

fikrlar ishlab chiqaruvchisi (go'yalar generatori) – eng erkin, majoziy fikrlash tarziga ega bo'lgan, yuqori darajadagi ta'lim, keng dunyoqarash, rivojlangan ijodiy fikrlash bilan jamoaning a'zosi;

strategist jamoa faoliyatining asosiy yo'nalishini saqlab qolish, loyiha tuyulishini shakllantirish va aniqlashtirishga qodir bo'lgan strategik fikrlash guruhining a'zosi.

strategist – strategik fikrlaydigan, jamoaviy faoliyatning asosiy yo'nalishini saqlab turadigan, loyihaning tafakkurini shakllantirish va aniqlash qobiliyatiga egajamoa a'zosisdir.

Umumiy versiyada loyiha jamoasi menejer boshchiligidagi uch guruhdan iborat: loyihaning asosiy jamoasi, yordamchi yoki qo'llab-quvvatlash jamoasi va maslahatchilar.

Loyiha xodimlarining malakasi diqqat bilan o'rganib chiqilishi kerak. Bundan tashqari, loyiha har bir jamoa a'zosining malakasini oshirish imkoniyatini ta'minlashi kerak.

Hozirgi vaqtda loyiha menejmenti mutaxassislari uchun ikkita taniqli sertifikatlashtirish tizimi mavjud bo'lib, ularning har biri o'z kasbiy standartiga tayanadi:

1. PMI sertifikati Amerika PMBOK standartiga asoslanadi va ushbu hujjatda tavsiflangan material miqdori bo'yicha loyiha boshqaruvi bo'yicha maxsus bilim darajasini baholash imkonini beradi. PMI sertifikatini muvaffaqiyatli topshirgan mutaxassis loyiha menejmenti bo'yicha professional (PMP) malakasini oladi.

2. IPMI sertifikati ICB standartiga asoslanadi va loyiha menejerlari, dasturlari va loyiha portfellari va loyiha xodimlari xodimlariga ega bo'lishi kerak bo'lgan bilim va tajribani baholash imkonini beradi. Baholash mutaxassislikning texnik, qiziqish va kontekstual elementlarini, shuningdek, mutaxassislarning amaliy tajribasini va ular ishtirok etgan loyihalarning murakkabligini hisobga oladi. Loyiha menejmenti sohasida shaxsiy tajriba va bilimga qarab IPMI sertifikatini muvaffaqiyatli topshirgan mutaxassis to'rtta mahorat darajasidan birini oladi:

Dastur va loyiha direktori (CPD);

Loyiha menejeri (CSPM);

Loyiha boshqarish bo'yicha mutaxassis (CPMP);

Loyiha menejeri (CPMA).

Innovatsion loyihalarni boshqarish bo'yicha mutaxassislarga "ilmiy-texnik va ishlab chiqarish sohalarida innovatsion faoliyat menejeri" kasbining professional standarti bilan tartibga solingan maxsus malaka talablari qo'yiladi.

12.3. Xodimlarni boshqarishning psixologik jihatlari

Jamoaning mafkurasi g'oyalar va nuqtai nazarlar majmuida tashkil topgan bo'lib, mehnat vazifasining yakuniy maqsadlarini aks ettiradi.

Jamoaning psixologiyasi jamoa a'zolarining o'zaro ta'siri, ehtiyojlarini o'zaro qondirish yo'llari asosida shakllanadigan

va rivojlanish jarayonida namoyon bo'lgan ijtimoiy-psixologik xususiyatlar majmuasida ifodalanadi. Ish jarayonida ishtirokchilar umumiy faoliyatni rejalashtirish, axborot almashinuvini tashkil etish, o'zaro tushunish o'rnatish, birgalikdagi harakatlarning shakllarini ishlab chiqishlari kerak. Bu ma'naviy va psixologik muhitni shakllantirish, birgalikdagi tajriba, jamoatchilik fikrini shakllantirish, shuningdek yetakchilik masalalarini hal qilish, guruh ichidagi mojarolarning mohiyatini tushunish va boshqalarni o'z ichiga oladi. Har bir insonning shaxsiy fazilatlariga katta ahamiyatga ega, bu shaxsning shaxsiy psixologik fazilatlarida namoyon bo'ladi, bu ijtimoiy-psixologik fazilatlar bilan birga, tashkilotdagi insonning xatti-harakatini belgilaydi.

Shaxsning shaxsiy psixologik fazilatlarini quyidagilardir: temperament, aqliy qobiliyat, iroda, hissiylik, xarakter, xotira, tasavvur va boshqalar.

Jamoa - bu tashkilot. U, barcha tashkilotlar kabi, xodimlar orasidagi vazifalarni taqsimlash, bo'ysunish tartibini va boshqalar kabi xususiyatlarga ega. Jamoa faoliyati bir vaqtning o'zida bir nechta yo'nalishda rivojlanishi mumkin, bu esa guruh faoliyatining asosiy yo'nalishlarini saqlab qolishga qaratilgan alohida harakatlarni talab qiladi va har bir kishining faoliyatini birma-bir o'zlashtirish uchun jamoa a'zolari ongiga ta'sir ko'rsatadi.

Jamoadagi ijtimoiy kuch yetakchilik va rahbarlik hodisalari orqali amalga oshiriladi.

Bu hodisalar ta'sir o'tkazish jarayonining namoyon bo'lishi, ammo boshqacha (har xil) tabiatga ega.

Yetakchilik - bu guruhning bir a'zosi, boshqalari o'z-o'zidan bir guruhda paydo bo'ladigan psixologik ta'sir jarayoni. Liderlar nafaqat shaxsiy fazilatlarini, balki guruhdagi munosabatlarning tuzilishini ham rivojlantirishi mumkin. Shaxslararo munosabatlar guruhning maqsadlariga, unda o'rnatilgan me'yorlarga va qadriyatlariga qarab belgilanadi va aniqlanadi. Belgilangan me'yorlar va maqsadlar asosida guruh rahbari tomonidan tanlangan me'yorlar va qadriyatlar. ularni ajralmas qismiga aylantirish, uning atrofida birlashtirilishi, do'stlarining vazifasi, uning tarafdorlari va shax-

siy namunasi, bu guruhga o'ziga xoslik bag'ishlaydigan bir qadam qo'yiladi. Yetakchining nuqtai nazari guruh a'zolarining hammasi yoki ko'pchiligi uchun mos belgidir, u rahbarlik qilish huquqiga egadir, tegishli vazifalarni hal qilish uchun safarbar qilish, turli guruhdagi vaziyatlarni baholashda yakuniy vakolatdir. Yetakchi - muayyan kuchga ega, vakolatga ega va baholash va ta'sir ko'rsatish huquqiga ega shaxs.

Rahbarlik qilish - bu ijtimoiy hokimiyatni amalga oshirishning yana bir shakli. Rahbarlik qilish- bu guruh o'z ichiga olgan keng ijtimoiy jamiyatning huquqiy vakolatlari va me'yorlari asosida ijtimoiy nazorat va hokimiyat vositachisi vazifasini bajaruvchi rahbar tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv jarayoni.

Rahbarning guruhga psixologik ta'sirining muhim omili uning obro'sidir. Obro' rahbarning shaxsiy xususiyatlarini, uning tashkiliy va motivatsion salohiyatini (yetakchi-tashkilotchi va yetakchilik qiladigan Tor qobiliyati), yetakchilik uslubini va boshqalarni hisobga olgan holda shakllanadi.

Rahbarlik qilish uslubi - menejerlik toifasi bo'lib, u jamcada menedjerning xulq-atvorini, qarorlarni tayyorlash va qabul qilish usullarini, ularni amalga oshirish metodlarini va uning qo'llaydigan subordinatorlarning faoliyatini nazorat qilish shakllarini har tomonlama baholash imkonini beradi.

Rahbarlik qilishning uchta uslubi mavjud: avtoritar; demokratik; liberal.

Avtoritar (direktiv) uslubi yuqori markazlashgan yetakchilik, qaror qabul qilishda bir odam boshqaruvi va bo'ysunuvchilari faoliyatiga nisbatan qat'iy nazoratga asoslangan. Boshliqning buyrug'larini ijro etish vazifasini bajaradi, u ularni faoliyatning darhol maqsadlariga qaratadi, lekin guruhning kelajakdagi rejalari va vazifalari haqida hisobot bermaydi. Yetakchilik usullari orasida buyruqlar, farmoyishlar, ta'qiblar, imtiyozlardan mahrum bo'lish hukm suradi.

Demokratik (kollegial) uslubi o'z boshliqlari bilan ochiq, o'zaro axborot almashinuvida, muammoni muhokama qilishga asoslangan birgalikda qaror qabul qilishda, rahbar va bo'ysinuvchilar

o'rtasida vakolatlar va majburiyatlarni taqsimlashda namoyon bo'lgan rahbarni yaxshi tushunishga asoslangan. Bunday holda, rahbar talab qiladigan, lekin adolatli. U har qanday tarzda o'z bo'ysinuvchilari tomonidan tashabbusni rag'batlantiradi, ular bilan muloyim va muloyim muloqot qiladi. Ushbu uslub guruhdagi qulay ruhiy muhit tufayli paydo bo'lgan nizolarning past darajadagi mojarolari va osonlik bilan bajarilishi bilan tavsiflanadi.



12-rasm. Rahbarlik uslublari

Liberal (ruxsat beruvchi) uslub boshqacha, chunki rahbar o'z vazifalarini va mas'uliyatini boshqalarga almashtirib, boshqaruvda minimal ishtirok etadi. Uslub samarasiz. Uni faqat ijodiy, ilmiy guruhlarda qo'llash mumkin, bu yerda har bir a'zo mustaqil va ijodiy shaxsga xosdir yoki haqiqiy rahbarlikni amalga oshiruvchi shaxs guruhida mavjud.

Ko'rib chiqilgan yetakchilik uslublari har doim ham amaliy faoliyatda sof shaklda mavjud emas.

12.4. Loyiha jamoasi motivatsiyasi

Motivatsiya — o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilar yoki yo'qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo'rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilganlar.

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, odamlar hamma vaqt ham ularga ko'proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya'ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondoshuvni asossizligini aniqlab berganlar va motivatsiya ehtiyojlarning murakkab yig'indisining natijasi ekanligini ko'rsatganlar. Xodimlarni rag'batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin:

- iqtisodiy motivatsiya usullari – ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo'shimcha ish haqi va boshqalar;
- ijtimoiy motivatsiya usullari – ijtimoiy tan olinish, tashakkurnoma, qoyil qolish, ilohiylashtirish, nafratlanish va h.k;
- psixologik motivatsiya usullari – shaxs ahamiyatini his qilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlik va boshqalar;
- hukmronlik motivatsiya usullari – lavozimini oshirish, qo'shimcha vakolatlar berish va boshqalar;
- ijtimoiy psixologik motivatsiya usullari – ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashtirish, tanqid, ishga doir boshqaruv va kasbiy etika va h.k;
- ma'naviy motivatsiya usullari – shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtov va tanqid;
- maqsadli usul;
- ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;
- xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);
- motivatsiya va undovlarni o'rganish sabablari – eksperimental usullar, hulqni va uning sabablarini boshqa tomonidan baholash

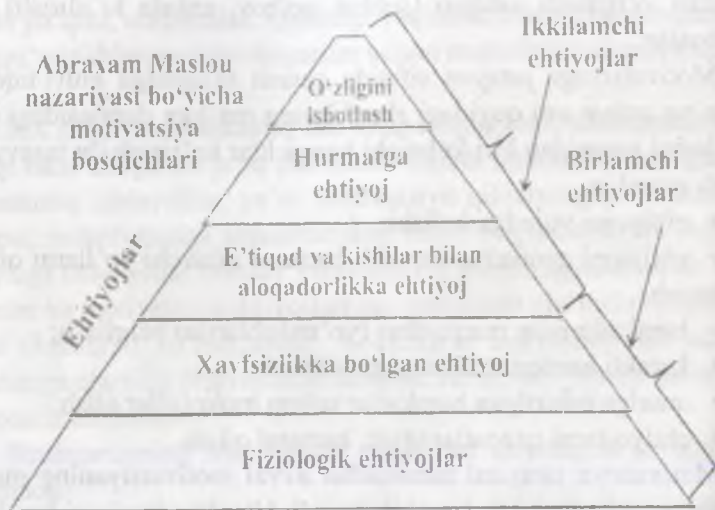
usullari, o'rganish usullari (suhbat, so'rov, anketalar to'ldirish) va boshqalar.

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi shartlikning ma'lum darajasidagi oltita birini orqasidan biri keluvchi bosqichlar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin:

- ehtiyojni vujudga kelishi;
- ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo'llarni qidirib topish;
- harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;
- kerakli harakatlarni amalga oshirish;
- amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;
- ehtiyojlarni qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni hammadan avval motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D. Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo'lgan.

Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908–1970) nazariyasi bo'yicha ehtiyojni qat'iy ierarxik tuzilma ko'rinishida joylashtirish mumkin. U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladilar deb hisoblaydi. Har bir aniq paytda odam o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo'lgan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qanoatlantirilgandan keyin odamning hulqidagi qudratliroq omil bo'ladi.



13-rasm. A.Maslouning ehtiyojlar piramidasi

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur bo'ladilar. Ular o'z ichiga ovqat, suv, uy-joy, dam olishga ehtiyojni oladilar.

Tegishlilik va daxldorlikka ehtiyojlar o'z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hisini, ijtimoiy o'zaro hamkorlik, bog'liqlik va qo'llab quvvatlash hisini oladilar.

Xavfsizlik va himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhit tomonidan jismoniy va psixologik xavflardan ximoya qilinganlik va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qanoatlantirilishiga ishonchni ko'zda tutadi.

Tan olinish va o'zini o'zi qaror toptirishga ehtiyojlar o'zini o'zi hurmat qilish (shaxsiy yutuqlar, omilkorlik)ni, atrofdagilar tomonidan hurmat qilinishni ko'zda tutadi.

O'zini o'zi aks ettirishga ehtiyojlar – bu o'zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyojlardir.

Maslou konsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

– yuqori bosqichlar ehtiyojlari birlamchi ehtiyojlar (birinchi ikki bosqichdagilar) qanoatlantirilganligiga qadar undovlar bo'lishlari mumkin emas;

– ehtiyojlarning bosqichlari qanchalik yuqori bo'lsa, ular odamlarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga undovlar bo'ladilar;

– qanoatlantirilmagan ehtiyojlar xodimlarni rag'batlantirmaydilar, qanoatlantirilganlari esa ta'sir etishni to'xtatadi, shuning uchun ularning o'rmini qanoatlantirilmaganlar egallaydilar;

– qandaydir bitta ehtiyojni qanoatlantirilishi yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

Maslou konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. Ammo hayot shuni ko'rsatganki, konsepsiyada bir qator juda zaif jihatlar mavjud.

Birinchidan, ehtiyojlar ko'pgina vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k)ga bog'liqlikda har xil namoyon bo'ladilar.

Ikkinchidan, hamma vaqt ham Maslou piramidasida taqdim etilganidek ehtiyojlarning bitta guruhni boshqasining orqasidan qat'iy kelishi bo'lavermaydi.

Uchinchidan, ikkilamchi ehtiyojlarni qanoatlantirilishi hamma vaqt ham ularning motivatsiyaga ta'sirlarini kuchsizlanishiga olib kelmaydi. Maslouning hisoblashicha, bu qoidadan faqat o'zini o'zi aks ettirish istisno bo'ladi. U kuchsizlanmaydi, balki u kanoatlanganligi sari uning motivatsiyaga ta'siri kuchayadi. Amaliyotni ko'rsatishicha, tan olinish va o'zini o'zi qaror toptirish ehtiyojlari ham ularni qanoatlanishi jarayonida motivatsiyaga kuchayib boruvchi ta'sir ko'rsatishlari mumkin.

Mak Klelland nazariyasida undovlanayotgan odamning uchta ehtiyojlari ko'rib chiqiladi:

- muvaffaqiyatga ehtiyoj, qo'yilgan maqsadlarga erishishga avvaliga qaraganda samaraliroq intilish;

- daxldorlikka ehtiyoj, u atrofdagilar bilan yaxshi munosabatlarni qidirib topish va o'rnatish, ulardan yordam olish orqali amalga oshiriladi. Ularni qanoatlantirish uchun egalariga keng aloqalar, axborotlar bilan ta'minlanishi va boshqalar zarur;

• hukmronlikka ehtiyoj (ma'muriy, obro', iqtidor va h.k), u odamlar hulqiga ta'sir ko'rsatish, ularning harakatlari uchun javobgarlikni o'ziga olishga intilishdan iboratdir.

Bunda shu narsa ta'kidlanadiki, hozirgi vaqtda ayniqsa yuqori bosqichdagi ehtiyojlar muhimlar, chunki pastki bosqichdagi ehtiyojlar, qoidaga ko'ra, kanoatlantirib bo'linganlar (rivojlangan mam-lakatlarda).

F. Gersbergning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlar gigienik omillar va motivatsiyaga bo'linadilar. Gigienik omillar (ish haqi, sharoit-lar, munosabatlar, ishdagi tartib va xavfsizlik, mavqe) motivatsiya bo'lmaydi-lar, chunki ular odamni faqat normal sharoitlar bilan ta'minlaydilar va haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelmaydilar. A. Maslou va Mak Klelland bo'yicha yuqori bosqich ehtiyojlariga tahminan mos keluvchi motivatsiya odamning hulqiga faol ta'sir ko'rsatadi. Qo'l ostidagilarni samaraliroq undash uchun rahbarning o'zi ishning mohiyatiga kirib borishi kerak.

Motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari protsessual nazariyalari ham mavjud. Ularda odam maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulqning turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning hulqi yana uning ushbu vaziyat bilan bog'liq idroq etishi va kutishlarining vazifasi va u tomonidan tanlab olingan hulq turining ehtimol bo'lgan oqibatlari bo'ladi.

Motivatsiyaning quyidagi asosiy protsessual nazariyalari tan olingan: kutishlar nazariyasi, adolat nazariyasi, va Porter – Loulerning motivatsiya modeli, hamda partisipativ boshqaruv konsepsiyasi.

Kutishlar nazariyasiga muvofiq faol ehtiyojni mavjudligi odam-ni ma'lum maqsadga erishishga motivatsiyaning yagona zaruriy sharti bo'lmaydi. Odam yana hulqining u tomonidan tanlab olingan turi haqiqatdan ham qanoatlantirishga yoki istalganni olishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Ushbu nazariyada motivatsiya tizimi tizimni kirishi – mehnat xarajatlari va uning chiqishi uchun qilingan mehnatni mukofotlash bilan qanoatlanganlik darajasi

o'rtasidagi miqdoriy o'zaro aloqalarda quriladi. Masalan, ijrochi o'z mehnati intensivligini 20%ga oshirib, mehnat intensivligini oshishidan mukofotlar bilan qanoatlantirilish darajasi ham 20%dan kam bo'lmazligiga ishonishi kerak. Bunda menejmentning vazifasi unumdorlikni yoki ijrochi mehnati sifatini o'sishiga motivatsiyaning miqdoriy asoslangan tizimini ishlab chiqishdan iboratdir.

Asoschisi Steysi Adams bo'lgan adolat nazariyasi shu narsaga asoslanadiki, odamlar olingan mukofotning sarflangan harakatlariga nisbatini subyektiv ravishda belgilaydilar va keyin uni xuddi shunday ishni bajaruvchi boshqa odamlarning mukofotlanishi bilan solishtiradilar. Agar solishtirish nomutanosiblik yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, unda ularda ruhiy keskinlik vujudga keladi va ular yomon ishlay boshlaydilar. SHuning munosabati bilan menejer bu xodimlarni undashi, keskinlikni olib tashlashi va adolatni tiklash uchun mutanosiblikni tuzatishi kerak. Buni ish haqi va mukofotlar miqdorini o'zgartirish yo'li bilan qilish mumkin.

Porter – Loularning motivatsiya modeli kutishlar va adolat nazariyasiga asoslangan. Xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta o'zgaruvchanlarga bog'liq: sarflangan harakatlar, odamning qobiliyati va xususiyatlari, u tomonidan mehnat jarayonida o'z rolini his qilinishi. Sarflangan harakatlar darajasi, o'z navbatida, mukofotning qiymati va odam mukofot olishi va o'zini qanoatlantirilishiga qanchalik ishonishiga bog'liq.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi: agar odam har xil tashkilot ichidagi faoliyatda ishtirok etsa, bundan qanoatlanish oladi va katta foyda bilan, sifatliroq va unumliroq ishlaydi.

Misol keltirilgan nazariyalar shuni ko'rsatadiki, bugun insonning motivatsiyasi asosida nima yotganligi va motivatsiya nima bilan belgilanishini izohlab beruvchi qandaydir qonunlashtirilgan ta'lim yo'q. Har bir nazariya belgilangan tub farqlarga ega. Buning ustiga, bu nazariyalarda faqat motivatsiyaning asosida yetgan omillar tahlil qilinadi, ammo motivatsiya jarayoni esa amalda e'tiborsiz qoladi.

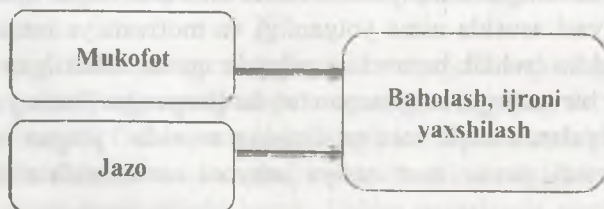
Chamasi motivatsiya tizimi yoki xodim mehnatini rag'batlantirilishi barcha ko'rib chiqilayotgan nazariyalarning elementlarini hisobga olishi kerak. Undovlar bo'yicha harakatlar o'z ichiga iqtisodiy va ma'naviy rag'batlantirish, mehnat mazmunining o'zini boyitish, xodimlarning ijodiy salohiyatini namoyon bo'lishi va ularning o'zini o'zi rivojlantirishi uchun sharoitlar yaratishni olishi kerak. Bu vazifalarni amalga oshira turib, menejerlar mehnat jamoasi a'zolarining natijaviy ishi omillariga doimiy ravishda ta'sir ko'rsatishlari kerak. Ularga birinchi navbatda quyidagilar kiradilar: ishning mazmuni bo'yicha turli-tumanligi, ishlovchilar kasbiy malakasini o'sishi va kengayishi, olingan natijalardan qoniqish, javobgarlikni oshishi, tashabbus ko'rsatish imkoniyati va o'zini nazorat qilishni amalga oshirilishi.

Har bir menejer xodim ehtiyojlarining butun turli-tumanligini bilishi, hamda boshqaruvning qaysi idoralari(subyektlari) yordamida uning u yoki bu ehtiyojlari qanoatlantirilishi kerakligini bilishi kerak.

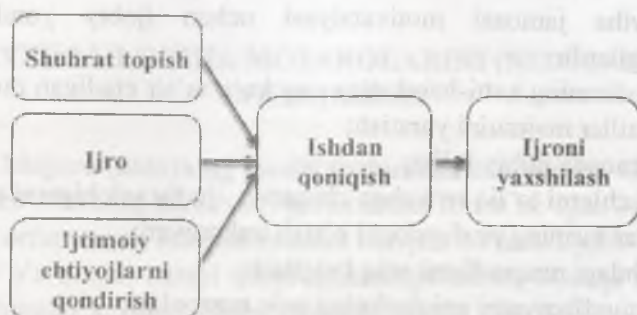
Shuni tushunish kerakki, bitta xodimga nisbatan qo'llaniladigan mukofotlash tizimi, boshqasi uchun to'g'ri kelmasligi mumkin. Menejer u yoki bu xodimga nisbatan rag'batlantirishning u yoki bu usulini qo'llashni bilishi kerak.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmokda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;
- kompleks motivlashtirish modeli.

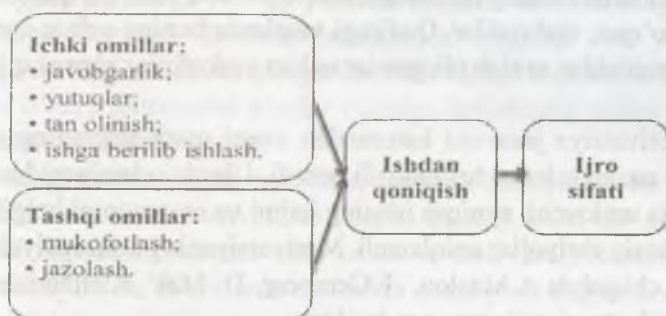


14-rasm. Oqilona (ratsional) model ko'rinishi



15-rasm. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli ko‘rinishi

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Mayo bo‘lib, uning negizida quyidagi g‘oya yotadi: Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya‘ni ish xaqini inobatga olmaydi.



16-rasm. O‘z-o‘zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

Go‘yoki “mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi”dir. Bunday o‘ylash, albatta, noto‘g‘ri va soddalikdir.

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan bo‘lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta‘minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Loyiha jamoasi motivatsiyasi uchun ijobiy yondashuv quyidagilardir:

- xodimning xatti-harakatiga eng ko'p ta'sir etadigan motivatsion omillar majmuini yaratish;
- jamoada ijobiy iqlim;
- kuchlarni to'liq ro'yobga chiqarish, ijodiy salohiyatni oshkor etish, har birining professional o'sish imkoniyati;
- ishdagi maqsadlarni aniq belgilash;
- muvaffaqiyatni aniqlashning aniq mezonlari;
- ishning umumiy natijalariga samarali mehnatga haq to'lash;
- xodimlarning kasbiy mahoratiga, faoliyatining natijalariga, vakolatiga, ish tajribasiga qarab, yollash va ishga joylashish uchun bir xil imkoniyatlar; shartlar.

Xulosa.

Motivatsiya - o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo'qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo'rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilganlar.

Motivatsiya jarayoni hammadan avval motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D. Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo'lgan.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Loyiha xodimlarini boshqarish tizimining parametrlarini sanab o'ting.
- 2) Xodimlarni rejalashtirish nimadan iborat?
- 3) Kadrlarni baholash metodlarini nomlang.
- 4) Loyiha jamoasi qanday tayyorlanadi?
- 5) Jamoa psixologiyasi nima?

MAVZU 13. LOYIHA MOJAROLARINI (NIZOLARINI) BOSHQARISH

13.1 Mojaro (nizo)ning asosiy tushunchalari, nizolar turlari

Nizo – bu aniq shaxs yoki guruxlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon urtasida murosa mavjud bo'lmashidir. Xar bir tomon o'z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday xarakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi (masalan ikki muxandis stanok yaratib, xar biri o'z loyixasini qabul qilinishini talao qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, taxdid, munozara, dushmanlik, urush va x.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul xodisa sifatida qabul qilinadi. unga imkoni boricha yo'l qo'ymaslik yoki vujudga xelgan chorda tezlik bilan xal etish zarur. Nizoga nisbatan bunday munosabat «ilmiy boshqaruv» va «ma'muriy maktab»ga mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

«Insoniy munosabatlar» maktabiga mansub mualliflar, shuningdek nizolarga yo'l qo'ymaslik mumkin deb xisoblaganlar. Nizolarga korxona faoliyati samarador emasligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ular fikriga kura korxonadagi yaxshi o'zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin, deb xisoblaganlar.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba'zi nizolar mavjud bo'libgina qolmay, balki ular mavjud bo'lishi zaruratdir. Albatta, nizo xamisha xam ijobiy xususiyatga ega bulmaydi. Ba'zi xollarda u aloxida shaxs yoki ougun korxona extiyojlarini qondirishga tusqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik xollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo'shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo ma'lum bir vazifa bajarishi va korxona faoliyati samaradorligi ortishi uchun xizmat qilishi mumkin, yoki biror vazifani bajarishga to'sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxona faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarni boshqarish uchun nizoli vaziyat vujudga kelish sabablarini bilish lozim. Nizolarning turt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va gurux o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruxlar o'rtasidagi nizo.

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan xolda vujudga keladi. Masalan, ssex boshlig'iga ishlab chiqarish boshlig'i maxsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxona SNB bo'limi (sifat nazorat bo'limi) boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashirish yo'li bilan maxsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday xolda nizoning asosiy sababi — yagona raxbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxs ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmasligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'shassex boshligi shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni raxbardan shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi xaqida buyruq oladi. Natijada xam ishda, xam oklada nizoli vaziyat vujudga keladi. Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgan xisoblanadi va korxonada u turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu raxbarlarning xokimiyat, resurs, kapital va ish kuchi uchun manfaatdorligidan iboratdir - xar bir raxbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat u korxonasini resurslar bilan ta'minlanishini o'ylashga majbur. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan xolda xam ular o'rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. Shaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs urtasidagi qarama-qarshilik sifatida xam namoyon bo'lishi mumkin. Turli fe'l, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

Aloxida shaxs va gurux o'rtasida bu shaxs gurux nuqtai nazari-dan farq qiluvchi nuqtai nazarga ega bo'lgan xolda nizo chiqishi mumkin. Masalan, majlisda sotuv xajmini oshirish masalasini muxokama qilish jaraenida ko'pchilik bunga maxsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foy-da qisqarishiga xamda maxsulot sifati yomonlashgan degan fikrga

olib keladi, deyishi mumkin. Bu xol albatta nizoga olib keladi yoki boshqa misol keltiraylik. Raxbarning intizomni mustaxkamlash uchun kurgan tadbirlari xodimlar guruxiga yoqmasligi mumkin. Bu xolda gurux raxbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mexnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruxlar o'rtasidagi nizo guruxlar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni olib keladi, masalan, kasaba qo'mitasi va ma'muriyat o'rtasida, korxona chiziqli boshqaruvi bilan shtabli boshqaruvchilar o'rtasida ro'y berishi mumkin. Chiziqli raxbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, xar bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil xal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni xal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, xayotiy tajriba va xulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bogaiqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. SHu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar raxbarlari bitta umumiy raxbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qyushrganda nizo vujudga kelishi extimoli kamayadi. Masalan, mexnat va ish xaqi bulimi, moliya bulimi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta raxbar — boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadilar.

Tashkilot ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish extimoli xam shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar urtasidaga farq xam nizolar chiqishiga sabab buladi. Masalan, raxbar qul ostidagi xodim UZ fikrini biddirish xuquqiga ega deb uylasa, raxbar fikriga kura faqat uning fikri so'ralganda biddirish, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarish kerak.

Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri xar bir muammoli ishni qattiq nazorat qilgani xolda nizoli vaziyat vujudga kelishi mumkin.

Kishilar xulqi va xayotiy tajriba farq qilishi xam nizoga olib kelishi mumkin. Ba'zan xar bir so'z uchun janjallashuvchi kishilar xam uchrab turadi. Buvday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo'ladi.

Qoniqarsiz kommunikatsiyalar, ya'ni axborot almashinuvi qi-yinlashuvi nizo uchun xam sabab, xam uning oqibati bo'lishi mum-kin. Masalan, xar bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmagan taqdirda xam bo'limlar, xam ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishiga olib keladi. Bir necha nizo manbaining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat extimolini ko'paytiradi.

Bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtai nazari to'g'ri ekanligini uqtirishi natijasida bunday nizolar vujudga keladi.

2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Nizoli vaziyatni boshqarishning bir qancha samarali usul-lari mavjud bo'lib, ularni quyidagi ikki toifaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o'rtasidagi.

Raxbar nizoning asosiy sababi kishilar fe'lidan iborat, deb xi-soblamasliga kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo'lishi mumkin, lekin ular ko'pincha nizoga olib keluvchi omillar qatoriga kiradi, xolos. Raxbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar to'efasida taxlil qilishi kerak.

Nizolarni xal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni bosh-qarishning eng yaxshi usullaridan xisoblanadi, xar bir xodimga, bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy xquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatii boshqarishning yana bir usuli koordinatsiya mexanizmi – buyruqlar zanjiri, vakolatlarni taqsimlashni qo'llash-dir. Agar bir-ikki xodim o'rtasida ba'zi masalalar bo'yicha noro-zilik bo'lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oddini oladi. YAgona boshchilik usuli

nizoli vaziyat oldini olish imkonini beradi, chunki raxbar qo'l ostida ishlovchi xodim kimga bo'ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni boshqarishda boshqaruv ierarxiyasi, vazifalarni bog'lovchi xizmatlar, maqsadli guruxlar kabi integratsiya vositalarini qo'llash zarur. Masalan, savdo bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv obyektlarini uyg'unlashtiruvchi bo'linmalar xizmatlarini tashkil etish yo'li bilan muammoni xal etish mumkin. Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo'lsa, xar bir smena uchun emas, balki butun korxona bo'lim uchun vazifa belgilanishi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxona uchun maqsad belgilash bo'limlar boshliklari faqat bo'lim uchun emas, balki butun korxona uchun muxim qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni xal etishga xar tomonlama chuqur yondashuvchilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi, yoki yuqori lavozimga ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi shaxslararo besh uslubi mavjud.

Chetlanish kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muxokama qilmaslikka xarakat qilishni ifodalaydi.

Silliqlash bekorga jaxl qilmaslik, bitta jamoa a'zosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achiklanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizolar bo'yicha amerikalik olimlar R. Bleyk va D. Munton bir kishida nizoga bo'lgan intilishni bu muammo uncha katta axamiyatga ega emasligini, hozirgi paytda yaxshi narsalar xaqida o'ylash kerakligini ta'kidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

Zo'rlash taklif etilayotgan nuqtai nazarni zo'rlik bilan qabul qildirishdir. Bunday yo'l tutgan kishini boshqalar fikri qiziqtir-

maydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo'ysundirish yo'li bilan bartaraf etiladi. Bu uslub raxbar qo'l ostidagilarga nisbatan katta kudratga ega bo'lgan vaziyatlarda qo'l keladi. Bu uslubning kamchiligi – xodimlar tashabbusini bo'gadi. Zo'rlash yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o'rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

Kelishuv boshqa tomon nuktai nazarini ma'lum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baxolanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, tomonlar rozi bo'lishiga olib keladi.

Muammoni xal etish turli nuqtai nazarlari mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqish sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishish xamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rishni ko'zda tutadi. Nizolarni chuqur taxlil etish va xal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lish lozim.

Shunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda muammoni xal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab uni boshqara olish zarurdir. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning echimini topish katta ahamiyatga ega.

3. Stress holatni boshqarish

Ko'pchilik raxbarlarning qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarda ruxiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga raxm-shafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini namoyon qilmoqda: raxbar, ba'zi tadqiqotchilar fikricha oilani qo'llab-quvvatlash vaziyatini mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomon tarafi bo'lish, yoki uni oqlash ziddiyat kuchayishiga olib keladi deb ta'kidlasalarda, xodimlarni ruxiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim. Xatto eng namunali oila xam ishda olingan ruxiy zarbani bartaraf qilolmaydi, raxbarning esa bunga imkoniyati bor bo'ladi. Yaxshi raxbar doimo o'z xodimlari xaqida g'amxo'rlik qiladi, ruxiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar axvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlari vazifasini o'zi bajarishga xarakat qilmaydi, shu bilan birga ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlari uchun xarakat qiladi. Bunday raxbar och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan

ko'ra, uni tutishni o'rgatish muximligidan kelib chiqadi. Ishonchli raxbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali raxbar xodimlarini ruxiy zarba natijasida kelib chiquvchi jmsmoniy va ruxiy tushkunlikdan ximoya qila oladi. Ko'pincha ruxiy zarba ostida bo'luvchi, lekin raxbar kulpab-kuvvatlovchi jodimlar bunday qo'llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbaggan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ko'rsatadi.

Shunisi qiziqky, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb xisoblovchi xodimlar ruxiy zarba bnrangan boyili kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat xatto yuqori ish xaqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy bo'lganlar orasida kuzatilar ekan.

Agar psixologiya soxasida ma'lum bilimga ega bo'lgan raxbar ruxan tushkunlikga tushgan xodim uchun tayanch bo'lsa, noto'g'ri tushunchaga ega raxbarlar esa xodim sog'lig'i uchun zarar keltirishi mumkin.

Ruxiy tushkunlik zarba extimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shrug'ullanish omillari xam kiradi. Loyihani amalga oshirishda nizolarning paydo bo'lishi qurilishning o'ziga xos xususiyati tufayli o'ziga xos xususiyatlarga ega. Qurilish kompaniyasining loyihaviy tashkiliy tuzilishiga qarab, uchta asosiy mojarolar mavjud (15-rasm):

1. Buyurtmachi bilan shahar ma'muriyati o'rtasida qurilish maydonchasi, buyurtmachi va bosh pudratchi o'rtasida investitsion va qurilish loyihasini (IQL) amalga oshirish uchun boshqaruv kompaniyasi bilan tashkiliy tuzilmada bajarilishi shartlari bo'yicha yuqori tartibli mojarolar. Xolding tashkiliy tuzilmasida mijoz va shahar ma'muriyati o'rtasidagi nizolar.

2. Buyurtmachi va subpudratchilar o'rtasida, shuningdek, bosh pudratchi va subpudratchilar o'rtasida buyurtma berish, yetkazib berish, moliyalashtirishni tashkil qilish tizimida muayyan ishlarning bajarilishining boshqa jihatlarini boshqarish kompaniyasi bilan o'rtacha tartibidagi mojarolar. Menedjyerlar (investitsiya va qurilish loyihalari jamoasi) va xolding tashkiliy tuzilmasida ixtisoslashtirilgan birliklar o'rtasidagi nizolar.

3. Boshqaruv kompaniyasi bilan kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi ichida pudratchilar va ijrochilar o'rtasida pastki tartibdagi mojarolarva xolding tarkibidagi ixtisoslashtirilgan bo'linmalarining rahbarlari va muayyan ijrochilarni o'rtasidagi nizolar.

Barcha darajadagi nizolarni hal etish variantlarini tanlash investitsiya va qurilish loyihalarini amalga oshirishda ishtirok etuvchi korxonalar egalarining manfaatlari bilan belgilanadi, mojaroni hal qilishning huquqiy asoslari ikki tomonlama va ko'p tomonlama shartnomalar, O'zbekiston qonunlari, Fuqarolik va Yer kodekslari, O'zbekiston Respublikasi Hukumatining normativ-huquqiy hujjatlari, mintaqaviy va mahalliy hokimiyat organlari tomonidan va davlat nazorati, shuningdek investitsiya va qurilish loyihalarini amalga oshirishning ayrim jihatlarini tartibga soluvchi boshqa davlat hujjatlari.

Mojarolar yuzaga kelish bosqichiga qarab quyidagilarga ajratiladi:

- investitsiya va qurilish loyihalarining dastlabki bosqichi;
- investitsiya va qurilish loyihalarining asosiy bosqichi;
- investitsiya va qurilish loyihalarining yakuniy bosqichi;
- kafolat majburiyatlari bosqichlari.

Shunday qilib, investitsiyalar va qurilish loyihalarining boshlang'ich bosqichi 1-darajali nizo subyektlari bir tomondan investitsiya va qurilish loyihalarini buyurtmachi / ishlab chiquvchi, ikkinchidan:

- arxitektura va shaharsozlik idoralari;
- atrof-muhitni muhofaza qilish idoralari;
- yer boshqaruvi idoralari;
- energiya nazorati boshqaruvi;
- aloqa va axborotni boshqarish;
- muhandislik va texnik xizmatlari;
- mahalliy boshqaruv idoralari;
- boshqa boshqaruv va nazorat idoralari.

Bundan tashqari, mahalliy hokimiyatni erni topshirishdan voz kechish to'g'risidagi qarori, shuningdek erni olib qo'yish to'g'risidagi qarorga buyurtmachi tomonidan sudga shikoyat qilinishi mumkin.

Investitsiya va qurilish loyihalarini amalga oshirishning keyingi bosqichlarida asosiy mojaro manbalari quyidafilar bo'lishi mumkin:

- investitsiya-qurilish loyihalari ishtirokchilari va ijrochilar tomonidan majburiyatlarni buzish;

- investitsiya va qurilish loyihalarini rejalashtirish va investitsiyalashni rivojlantirish jarayonidagi xatolar;

- tashqi omillarning kutilmagan ta'siri.

Mojarodan chiqish uchun uchta asosiy variant mavjud:

- o'zaro manfaatli yoki uzviy yechim ishlab chiqish orqali nizoni konstruktiv hal etish;

- mojarodan voz kechish - ziddiyatli harakatlarning to'xtatilishi va belgilangan rejalarga muvofiq investitsiya va qurilish loyihalarini (IQL) amalga oshirishni davom ettirish;

- ziddiyatli (qarama-qarshi) tomonlardan bittasi bilan shartnomani buzish, ya'ni loyihani amalga oshirish bo'yicha ishini tugatish. Bu holda xarajatlarni qoplash shartnomani bekor qilish sabablariga qarab tomonlarning har qandayiga yuklanishi mumkin.

Investitsiyalar va qurilish loyihalarining barcha nizolarini boshqarish loyiha menejeri darajasida amalga oshiriladi, shuningdek, nizolarni boshqarish investitsiya va qurilish loyihalarida ishtirok etadigan har bir korxona doirasida amalga oshiriladi. Korxonalarning rahbarlari tomonlarning mumkin va haqiqiy kelishmovchiligini bartaraf etish, tartibga solish va hal qilish choralarini ko'radi.

Hamkorlik va birgalikdagi ish muhitini shakllantirish nizolarning oldini olish imkoniyatini bermaydi. Loyiha menejeri, rivojlanish manbai bo'lgan qarama-qarshiliklarsiz, mojarolarsiz hech qanday taraqqiyotga yo'l qo'ymasligini tushunishi kerak.

Shuning uchun u nizo turini tan olish va ixtilofni (mojaroni) bartaraf etishga imkon beradigan, shuningdek, loyihani maqsadga muvofiq amalga oshirishni ta'minlaydigan boshqaruv strategiyasini tanlashi kerak.

Psixologik nuqtai nazardan mojaro - bu ziddiyatli, qarama-qarshi yo'naltirilgan tendentsiyalar, odamning aql-idrokidagi yagona epizod, o'tkir hissiy tajribalar bilan bog'liq shaxslararo yoki gu-

ruhlararo munosabatlarda to'qnashuvdir. Shundan kelib chiqqan holda, mojarolarning asosi mos kelmaydigan manfaatlar, fikrlar, ehtiyojlar, qadriyatlar va ularga erishish bo'yicha turli g'oyalar to'qnashuvidir.

Mojarolar gorizontal (bir-biriga bo'ysunmagan xodimlar o'rtasida), vertikal (bir-biriga qaram bo'lgan odamlar orasida), aralashtirilgan (ikkalasi ham jalb qilingan) bo'linishi mumkin.

Quyidagi turdagi mojarolar mavjud:

shaxs ichidagi;

shaxslararo;

shaxs va guruh o'rtasida;

guruhlar orasida.

Nizolarning sabablari. Umuman olganda, nizolar uchta sababga ko'ra kelib chiqadi: mehnat jarayoni; odamlar munosabatlarining ruhiy xarakteristikolari (yoqtirish, yoqtirmaslik va boshqalar); guruh a'zolarining shaxsiy xususiyatlari (shaxslar qobiliyatlari, tajovuzkorlik, qo'pollik va boshqalar).

Mojaroning tuzilishi. Mojaroda yoki ziddiyatli vaziyatda nizoning obyekti mavjud bo'lib, uning sababi va nizolashayotgan ishtirokchilar ham shaxslar, ham odamlar guruhlar bo'lishi mumkin. Nizolashayotgan ishtirokchilar ziddiyatda ichki va tashqi mavqega ega bo'lishi mumkin. Tashqi mavqe, nizolashishda ishtirok etishning sababi bo'lib, u har bir tarafning o'z muxoliflariga ochiq ifodalangan. Ichki mavqe - bu shaxsni yoki guruhni nizolashishda ishtirok etishga majburlovchi haqiqiy manfaatlar, maqsadlar va qadriyatlar to'plami. Ichki mavqe tashqi mavqega mos kelishi yoki bo'lmasligi mumkin. Ko'p hollarda ichki mavqe nafaqat muxolifatchilardan, balki shaxsning o'zi ham ularni bilmasligi sababli yashiriladi.

Mojaroning dinamikasi to'rt asosiy bosqichni o'z ichiga oladi:

- obyektiv ziddiyatli vaziyatning paydo bo'lishi;
- mojaroni tushunish;
- ziddiyatli harakatlar;
- mojaroni bartaraf etish yoki hal qilish.

Agar nizo obyektiv ravishda yuzaga kelgan bo'lsa, ziddiyatli vaziyat yo'qolmaguncha yoki mojaroning xatti-harakatlarga

o'tishidan qat'i nazar, xabardorlik darajasida qaror qabul qilmaguncha, ikkita oraliq bosqichdan chetlanish mumkin. Biroq ko'pchilik mojarolar oqimning barcha bosqichlarida o'tadi.

13.2. Nizolarni boshqarish funksiyalari va usullari

Shu nuqtai nazardan, mojaroning ikkita funksiyasini ajratib ko'rsatish kerak: konstruktiv va destruktiv (zararli, halokatli).

Menejer (rahbar) barcha o'zgarishlarning mojaroli ta'sirini taxinin qilish, ma'lum guruhdagi odamlarning barcha aloqa tizimini tahlil qilish, nizolarni boshqarish va ularni konstruktiv qilish yo'llarini topishlari kerak.

Mojaroni konstruktiv ravishda hal etish mumkin bo'lgan deb hisoblashadi, agar:

- mojaroni tomonlar yetarli darajada idrok etadilar, ya'ni o'zlarining ham, raqibning ham harakatlarining va niyatlarining baholanishi shaxsiy qarama-qarshiliklar bilan buzilmaydi;
- ishtirokchilar ochiq va samarali muloqot qilish, muammo-ni har tomonlama muhokama qilish, yuz berayotgan voqealar yuzasidan o'zlarining fikrlarini ochiq ifodalash va nizodan qutulish yo'llarini topishlariga tayyor;
- hamkorlik va o'zaro ishonch muhiti yaratilgan.

Mojaroli vaziyatni boshqarish usullari ikki guruhga bo'linishi mumkin: strukturaviy va shaxslararo.

Quyidagi tizimli usullar nizoni bartaraf etishga yordam beradi:

- ish talablarini tushuntirish;
- turli odamlar va birliklarning harakatlarini, qaror qabul qilish tartib-qoidalarini va axborot almashinuvini o'zaro bog'laydigan muvofiqlashtirish va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish;
- umumiy tashkiliy kompleks maqsadlarni belgilash;
- mukofot tizimini qo'llash.

Mojaroni boshqarishning shaxslararo usullari beshta asosiy xatti-harakatlarga asoslangan: yumshatilish; kelishuv; hamkorlik; e'tiborsizlik; muxolifat.

Yumshatilish uslubi yumshatilishiga va oddiy ish muhitini yaratishga qaratilgan harakatlarda amalga oshiriladi. Ushbu uslub-

MAVZU 14. INNOVATSION LOYIHALARNI BOSHQARISH

14.1. Innovatsion ishlanmalarning xususiyatlari

Ehtiyojga qarab, loyihalar turli xususiyatlarga qarab baholanadi – mezonlari bo'yicha. Lug'atlarda «mezon» atamasi baholash mezonini, ya'ni taqqoslash asosida (bir narsaning ta'rifi yoki tasnifi, baholanishi) atributni anglatadi. Shu sababli, soddalashtirish uchun «belgisi» yoki « xususiyatlari» tushunchalarini «mezon» o'rniga foydalanish afzalroq.

Katta yirik davlat loyihalari uchun ularning maqsadlariga muvofiq, mamlakatdagi iqtisodiy va siyosiy vaziyat hamda loyihaning huquqiy xavfsizligi, loyihaga jamoatchilik javobgarligi, loyihaning ish bilan bandligi va boshqalar sababli maqsadli mezonlari muhim ahamiyatga ega. Atrof-muhit, ilmiy-texnikaviy, sanoat, tijorat va bozor mezonlari, loyihaning mintaqaviy xususiyatlari, loyihani ishlab chiquvchi mezonlari (tajriba, malaka, moliyaviy barqarorlik, potentsial) bo'lishi mumkin. Zamonaviy har qanday loyiha o'ziga xoslik, innovatsiya xususiyatlariga ega bo'lishi kerak.

Innovatsion loyihalarni kompleks baholash uchun ularning xususiyatlari odatda ishlanmalar obyektining maqsadiga muvofiq belgilanadi. Ishlanmalar obyekti (ishi) turi bo'yicha ilmiy-tadqiqot, ixtirochilik, loyiha-konstruktorlik, texnologik, ishlab chiqarish, tashkiliy-boshqaruv, marketing, ta'minlovchi (ma'lumotlar bazalari, dasturlar, asboblari, logistika, o'quv qo'llanmalari, standartlar va boshqalar) bo'linishi mumkin (17-rasm). Ular ushbu turlarning mazmunini turli xil hajmda murakkab qilish uchun birlashtirilishi mumkin. Baholashning metodologiyasi universal bo'lishi kerak va ishlanmalarning ma'lum bir turiga tasniflashiga bog'liq emas.

Ilmiy va o'quv adabiyotlarida innovatsion ishlanmalarning asosiy xususiyatlarini aniq baholashning aniq ta'rifi yo'q, bu esa ularning ekspert baholashlarida chalkashlikka olib keladi. Masalan, tadqiqot ishlari va loyihalarda, qoida tariqasida, ilmiy natijalar ilmiy yangilikning o'ziga xos xususiyati ostida o'ziga xos xususiyatlarini ta'kidlamasdan taqdim etiladi; ba'zi hollarda ilmiy ahamiyatga ega emas, yoki noto'g'ri talqin etiladi; amaliy yangiliklar va

ahamiyatlilik xuddi shu tarzda oqlanmaydi; dolzarbligi barcha jihatlarida ko'rib chiqilmaydi; u eng muhim xususiyatni – ilmiy va amaliy ishlanmalarning raqobatbardoshligini ko'rsatmaydi yoki cheklangan ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi.

Baholash faoliyatining asoslari bo'yicha chop etilgan materiallar asosan bozorga kiritilgan mahsulotlarga taalluqlidir va innovatsion mahsulotlarga bilvosita munosabatlarga ega.

Eng muhim innovatsion xususiyatlarni va ishlanmalar ko'rsatkichlarini ta'kidlaydigan ekspertlar baholash tizimini yaratish zarurati tug'ildi (18-rasm).

Tavsiya etilgan reyting (baholash) tizimining asosiy g'oyasi yoki konseptsiyasi ko'rsatkichlar shaklida ishlanmalar xususiyatlarini (belgilarini) to'liq tasniflash, ularni guruhlariga va turlarga bo'linish, tadqiqot va amaliy natijalar uchun asosiy ko'rsatkichlarini aniqlash va ball bilan tuzatishlar bilan aniqlash ishlanmalarning o'ziga xos xususiyatlarini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari bo'yicha koeffitsientlardan foydalanish.

Bu erda umumiy xususiyatlarning beshta guruhi ajralib turadi:

- ilmiy xususiyatga egaligi, ya'ni ilm-fan talablariga javob beradigan katta miqdordagi ishlanma;

- amaliylik, ya'ni amaliy foydalanish uchun zarur bo'lgan katta miqdordagi ishlanma;

- dolzarbligi, ya'ni muayyan vaqt ichida rivojlanish jarayonida mulkiy ehtiyojlarini ifodalovchi mezon;

- to'liqlilik, ya'niekspertizaga taqdim etish uchun ishlanmaning tayyorgarlik darajasi;

- raqobatdoshlik, ya'ni raqiblardan ko'ra ko'proq ijtimoiy, ishlab chiqarish va korporativ ehtiyojlarni va manfaatlarni qoniqtiradigan innovatsion ishlanma xususiyatlarining to'plami.

Har bir xususiyat turi va guruhi tomonidan bloklangan o'z ko'rsatkichlariga egadir.

14.2. O'zbekistonda innovatsion loyihalarni amalga oshirish yo'llari

Ilm-fan va texnika yutuqlarini keng qo'llagan holda iqtisodiyot tarmoqlariga, ijtimoiy va boshqa sohalarga zamonaviy innovatsion

texnologiyalarni tezkor joriy etish O'zbekiston Respublikasi jadal rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi.

Jamiyat va davlat hayotining barcha sohalari shiddat bilan rivojlanayotgani islohotlarni mamlakatimizning jahon sivilizatsiyasi yetakchilari qatoriga kirish yo'lida tez va sifatli ilgarilashini ta'minlaydigan zamonaviy innovatsion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarga asoslangan holda amalga oshirishni taqozo etadi.

Shu bilan birga, o'tkazilgan tahlil ishlab chiqarishni modernizatsiya, diversifikatsiya qilish, uning hajmini oshirish hamda ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardosh mahsulotlar turlarini kengaytirish borasidagi ishlar lozim darajada olib borilmayotganini ko'rsatdi.

Xususan, bu borada ko'plab ko'rsatkichlarning mavjud emasligi va ishlar samarali muvofiqlashtirilmagani sababli mamlakatimiz so'nggi yillarda nufuzli va obro'li xalqaro tuzilmalar tomonidan tuziladigan Global innovatsion indeks reytingida ishtirok etmayapti.

Iqtisodiyot va ijtimoiy soha tarmoqlarining ilmiy muassasalar bilan o'zaro hamkorligi darajasi pastligi, vazirlik va idoralar, shuningdek, mahalliy davlat hokimiyati organlarining innovatsion rivojlanish sohasidagi faoliyati lozim darajada muvofiqlashtirilmayotgani bu boradagi birinchi navbatdagi maqsadlar va vazifalarga erishish imkonini bermayapti.

Ana shunday muammolarni bartaraf etish hamda O'zbekistonning innovatsion salohiyatini yuksaltirish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev 2018-yilning 21-sentabrida PF-5544-sonli "2019 – 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida" Farmon qabul qildilar.

Ushbu Farmonga ko'ra 2019 – 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasida muhim vazifalar belgilab berilgan.

Ilm-fan va texnika yutuqlarini keng qo'llagan holda iqtisodiyot tarmoqlariga, ijtimoiy va boshqa sohalarga zamonaviy innovatsion texnologiyalarni tezkor joriy etish O'zbekiston Respublikasi jadal rivojlanishining muhim shartidir.

Jamiyat va davlat hayotining barcha sohaları shiddat bilan rivojlanayotgani islohotlarni mamlakatimizning jahonssivilizatsiyasi etakchilari qatoriga kirish yo'lida tez va sifatli ilgarilashini ta'minlaydigan zamonaviy innovatsion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarga asoslangan holda amalga oshirishni taqozo etadi.

Shu bilan birga, o'tkazilgan tahlil ishlab chiqarishni modernizatsiya, diversifikatsiya qilish, uning hajmini oshirish hamda ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardosh mahsulotlar turlarini kengaytirish borasidagi ishlar lozim darajada olib borilmayotganini ko'rsatdi. Jumladan:

aholining oliy ta'lim bilan qamrab olinganlik darajasi past;

oliy ta'lim muassasalari o'quv rejalari va dasturlarini, talabalarni qabul qilish kvotasi miqdorini belgilashda, moliyaviy mablag'larni taqsimlashda mustaqil emas;

ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish uchun mas'ul vazirlik va idoralar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik lozim darajada emas, ilmiy-tadqiqot muassasalar va laboratoriyalar faoliyati lozim darajada muvofiqlashtirilmagan;

ilmiy faoliyat natijalarini tijoratlashtirish darajasi past;

innovatsion menejment sohasida texnologiyalar transferini faol ilgari surish va amalga oshirishga qodir yuqori malakali mutaxassislar mavjud emas;

ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga ajratilayotgan byudjet mablag'lari etarli emas;

ilmiy va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan moliyalashtirish samarali va shaffof emas, byudjetdan tashqari va xususiy jamg'armalar mablag'larini jalb etishni rag'batlantirish mexanizmlari mavjud emas, qarzni moliyalashtirishning ichki manbalari etarli darajada rivojlanmagan;

intellektual faoliyat natijalarini himoya qilish lozim darajada emas, ushbu sohada, ayniqsa davlat organlari va tashkilotlarida malakali mutaxassislar mavjud emas;

qayta tiklanuvchi va muqobil energiya manbalari, ikkilamchi resurslarni energetik utilizatsiya qilish sohalarida innovatsion texnologiyalarni joriy etish darajasi past;

mamlakatda, ayniqsa davlat kompaniyalarida korporativ munosabatlar va korporativ boshqaruv prinsiplari rivojlanmagan, bunda xorijdagi eng namunali amaliyot inobatga olinmayapti;

mamlakatning yalpi ichki mahsuloti hajmida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sektorining ulushi kam.

Qayd etilgan kamchiliklar mamlakatimizning jadal innovatsion rivojlanishiga, investitsiyalarni jalb etishga, iqtisodiyotning o'sishiga hamda davlat va jamiyat hayotining boshqa sohalarini rivojlantirishga to'sqinlik qilmoqda.

Shu munosabat bilan quyidagi maqsadlar, vazifalar va asosiy yo'nalishlarni nazarda tutadigan 2019 – 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini (keyingi o'rinlarda Strategiya deb yuritiladi) ishlab chiqish alohida ahamiyat kasb etmoqda:

Strategiyaning maqsad va vazifalari

1. Mamlakatning xalqaro maydondagi raqobatbardoshligi darajasini va innovatsion jihatdan taraqqiy etganini belgilovchi omil sifatida inson kapitalini rivojlantirish Strategiyaning bosh maqsadidir.

2. Bosh maqsadga erishishda Strategiyaning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

O'zbekiston Respublikasining 2030-yilga borib Global innovatsion indeks reytingi bo'yicha jahonning 50 ilg'or mamlakati qatoriga kirishiga erishish;

barcha darajada ta'lim sifati va qamrovini oshirish, uzluksiz ta'lim tizimini rivojlantirish, kadrlar tayyorlash tizimining iqtisodiyot ehtiyojlariga moslashuvchanligini ta'minlash;

ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarning ilmiy salohiyatini mustahkamlash va samaradorligini oshirish, ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va texnologik ishlar natijalarini keng joriy etish uchun ta'lim, ilm-fan va tadbirkorlikni integratsiya qilishning ta'sirchan mexanizmlarini yaratish;

innovatsiyalar, ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va texnologik ishlarga davlat va xususiy mablag'lar kiritilishini kuchaytirish, bu sohalaridagi tadbirlarni moliyalashtirishning zamonaviy va samarali shakllarini joriy etish;

boshqaruvning zamonaviy usullari va vositalarini joriy etish orqali davlat hokimiyati organlari faoliyatining samaradorligini oshirish;

mulkchilik huquqlari himoyasini ta'minlash, raqobatbardosh bozorlar tashkil etish va biznes yuritish uchun teng shart-sharoitlar yaratish, davlat-xususiy sherikligini rivojlantirish;

barqaror faoliyat yuritadigan ijtimoiy-iqtisodiy infratuzilmani yaratish.

Strategiyaning asosiy yo'nalishlari

Fan, ixtirochilik va texnologiyalar transferini rivojlantirish

1. Loyihaviy boshqaruv mexanizmlaridan foydalangan holda dasturiy-maqсадli prinsip asosida ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini o'tkazishga davlat tomonidan buyurtma berish orqali tadqiqotlar tashkil etish mexanizmini joriy etish.

2. Yoshlarni ilmiy faoliyatga jalb etish bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish.

3. Noyob ilmiy-texnik uskunalaridan jamoaviy foydalanish markazlarini tashkil etish.

4. O'zbekiston Respublikasida ilmiy faoliyat nufuzini oshirish.

5. Mamlakatimiz va xorijdagi ilmiy-texnik axborot manbalarini to'plash, saqlash va qayta ishlashga, axborot fondlari, ma'lumotlar bazalari va banklarini shakllantirish, yuritish va ulardan foydalanishga ixtisoslashgan respublika, tarmoq va hududiy ilmiy-texnik axborot resurslari va tashkilotlaridan iborat davlat ilmiy-texnik axborot tizimini yaratish.

6. Intellektual mulk obyektlarini baholash mexanizmlarini takomillashtirish.

7. Texnologiyalar transferi bo'yicha milliy va hududiy ofislarni tashkil etish.

8. Ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish uchun texnoparklar xabi, erkin iqtisodiy zonalar, erkin sanoat zonolari, kichik sanoat zonolari va ilmiy-ishlab chiqarish klasterlarini tashkil etish.

9. Xorijiy hamkorlar bilan mahalliy ilmiy hajmdor mahsulotlar ishlab chiqarish va uni tashqi bozorda sotish bo'yicha qo'shma tashkilotlarni shakllantirish uchun davlat ko'magini kuchaytirish.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tizimini takomillashtirish

1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanadigan davlat xarajatlarini ko'paytirish va 2021-yilga borib bu ko'rsatkichni yalpi ichki mahsulot hajmining 0,8 foiziga yetkazish.

2. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish bo'yicha maxsus institutlar (innovatsiya jamg'armalari, innovatsiya banklari, venchur jamg'armalari) tashkil etish.

3. Mamlakatni innovatsion rivojlantirishni rag'batlantirish uchun bank kreditini olish tartib-taomillarini va talablarini soddalashtirish.

4. Innovatsion taraqqiyotni mikromoliyalashtirish tizimini takomillashtirish.

5. Ilmiy-texnologik rivojlanishning ustuvor yo'nalishlarini belgilash va moliyalashtirishda xususiy sektor ishtirokini rag'batlantirish.

6. Innovatsion loyihalar va salohiyatli investorlarning doimiy ravishda yangilab boriladigan yagona ma'lumot bazasini tashkil etish.

7. Innovatsion loyihalar uchun grantlar va texnik ko'mak mablag'larini olish va ulardan foydalanish tartib-taomillarini soddalashtirish va shaffofligini oshirish.

Infratuzilma va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini rivojlantirish

1. Telekommunikatsiya sohasini normativ-huquqiy tartibga solish tizimini, shu jumladan davlat-xususiy sherikligi asosida tadbirkorlik subyektlari ishtirokini kengaytirish orqali takomillashtirish.

2. 2021 yilgacha axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi xizmatlar eksporti ulushini ular umumiy hajmining 4 foiziga yetkazish.

3. Barcha operatorlar uchun xalqaro telekommunikatsiyalar tarmoqlariga to'g'ridan to'g'ri ulanishni erkinlashtirish.

4. Aholini axborot-kommunikatsiyalar texnologiyalaridan foydalanishga rag'batlantirish.

5. Startap loyihalar uchun texnopark tashkil etish orqali mamlakatimizda dasturiy mahsulotlar ishlab chiqish tarmog'ini rivojlantirish.

Ta'lim tizimini takomillashtirish va inson kapitalini rivojlantirish

1. O'quv-tarbiya jarayoniga yangi ta'lim dasturlarini, zamonaviy pedagogik texnologiyalar va smart-texnologiyalarni joriy etish orqali ta'lim muassasalarida o'qitish sifatini yanada yaxshilash (elektron modullar tashkil etish va masofaviy o'qitishni joriy etish).

2. Nogiron bolalar ta'lim va tarbiyadan teng sharoitda bahramand bo'lishi uchun sharoitlar yaratish maqsadida inklyuziv ta'limni rivojlantirish, shu jumladan:

ta'lim muassasalarida ko'tarish qurilmalari, panduslar, sanitar xonalarda maxsus moslamalar o'rnatish, tutqichlar, maxsus partalar, stollar va boshqa maxsus kompensator vositalari bilan jihozlash orqali «to'siqsiz muhit» yaratish;

imkoniyati cheklangan bolalarni integratsiyalashgan holda o'qitish dasturlarini yaratish;

ta'lim muassasalarini tegishli kadrlar (pedagog-defektologlar, bolalarni ruhiy-pedagogik qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassislar) bilan ta'minlash.

3. Hududiy va milliy darajada ta'lim jarayoni natijalarini tizimli monitoring qilish asosida ta'lim sifatini va uning mamlakat innovatsion rivojlanishi darajasiga ta'sirini baholashning milliy tizimini ishlab chiqish va joriy etish.

4. Mehnat bozoridagi tendensiyalar o'zgarib borishini hisobga olgan holda qayta tayyorlashga muhtoj yoshlar uchun kasb-hunar kollejlari qisqa muddatli o'quvlar tashkil etish.

5. Aholining oliy ta'lim bilan qamrab olinishini oshirish.

6. Tabiiy va texnik fanlar yo'nalishlari bo'yicha talabalar ulushini ko'paytirish.

7. Chop etilgan ilmiy maqolalar soni, ulardan iqtibos keltirish indeksi, xalqaro konferensiyalar va seminarlarda ishtiroki, olingan patentlari soni bo'yicha tanlab olingan sohadagi eng faol oliy ta'lim muassasalarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash asosida oliy

ta'lim muassasalari faoliyatining tadqiqot yo'nalishini kuchaytirish.

8. Tarmoq va mintaqaviy iqtisodiyot ssenariylari bo'yicha takliflar ishlab chiqish maqsadida innovatsion faoliyat rivojini prognozlashtirish tizimining alohida bo'g'ini sifatida etakchi oliy ta'lim muassasalarida forsayt markazlarini tashkil etish. Oliy ta'lim muassasasining ichki va tashqi muhitini ilmiy-texnologik prognozlashtirishni ta'minlash, ularning texnologik va innovatsion muhitini va ustuvor innovatsion yo'nalishlarini rivojlantirish.

Raqobatni rivojlantirish va ma'muriy to'siqlarni kamaytirish

1. Xalqaro tajribani hisobga olgan holda korporativ huquqni rivojlantirish va korporativ boshqaruvning zamonaviy prinsiplarini joriy etish.

2. Iqtisodiyotni taraqqiyotning innovatsion yo'liga o'tishini ta'minlaydigan raqobatbardosh bozorni shakllantirish va resurslardan samarali foydalanish.

3. Monopoliyaga qarshi siyosatni, shu jumladan davlat-xususiy sherikligini joriy etish hisobiga takomillashtirish, barcha yuridik va jismoniy shaxslar uchun tabiiy monopoliyalar subyektlari tovarlari, ishlari va xizmatlaridan foydalanishda teng sharoitlarni ta'minlash, monopol korxonalar mahsulotlariga narx shakllanishining samarali mexanizmlarini joriy etish.

4. Tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish uchun teng shart-sharoitlar yaratish va ichki bozorning monopollashuvini oldini olish.

5. 2021 yilga borib davlat kadastri ishlarini yuritishning to'liq raqamlashtirilishini ta'minlash va mulkni ro'yxatdan o'tkazish tartib-taomilini soddalashtirish.

6. Qayta tiklanuvchi va muqobil energiya manbalaridan foydalangan holda elektr energiyasini ishlab chiqarish ulushini 2025 yilga borib 20 foizdan ziyodga oshirish.

Xulosa

Katta yirik davlat loyihalari uchun ularning maqsadlariga muvofiq, mamlakatdagi iqtisodiy va siyosiy vaziyat hamda loyihaning huquqiy xavfsizligi, loyihaga jamoatchilik javobgarligi, loyihaning

ish bilan bandligi va boshqalar sababli maqsadli mezonlari muhim ahamiyatga ega.

Ilm-fan va texnika yutuqlarini keng qo'llagan holda iqtisodiyot tarmoqlariga, ijtimoiy va boshqa sohalarga zamonaviy innovatsion texnologiyalarni tezkor joriy etish O'zbekiston Respublikasi jadal rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Innovatsion loyihalarni tasniflash ro'yxatini ko'rsating?
- 2) Innovatsion loyihalarning asosiy xususiyatlarini sanab o'ting?
- 3) O'zbekistonda innovatsion loyihalarni rivojlantirish bo'yicha qanday islohotlar amalga oshirilmoqda?

GLOSSARIY

Antiinnovatsiyalar – o'tmishga qaytish, harakatni orqaga qaytarishga yunaltilgan yangiliklar kiritish, texnologiya, ekologiya, iqtisodiyot, ijtimoiy-siyosiy va madaniy sohalardagi innovatsion oqimlar tadqiqotlari.

Antropotsentrik belgi – keng ma'noda insonning (mamlakatning) yashovchanligi va kelajakda doimiy qo'llab-quvvatlanuvchi (barqaror), uzluksiz uzoq va muvozanatlangan rivojlanish imkoniyati (qobiliyati) tushuniladi.

Bazis texnologik innovatsiyalar – yangi avlod texnikasi (texnologiyalari) va texnologik ukladlarini o'zlashtirishga yunaltililadi.

Barqaror rivojlanish – jamiyatning uzluksiz taraqqiyotini ta'minlovchi hamda atrof-muhit va tabiatga zarar yetkazmaydigan barqaror ijtimoiy-iqtisodiy muvozanatlangan rivojlanish sifatida belgilanishi mumkin.

Biosferotsentrik (umumiy holatda-ekologik) belgi – tushuncha insoniyatning kelusi rivojlanishi ekofob shaklda o'tmasligi uchun biosferani Erdagi hayotning tabiiy asosi sifatida saqlab qolish, uning barqarorligi va tabiiy evolyusiya bilan bog'liq.

Boshqariluvchanlik omili – iqtisodiy tizimda takror ishlab chiqarish jarayonlarining boshqariluvchanligi boshqaruv obyektiga yetarlicha ta'sir doirasini ta'minlovchi vositalar mavjudligini nazarda tutadi.

Davrga xos innovatsiyalar – inson bilimining rivojlanishidagi asosiy o'sish, ular uzoq muddatli rivojlanishning asosi bo'lib, dunyoda keng tarqalganligi uchun ularni davrga xos yangiliklar kiritish deb atash mumkin. Iqtisodiy tarixning o'zgaruvchan yo'nalishini ulardan har biri

Ijtimoiy-madaniy innovatsiyalar – fan, madaniyat, ta'lim, etika va mafkura sohasidagi innovatsiyalar bo'lib, ular innovatsion yangilanish manbai bo'lib xizmat qiladi va shu bilan bir paytda uning natijasi sifatida ijtimoiy-madaniy tuzum yoki uning rivojlanishidagi navbatdagi bosqichni shakllantiradi.

Ijtimoiy-siyosiy va huquqiy sohalaridagi innovatsiyalar – ijtimoiy sertifikatsiya, sinflar tarkibi va nisbati, boshqa ijtimoiy guruhlar, davlat va huquqiy institutlarda o'zgarishlarga olib keladi.

Ilmiy-texnologik o'zgarishlar – mehnat mahsuldorligini bir necha marta oshirish, birlamchi (tabiiy) resurslar iste'moli va atrof-muhitga zararli chiqitlar chiqarishni qisqartirishga imkon beruvchi ishlab chiqarishning postindustrial gumanistik-noosfera texnologik usuliga o'tishga imkon beradi.

Innovatsionlik – davrga xos bo'lgan va bazis innovatsiyalar riskiga borishga moyillik, konservatizm va inertsia ta'sirini bartaraf etgan holda samarali innovatsiyalarni amalga oshirish qobiliyati.

Innovatsiya – inson aqli erishgan yutuqlardan (kashfiyotlar, ixtirolar, ilmiy va konstruktorlik loyihalari va b.) u yoki bu faoliyat sohasida samaradorlikni oshirish uchun foydalanish tushuniladi. Mos ravishda texnologik, iqtisodiy, ekologik, boshqaruv, harbiy, siyosiy, ijtimoiy-madaniy, huquqiy va boshqa innovatsiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Innovatsiya – har qanday faoliyat sohasida kiritiluvchi yangilik.

Integral tuzum – u haqiqat (fan), yaxshilik (etika) va go'zallik (estetika) uyg'unligini ta'minlaydi; chunki u G'arb va Sharqning sivilizatsiya qadriyatlar tizimini integratsiyalaydi, ularning bir-birini boyitishi va mahsuldorligini ta'minlaydi.

Ixtirolar – mayda va kichkina – chiqarilayotgan mahsulot va foydalanilayotgan texnologiyalarning ayrim ko'rsatkichlarini yaxshilashga yo'naltiriladi; mikroinnovatsiyalar, ayrim hollarda esa soxta innovatsiyalar asosida yotadi.

Yirik ixtirolar – ularning soni ko'p emas – yangi texnologik tamoyillarni ishlab chiqarishga joriy qilishga xizmat qiladi, prinsipial jihatdan yangi mahsulot va texnologiyalar, yangi avlod texnikasi uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Loyihada buxgalteriya hisobi (accounting) – kuzatuvni, xarajatlarni o'lchashni, joriy guruhlashni va iqtisodiy faoliyat faktlarining yakuniy sintezini ta'minlovchi loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Loyiha byudjeti (*projectbudget*) – loyihani amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan xarajatlar va daromadlar rejası, pul va natura tarzida.

Loyiha ishlarini bajarish (*projectexecutio*) – loyihaning ish rejasini rejalashtirilgan tarzda amalga oshirish, shuningdek loyihani amalga oshirish rejasini tuzatish va takomillashtirish.

Kafolat majburiyatlari (*warranty*) – agar ishlab chiqarish kamchiliklarini aniqlasa, mahsulotni ta'mirlash yoki almashtirish uchun buyurtmachi (iste'molchilar) talablarini qondirish uchun loyihani amalga oshirgan korxonaning rasmiy tarzda berilgan va'dasi.

Loyihaning bosh maqsadi (*mainobjective*) yoki missiya (*mission*) – loyihaning natijalarini kelgusida ishlatish uchun uni amalga oshirishning asosiy, eng keng tarqalgan sababi.

Ishning parchalanishi – umumiy natijaning birligini saqlab, turli darajadagi ishlarni batafsil yoritib berish.

Loyihaning istalgan maqsadlari (*desiredprojectgoals*) – uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lmagan maqsadlar, ammo muayyan sharoitlarda erishish mumkin.

Loyiha muddati (*projectlifecycle*) – loyihaning paydo bo'lishi va uni tugatish paytidagi vaqt oralig'i.

Loyiha buyurtmachisi (*owner*) – loyihaning natijalari egasi yoki foydalanuvchisi bo'lgan shaxs.

Loyiha tugallanishi (*projectclose-out*) – loyiha natijalarini baholash va qabul qilish-topshirish jarayoni.

Investitsiya va qurilish loyihasi (*IQL*) – obyektни qurish uchun investitsiyalarning to'liq siklini amalga oshirishni o'z ichiga olgan loyiha: investitsiya maqsadiga erishish va loyiha tomonidan bajarilgan ishlarni bajarish uchun kapitalni dastlabki investitsiyasidan.

Investor (*investor*) – bu odatda foyda olish maqsadida har qanday resurslarni loyihaga kiritadigan jismoniy yoki yuridik shaxs.

Boshlash (*initiation*) – yangi loyihaning investitsion jozibadorligini oshirish va loyihani amalga oshirish boshlanishiga ko'maklashish ishlari.

Xaridor (mijoz) (customer) – loyihaning natijalarini iste'molchi bo'lgan, lekin loyihaning bevosita buyurtmachisi bo'lmagan jismoniy yoki yuridik shaxs.

Loyiha jamoasi (projectteam) – loyihani amalga oshirishda ishtirok etadigan, turli loyiha ishtirokchilarining manfaatlarini ifodalovchi va loyiha menejeriga hisobot beradigan mutaxassislar guruhi.

Shartnoma (contract) -- manfaatdor tomonlar o'rtasida rasmiy bitim, unda tomonlarning bir qismi boshqa tomon taqdim etgan ish haqi evaziga muayyan turdagi ishlarni bajarish majburiyatini oladi.

Nazorat (control) – loyihaning ishlashi bo'yicha aniq va rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni taqqoslash, shuningdek, kiruvchi shovqinlarni bartaraf etish uchun kerakli tuzatuvchi tadbirlarni amalga oshirishning murakkab jarayoni. Bu doimiy o'zgarish holatidagi loyihaning miqdoriy va sifat jihatidan baholashiga ta'sir qiladi.

Nizo (mojaro) (conflict) – loyihalarni amalga oshirishning turli masalalarini hal qilishda shaxslar va tashkilotlar bo'lishi mumkin bo'lgan tomonlarning qarashlari bilan to'qnashuv.

Yetakchilik (leadership) – jamoada o'z o'rnida bir guruh a'zosining boshqalarga ta'sir o'tkazish jarayoni.

Megaloyihalar (megaprojects) – umumiy maqsadga bir-lashtirilgan ko'plab o'zaro bog'liq loyihalarni o'z ichiga olgan maqsadli dasturlar, ajratilgan resurslar va ularni amalga oshirish uchun ajratilgan vaqt.

Multiloyihalar (ko'p loyihalar) (multiprojects) – yirik korxo-nalar doirasida amalga oshiriladigan keng qamrovli dasturlar yoki loyihalar.

Kerakli loyiha maqsadlari (requiredprojectgoals) – loyihalarni boshqarishning turli bosqichlari oraliq maqsadlari.

Loyiha muhiti (loyiha atrofi) (projectenvironment) – loyihani amalga oshiradigan muhit, loyiha maqsadlariga erishishga ko'mak-lashadigan yoki to'sqinlik qiladigan ichki va tashqi kuchlarning kombinatsiyasini yaratadi.

O'zlashtirilgan hajm (*budgeted cost for work performed* – BCWP) – tugallangan ishlarning qiymati yoki muayyan davrda tugallangan ish maydoni uchun rejalashtirilgan resurs miqdori.

Loyiha boshqaruvida rejalashtirish (*planning*) – muayyan vaqt davomida prognoz qilinadigan muhit sharoitida xatti-harakatlarning turi va hajmini aniqlash jarayoni.

Rejalashtirilgan xarajatlar (*budgeted cost for work scheduled* – BCWS) – muayyan vaqt uchun rejalashtirilgan ishning rejalangan qiymati yoki ma'lum bir vaqt uchun foydalanish uchun rejalashtirilgan resurs miqdori.

Loyihani huquqiy jihatdan qo'llab-quvvatlash (*projects legal aspects*) – loyihaning qonuniyligi va qonuniyligini ta'minlashga yordam beradigan loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Dastur (*programm*) – umumiy maqsad va amalga oshirish shartlari bilan birlashtirilgan bir-biriga bog'liq loyihalar va turli tadbirlar guruhidir.

Loyiha (*project*) – mahsulotni, xizmatni yoki boshqa foydali natijalarni yaratish uchun uni amalga oshirish g'oyasi va harakatlari.

Ishni tashkil qilish loyihasi (*ITQL*) – bu umumiy ish muddatini va oraliq muddatlarini, kapital qo'yilmalarni taqsimlash va ish hajmini, moddiy-texnika resurslarini va mehnat resurslarini, ularni qoplash manbalarini, ishlarni bajarishning asosiy usullarini va loyihani boshqarish tizimini belgilaydigan texnik (texnikishchi) loyihaning bir qismi.

Loyihalovchi (*designer*) – loyiha bo'yicha loyiha-smeta hujjatlarini ishlab chiqish uchun buyurtmachi tomonidan shartnoma imzolagan loyiha-konstruktorlik kompaniyasi.

Loyiha boshqaruvi jarayonlari (*project management processes*) – loyiha hayotining barcha bosqichlarida amalga oshiriladigan va boshqaruv subyektlari va obyektlari o'rtasida to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar orqali amalga oshiriladigan aniq harakatlar majmui.

Loyihani ishlab chiqish (*elaboration*) – loyihaning barcha bosqichlarida faoliyat turlari, usullari va yo'nalishlarini ishlab chiqish jarayoni.

Loyihani amalga oshirish – loyiha¹ning maqsadlariga erishishga qaratilgan chora-tadbirlar, ishlar va harakatlar majmui.

Natija- loyihada ko'rsatilgan talablarga javob beruvchi yaratilgan mahsulot yoki xizmat.

Loyihalarni boshqarish tizimi (LBT) – loyihalarni boshqarish jarayonlari va funksiyalarini avtomatlashtirish uchun ishlatiladigan komp'yuter dasturiy mahsuloti.

Homiy (sponsor) – loyiha¹ni to'liq yoki qisman moliyalashtirishni ta'minlovchi yuridik yoki jismoniy shaxs.

Loyiha strategiyasi (projectstrategy) – loyiha¹ning maqsad va vazifalariga erishish jarayonlari, harakatlar va natijalarini belgilaydigan uzoq muddatli hujjat.

Ishlarni taqsimlash tuzilmasi (workbreakdownstructure – WBS) – loyiha¹ning bir-biriga bog'liq bo'lgan turli darajadagi detallari bo'yicha grafik ifodasidir.

Loyiha¹ning tuzilishi (projectstructure) – loyiha¹ni boshqarish jarayonini samarali amalga oshirish uchun zarur va yetarli bo'lgan asosiy qismlari (elementlari) hisoblanadi.

Xavfsizlikni boshqarish (projectsafetymanagement) – loyiha¹ni boshqarish funksiyasi bo'lib, u orqali loyiha¹ni amalga oshirish va korxona faoliyati, xodimlarning salomatligi va atrof-muhit muhofazasi ta'minlanadi.

Kafolat majburiyatlarining bajarilishini boshqarish (warrantymanagement) – ishlab chiqarishdagi kamchiliklarni aniqlashda tovarlarni ta'mirlash va almashtirish uchun mijozning (iste'molchi) talablarini ta'minlash uchun loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Loyiha konsepsiyasini boshqarish (projectideamanagement) – loyiha¹ni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha qaror qabul qilishga hissa qo'shadigan ishlarni boshqarish funksiyasidir.

Loyihadagi o'zgarishlarni boshqarish (projectchangemanagement) – loyiha¹ni boshqarish funksiyasi bo'lib, u tashqi va ichki muhitning loyiha¹ni amalga oshirishga ta'sirini hisobga olgan holda, uning hayotiy sikli davomida moslashuvini ta'minlaydi.

Loyiha sifatini boshqarish (projectqualitymanagement) – loyiha¹ni boshqaruvining funksiyasi bo'lib, u loyiha¹ning mijozlar (iste'molchilar) ehtiyojlariga javob berishini ta'minlaydi.

Shartnomani boshqarish (projectcontractsmanagement) – loyihaning boshqaruv funksiyasi bo'lib, mijozning boshqa loyiha ishtirokchilari bilan hamkorligi ta'minlanadi.

Loyihada moddiy resurslarni boshqarish (projectresource management) – loyiha uchun kerakli materiallarni (joriy yoki aylanma aktivlarini) va uskunalarni (uzoq muddatli aktivlarni) sotib olish va yetkazib berishni ta'minlaydigan loyihalarni boshqarish funksiyasidir.

Loyiyaning mavzu maydonini boshqarish (projectscopemanagement) – loyihani boshqarish vazifasi bo'lib, u sohaning o'ziga xos xususiyatlari, bozori, iste'molchilarning afzalliklari, mamlakatning moliya-kredit tizimi va boshqa omillar tufayli loyihani amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish imkonini beradi.

Loyihani boshqarish (projectmanagement) – loyiha maqsadlariga erishishga qaratilgan chora-tadbirlarni, ishlarni va harakatlarni boshqarish.

Vaqt parametrlari bo'yicha loyihani boshqarish (projecttime-management) – loyihani boshqarish funksiyasi bo'lib, u alohida bosqichlarni o'z vaqtida amalga oshirilishini va ishni tartiblash yordamida loyihani amalga oshirishni, ularning davomiyligini baholashni, jadvalni (taqvim rejasini) ishlab chiqish va monitoringini ta'minlaydi.

Loyiha xatarlarini boshqarish (projectriskmanagement) – loyihadagi risklarni tahlil qilish, javob berish va nazorat qilishni ta'minlaydigan loyihani boshqarish funksiyasi.

Tizimlarni boshqarish (systemapproachandintegration) – loyiha boshqaruv funksiyasi bo'lib, korxona va loyiha umumiy vazifalar va protseduralar bilan bog'liq bo'lgan tizimlar majmuasi sifatida qaraladi.

Loyiha xarajatlarini va moliyalashtirishini boshqarish (projectcostand finance management) – loyiha byudjetini shakllantirish, bajarish va nazorat qilish uchun zarur bo'lgan loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Loyihani inson resurslarini boshqarish (*project human resource management*) – loyihani amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlardan samarali foydalanishni ta'minlaydigan loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Loyiha menejeri (*project manager*) – loyihani amalga oshirishni bevosita boshqaruvchi va loyiha jamoasini boshqaradigan shaxs.

Loyiha ishtirokchilari (*project stakeholders*) – loyihani amalga oshirish jarayonida manfaatlariga ta'sir ko'rsatadigan shaxslar va korxonalar.

Maqsadli yunalganlik omili – inqirozga qarshi tartibga solish va boshqaruvning umumiy maqsadlari iqtisodiy tizimning barcha hayotiy funksiyalarini takror ishlab chiqarish va uzoq muddatli barqaror faoliyatini ta'minlash hisoblanadi.

Noosfera – barqaror rivojlanishga o'tishning yetuklik va yakunlovchi bosqichi, jamiyatning kelajakda kutilayotgan, insonning tabiatga yul qo'yish mumkin bo'lgan darajada ta'sir ko'rsatishi ta'minlanuvchi holati. Noosfera barqaror rivojlanish magistrali bo'yicha o'tish jarayoni rivojlanuvchi maqsadli mo'ljallanib hisoblanadi.

Noosfera rivojlanish (noosferogenez) va «barqaror rivojlanish» – o'z mohiyatiga ko'ra, bir-biriga yaqin tushunsa bo'lib, ulardan ikkinchisi faqat noosfera harakatlanishining boshini anglatadi xolos.

Samaradorlik omili – boshqaruvchi ta'sir kuchi boshqaruv maqsadlariga erishish uchun yetarli bo'lishi lozim. Samarali boshqaruv ta'siri muvozanatni buzuvchi omillarga qarshi barqarorlikni oshirishga yunaltiriladi.

Soxta innovatsiyalar (*pseudoinnovatsiya*) – eskirgan avlod texnika va texnologiyalari salohiyati tugab qolay degan hollarda ularning xizmat qilish muddatini uzaytiradi.

Texnologiyalar transferi – bozor sharoitlarida innovatsion jarayonlarni sanoatda amalga oshirishning asosiy mexanizmi hisoblanadi. Xorijiy tajribalarga ko'ra, texnologiyalarni sektorlar (harbiy va fuqaro), sanoat tarmoqlari va mulkchilik sharoitida turlicha bo'lgan tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida mamlakat

Shartnomani boshqarish (projectcontractsmanagement) – loyiha boshqaruv funksiyasi bo‘lib, mijozning boshqa loyiha ishtirokchilari bilan hamkorligi ta‘minlanadi.

Loyihada moddiy resurslarni boshqarish (projectresource management) – loyiha uchun kerakli materiallarni (joriy yoki aylanma aktivlarini) va uskunalarni (uzoq muddatli aktivlarni) sotib olish va yetkazib berishni ta‘minlaydigan loyihalarni boshqarish funksiyasidir.

Loyiha mavzu maydonini boshqarish (projectscopemanagement) – loyihani boshqarish vazifasi bo‘lib, u sohaning o‘ziga xos xususiyatlari, bozori, iste‘molchilarning afzalliklari, mam-lakatning moliya-kredit tizimi va boshqa omillar tufayli loyihani amalga oshirishning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olish imkonini beradi.

Loyihani boshqarish (projectmanagement) – loyiha maqsadlariga erishishga qaratilgan chora-tadbirlarni, ishlarni va harakatlarni boshqarish.

Vaqt parametrlari bo‘yicha loyihani boshqarish (projecttime-management) – loyihani boshqarish funksiyasi bo‘lib, u alohida bosqichlarni o‘z vaqtida amalga oshirilishini va ishni tartiblash yordamida loyihani amalga oshirishni, ularning davomiyligini baholashni, jadvalni (taqvim rejasini) ishlab chiqish va monitoringini ta‘minlaydi.

Loyiha xatarlarini boshqarish (projectriskmanagement) – loyihadagi risklarni tahlil qilish, javob berish va nazorat qilishni ta‘minlaydigan loyihani boshqarish funksiyasi.

Tizimlarni boshqarish (systemapproachandintegration) – loyiha boshqaruv funksiyasi bo‘lib, korxona va loyiha umumiy vazifalar va protseduralar bilan bog‘liq bo‘lgan tizimlar majmuasi sifatida qaraladi.

Loyiha xarajatlarini va moliyalashtirishini boshqarish (projectcost and finance management) – loyiha byudjetini shakllantirish, bajarish va nazorat qilish uchun zarur bo‘lgan loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Loyihani inson resurslarini boshqarish (*projecthumanresource management*) – loyihani amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlardan samarali foydalanishni ta'minlaydigan loyihalarni boshqarish funksiyasi.

Loyiha menejeri (*projectmanager*) – loyihani amalga oshirishni bevosita boshqaruvchi va loyiha jamoasini boshqaradigan shaxs.

Loyiha ishtirokchilari (*projectstakeholders*) – loyihani amalga oshirish jarayonida manfaatlariga ta'sir ko'rsatadigan shaxslar va korxonalar.

Maqsadli yunalganlik omili – inqirozga qarshi tartibga solish va boshqaruvning umumiy maqsadlari iqtisodiy tizimning barcha hayotiy funksiyalarini takror ishlab chiqarish va uzoq muddatli barqaror faoliyatini ta'minlash hisoblanadi.

Noosfera – barqaror rivojlanishga o'tishning yetuklik va yakunlovchi bosqichi, jamiyatning kelajakda kutilayotgan, insonning tabiatga yul qo'yish mumkin bo'lgan darajada ta'sir ko'rsatishi ta'minlanuvchi holati. Noosfera barqaror rivojlanish magistrali bo'yicha o'tish jarayoni rivojlanuvchi maqsadli mo'ljal hisoblanadi.

Noosfera rivojlanish (noosferogenez) va «barqaror rivojlanish» – o'z mohiyatiga ko'ra, bir-biriga yaqin tushunsa bo'lib, ulardan ikkinchisi faqat noosfera harakatlanishining boshini anglatadi xolos.

Samaradorlik omili – boshqaruvchi ta'sir kuchi boshqaruv maqsadlariga erishish uchun yetarli bo'lishi lozim. Samarali boshqaruv ta'siri muvozanatni buzuvchi omillarga qarshi barqarorlikni oshirishga yunaltiriladi.

Soxta innovatsiyalar (*pseudoinnovatsiya*) – eskirgan avlod texnika va texnologiyalari salohiyati tugab qolay degan hollarda ularning xizmat qilish muddatini uzaytiradi.

Texnologiyalar transferi – bozor sharoitlarida innovatsion jarayonlarni sanoatda amalga oshirishning asosiy mexanizmi hisoblanadi. Xorijiy tajribalarga ko'ra, texnologiyalarni sektorlar (harbiy va fuqaro), sanoat tarmoqlari va mulkchilik sharoitida turlicha bo'lgan tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida mamlakat

doirasida o'tkazishda ham, xalqaro (davlatlararo) ilmiy inonovatsion loyihalarini amalga oshirishda ham davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishga muhtojlik sezadi.

Texnologiyalarni tijoratlashtirish – yangi texnologiyalarga yul topish zamonaviy raqobatli kurashning muhim omillaridan sanaladi. Biroq ilmiy-texnik loyihalarning qimmatligi sababli dunyodagi firmalarning ko'pchiligi texnologiyalarning faqat tor doiralaridan foydalanib, bu yerda raqobatbardosh mahsulot yaratish uchun o'z ustunligini saqlashga harakat qiladi.

Transfer (o'tkazish) – ilgari yaratilgan intellektual mulkni tijorat asosida (mulk egasiga mukofot bergan tarzda) berish yoki yangi mulkni paritetli asoslarda (oldindan kelishib olingan egalik qilish va foydalanish huquqlari) yaratish, bozorda talabga ega va jamiyat ehtiyojlariga javob beruvchi tovar mahsuloti sifatida ko'rib chiqiladi.

Eng yirik ixtirolar – har o'n yillikda ham paaydo bo'lavermaydi va davrga xos bo'lgan yangiliklar kiritish, yangi texnologik ukladlar va ishlab chiqarishning yangi texnologik usullari, jamiyatdagi o'zgaruvchan moddiy-texnika bazasi uchun asos hisoblanadi.

Yaxshilovchi innovatsiyalar – bu avlod va ukladi texnologiyalarni ular qo'llanuvchi turli talablarini hisobga olgan holda tarqatish va differensiatsiyalashga xizmat qiladi.

Haqiqiy xarajatlar (*actualcostforworkperformed* – ACWP) – ma'lum bir davrda ishning bajarilishi uchun sarflangan mablag'.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "Jizzax viloyatini kompleks rivojlantirishni davlat tomonidan tartibga solish va boshqarishning samarali modelini ishlab chiqish to'g'risida"gi 2019-yil 3-yanvardagi PF-5609-son Farmoni

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Loyiha boshqaruvi Milliy Agentligi faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2019-yil 10-yanvardagi №PF-5624-sonli farmoni

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "Raqamli ishonch" raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash jamg'armasini tashkil etish to'g'risida"gi 2018-yil 2-sentyabrdagi PQ-3927 sonli Qarori

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2018-yil 21-sentyabrdagi "2019 – 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5544-son Farmoni

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "Respublikada axborot texnologiyalari sohasini rivojlantirish uchun shart-sharoitlarni tubdan yaxshilash chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2017-yil 30-iyundagi PF-5099 Farmoni

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning 2017-yil 24-iyuldagi "O'zbekiston Respublikasida loyiha Boshqaruvi tizimini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida" №PF-5120-sonli Farmoni

7. O'zbekiston Davlat standarti// Loyihalarni boshqarish. O'zDSt ISO 21500: 2018

8. Project management body of knowledge PMBOK® (guide) Sixth Edition| Newtown Square PA: Project Management Institute, 2017

9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство ПМБOK®) – Пятое издание ХД69.П75Г845 - 2013

10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Олдерогге Н.Г. Управление проектами. Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2014. - 664 с.

11. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аншин, К. А. Багратиони и др. Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620с.

12. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. -2 изд.- М.:Изд-во АСВ; СПб.:СПб ГАСУ,2006.-312с.

13. Василев Д.К., Колосова Е.В. Протседури управления проектами // инвестиционный эксперт. - 2008. 3., с. 67-72.

14. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (полный курс MBA). М.: Эксмо, 2011.

15. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. проф. Л. М. Разу. М.: КНОРУС, 2006

16. Романова М. В. Управление проектами. М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2007

17. Ларсон Э. У., Грей К. Ф. Управление проектами. М.: Дело и Сервис, 2013.

18. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (полный курс MBA). М.: Эксмо. 2011

19. Управление проектами: учебное пособие/А.А.Дулзон; Натсиональный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.

20. Войку И. П. Управление проектами: Конспект лекций. – Псков: Псковский государственный университет. 2012. – 204 с.

21. О.Н. Руднева Управление проектами: краткий курс лекций // ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ. – Саратов, 2016. – 77 с.

22. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. д-ра техн. наук, проф. В. И. Денисенко, д-ра экон. наук, проф. Н. М. Филимоновой; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. -- Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с.

23. M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayev. Menejment. O'quv qo'llanma. Toshkent – 2001-y.

24. R.X.Ergashev, S.R.Xalikov, A.J.Toshbayev. Innovatsion iqtisodiyot: Darslik / – Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2019-y.

MUNDARIJA

KIRISH	3
--------------	---

1-MAVZU. LOYIHALARNI BOSHQARISHNING MOHIYATI

1.1. Loyihalarni boshqarishning mohiyati	5
1.2. Loyihalarni boshqarish tarixi	8
1.3. Loyiha va investitsiyalarni boshqarishning o'zaro bog'liqligi.....	9
1.4. Boshqarish texnologiyasi	11

2-MAVZU. O'ZBEKISTONDA LOYIHALARNI BOSHQARISH TENDENTSIYALARI

2.1. Loyiha boshqaruvi Milliy agentligi haqida umumiy ma'lumotlar	13
2.2. O'zbekistonda investitsiya siyosatini takomillashtirish va isloh qilish	22
2.3. Loyihalarni boshqarishni amalda qo'llash tendensiyalari	26
2.4. Boshqaruv standartlari: xususiyatlar, tizimni ishlab chiqish va qo'llash	30

3-MAVZU. LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINING HOZIRGI HOLATI

3.1 1 Loyihalarni boshqarishning rivojlanish istiqbollari	35
3.2 Zamonaviy loyihalarni boshqarish.....	36
3.3 Loyihalarni boshqarishning zamonaviy metodologiyalari	37
3.4 Loyihani boshqarishning 16 ta metodologiyasi	41

4-MAVZU. STRATEGIK LOYIHALARNI BOSHQARISH: ASOSIY TUSHUNCHALAR VA KONTSEPTUAL ASOSLARI

4.1. Loyihani boshqarishning asosiy atamalari.....	47
4.2. Loyiha ishtirokchilari.....	49

4.3. Tuzilish va loyihalarni boshqarish funksiyalari	51
4.4. Rejalashtirish jarayonining asosiy tartib-qoidalari (ishlari)	53

5-MAVZU. BIZNES TUZILMAVIY LOYIHALAR (BIZNES-STRUKTURAVIY LOYIHALAR)

5.1. Printsipalar, metodlar va rejalashtirish tizimi	63
5.2. Biznes-rejaning mazmuni	64
5.3 Biznes-strukturaviy loyihalarning moliyaviy qismi.....	76
5.4 Biznes-strukturaviy loyihalar.....	79

6-MAVZU. TASHKILOTNING LOYIHA BOSHQARUV TIZIMI

6.1. Tizimlarni boshqarish.....	84
6.2. Tashkilotda loyihani boshqarish tizimini joriy qilish sabablari	88
6.3. Korxonada loyihalarni boshqarish tizimini joriy etish bosqichlari	91

7-MAVZU. VAQT PARAMETRLARI BO‘YICHA LOYIHALARNI BOSHQARISH

7.1 Vaqt parametrlari bo‘yicha loyihalarni boshqarishning asosiy ko‘rsatkichlari	97
7.2. Vaqtni rejalashtirishning asosiy usullari	100
7.3 Vaqt parametrlari bo‘yicha loyihani rejalashtirish	100

8-MAVZU. LOYIHA KOMMUNIKATSIYALARINI (ALOQARINI) BOSHQARISH

8.1 Loyiha boshqarish jarayonida aloqa jarayonining asosiy tushunchalari	104
8.2 «5-S aloqa» tizimi	106
8.3. Aloqa to‘siqlarining manbalari.....	109

9-MAVZU. LOYIHA SIFATINI BOSHQARISH

9.1. Loyiha sifatini boshqarishning zamonaviy yondashuvi	112
---	-----

9.2. Loyiha sifatini boshqarishning asosiy bosqichlari	114
9.3. Loyiha sifatining xarajatlarini tasniflash.....	117

10-MAVZU. LOYIHA XARAJATLARINI BOSHQARISH

10.1. Loyiha resurslari va xarajat.....	120
10.2. Loyiha xarajatlarini boshqarish jarayoni.....	121

11-MAVZU. LOYIHA XATARLARNI BOSHQARISH

11.1. Asosiy tushunchalar: xatar va noaniqlik	128
11.2. Xatarlarni (risklarni) boshqarish	136
11.3. Investitsiya xatarlarini baholash modellari	140
11.4. Loyiha xatarini boshqarish.....	142

12-MAVZU. LOYIHANING INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

12.1. Xodimlarni boshqarishning asosiy prinsiplari	145
12.2. Loyihani boshqarishning kadrlar jihatlari	150
12.3. Xodimlarni boshqarishning psixologik jihatlari	154
12.4. Loyiha jamoasi motivatsiyasi.....	157

13-MAVZU. LOYIHA MOJAROLARINI (NIZOLARINI) BOSHQARISH

13.1. Mojaroning asosiy tushunchalari, nizolar turlari	167
13.2. Nizolarni boshqarish funksiyalari va usullari	177

14-MAVZU. INNOVATSION LOYIHALARNI BOSHQARISH

14.1. Innovatsion ishlanmalarning xususiyatlari.....	180
14.2. O'zbekistonda innovatsion loyihalarni amalga oshirish yo'llari	181
GLOSSARIY	190
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	199

Qaydlar uchun

and Qaydlar uchun

Ushbu HAWA QAYD

LOYIHA BOSHQARUVI

Ushbu Loyiha

Ushbu Loyiha

Ushbu Loyiha

Ushbu Loyiha

Ushbu Loyiha

Ushbu Loyiha

O.SH. MAMANAZAROV

LOYIHA BOSHQARUVI

O'quv qo'llanma

Muharrir: *A.Abdusalilov*

Texnik muharrir: *A.Xo'jabekov*

Dizayner: *R.Tashmatov*

Musahhih: *D.O'rinova*

Sahifalovchi: *G.Qurbanbayeva*

LOYIHA
BOSHIQARUVI

O'qiyot bo'limi

Matn muharriri: A. Ibratillova
Texnik muharriri: A. Yo'ldoshev
Dizayner: A. Ibratillova
Musajjid: D. O. Yulova
Sahifalar: G. Qudratova

Nashriyot litsenziyasi: AI №270.

Bosishga 09.12.2019-yilda ruxsat etildi. Bichimi: 60x84 $\frac{1}{16}$.
Ofset bosma. «Times New Roman» garniturasida. Nashr b.t. 13.0.
Adadi 100 nusxa. Buyurtma №94.

«Ijod-Press» nashriyotida nashrga tayyorlandi. «Dizayn-Print»
MCHJ O'CHK bosmaxonasida chop etildi. 100054, Toshkent
shahri, Cho'pon ota ko'chasi, 28-a uy

Telefon: (371) 273-19-51,
Faks: (371) 273-19-50.

E-mail: book@ijodpress.uz
[www. IjodPress.uz](http://www.IjodPress.uz)

