



Суюнов Дилмурод Холмуратович
Иқтисод фанлари доктори, профессор.

Бельгия давлатининг Антверпен университети, Ўзбекистон-Америка академияси, АҚШларининг Нью-Йорк ва Баффло университетлари ва Германиянинг "Менеджмент" академияси, Европа менеджмент ва технологиялар мактаби, Жанубий Кореянинг Хондонг Глобал, Гачон, Солбиридэж университетларида ўз мадақасини оширган. Голландия давлати Маастрихт университетининг МВА (Бизнесни бошқариш магистри) дипломини олган. Ҳозирги кунда 135 дан ортиқ илмий мақолалар ва ўқув-услубий ишлар, шунингдек, "Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаолиятини самарали бошқариш муаммолари",

"Ўзбекистонда корпоратив бошқарув муаммолари", "Хизмат кўрсатиш соҳасида корпоратив муносабатларнинг ўзига хос хусусиятлари", "Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар" каби илмий монографиялар ҳамда "Корпоратив ташкилот назарияси", "Корпоративное управление в хозяйствующих субъектах", "Акционерлик жамиятларида корпоратив бошқарув", "Корпоратив менеджмент", "Толлиг операцияларини ташкил этиш ва уни бошқариш", "Пособие по корпоративному управлению" номли ўқув қўлланмаларининг ҳаммуаллифи.

Ҳозирда Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий тараққиёт ва камбағалликни қисқартириш вазирлиги ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактабида "Корпоратив бошқарув назарияси ва амалиёти" кафедраси мудир лавозимида фаолият юритмоқда.



Холбаев Баҳром Авазбаевич

1978 йилда Тошкент шаҳрида туғилган. Олий маълумотга эга. ТДИУнинг халқаро бизнес йўналиши бўйича бакалавр даражасини олиб, жанубий-шарқий мамлакатлардаги кескин иқтисодий ривожланиш юзасидан илмий изланиш олиб борган. Сўнгра, ТДМИда ўқишни давом эттирди ва қимматли қозғалар бозори соҳаси капитал бозорларини ривожлантиришга қаратилган илмий ишни амалга ошириб, магистр даражасини олди. 2000 йилда Холбаев Б.А., ўқишни давом эттириш мақсадида, Корея Республикасига жўнаб кетди. Кореяда венчур технологияларини бошқаришнинг назик томонларини ўрганиб магистр даражасини олди, сўнг

докторантурани тугатиб, давлат бошқаруви мутахассислиги бўйича PhD илмий даражасини қўлга киритди.

2010 йилда Ўзбекистонга қайтиб келгач, у ҳар хил ҳажмдаги ҳукуматлараро ва хусусий лойиҳаларда бошқарувчи лавозимида фаолият юритди. Айни пайтда у педагогик, илмий-тадқиқот ва амалий фаолият олиб боради.

ДИЛМУРОД СУЮНОВ
БАХРОМ ХОЛБАЕВ

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ: **услуг ва стандартлар**



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ИҚТИСОДИЙ
ТАРАҚҚИЁТ ВА КАМБАҒАЛЛИКНИ ҚИСҚАРТИРИШ
ВАЗИРЛИГИ ҲУЗУРИДАГИ
БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК ОЛИЙ МАКТАБИ**

**ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ:
УСЛУБ ВА СТАНДАРТЛАР**

ЎҚУВ ҚўЛЛАНМА

ТОШКЕНТ

2021

Т а қ р и з ч и л а р:

Иқтисод фанлари доктори, проф. *Д.Н.Рахимова*
Иқтисод фанлари доктори, проф. *А.Т.Кенжабаев*

Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. **Лойиха бошқаруви: услуб ва стандартлар: ўқув қўлланма / 2021. – 208 бет.**

Ушбу ўқув қўлланма Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий тараққиёт ва камбағалликни қисқартириш вазирлиги хузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактабининг Илмий кенгаши томонидан 2020 йил 30 октябрдаги (№2 сонли баённома) қарори билан чоп этишга тавсия қилинган. Ўқув қўлланмада "Лойиха бошқарувининг жаҳон амалиёти" фанининг моҳиятини ақс эттирувчи мавзулар мажмуи тизимли равишда кўриб чиқилган.

Қўлланмада лойиҳани бошқариш методологиясининг асосий қоидалари келтирилган. Лойиҳанинг самарадорлигини баҳолашнинг концепцияси ва усуллари, уни режалаштириш, моддий-техник таъминот, вақт ва харажатларни бошқариш, алоқаларни бошқариш ва бошқариш масалалари кўриб чиқилган. Бошқаришнинг турли даражаларида лойиҳаларни тайёрлаш ва амалга оширишнинг барча асосий босқичлари оддий ва тушунарли тарзда тавсифланган. Назарий материаллар лойиҳани режалаштириш ва амалга оширишни осонлаштирадиган мисоллар, схема ва расмлар, таклифлар ва фойдали маслаҳатлар билан бирга келтирилган. Қўлланма берилган материални самарали қамраб олишни таъминлаш мақсадида амалий машқларни таклиф қилган.

Қўлланманинг афзаллиги – бу мураккаб масалаларни баён қилишнинг равшанлиги ва соддалиги, амалий ўқув машғулоти ва "Лойиҳа бошқарувининг жаҳон амалиёти" фанидан масалаларни мустақил равишда бажариши учун материалдан фойдаланиш имконияти.

Лойиҳа бошқарувини биринчи марта ўрганаётганингиздан ёки лойиҳаларни бошқариш бўйича тажрибали мутахассис бўлишингиздан қатъий назар, ушбу қўлланма янги билимларни беришга ёки олинган билимларни такомиллаштиришга мўлжалланган ажойиб манбадир.

Ушбу қўлланма "Лойиҳа бошқарувининг жаҳон амалиёти" фанини ўқитувчилари ва мазкур фанни ўрганаётган олий ўқув юртлари талабалари, шунингдек лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги янги, шунингдек профессионал мутахассислар учун мўлжалланган.

Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби Илмий кенгашининг 2020 йил 30 октябрдаги 2-сонли баён қарори билан ношрга тавсия қилинган.

© Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А., 2021й.

© Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, 2021й.

МУНДАРИЖА

Кириш.....	4
I. Фаннинг мақсад ва вазифалари, компетенциялар.....	9
II. Лойиҳа ва лойиҳа бошқаруви тушунчалари.....	12
§1. Лойиҳа бошқарувининг жаҳон амалиёти.....	17
§2. Лойиҳа бошқарувининг халқаро услублари.....	25
§3. Лойиҳа бошқарувининг халқаро стандартлари	37
§4. Лойиҳа бошқаруви ва корпоратив стратегия.....	45
§5. Лойиҳа инициацияси ва уни ривожлантириш.....	52
§6. Лойиҳада ишларни иерархик тузилмаси.....	61
§7. Пудрат шартномаси.....	70
§8. Лойиҳада малака талаблари.....	77
§9. Лойиҳага қўйилган талаблар.....	88
§10. Сифат таъминоти ва назорати.....	95
§11. Лойиҳада молиявий воситалар.....	102
§12. Лойиҳада тендер жараёни.....	111
§13. Лойиҳалаш жараёнини бошқариш.....	119
§14. Лойиҳада шартномаларни бошқариш.....	126
§15. Лойиҳада халқаро шартномалар.....	135
§16. Лойиҳада рискларни бошқариш.....	144
§17. Лойиҳада коммуникацияларни бошқариш.....	153
§18. Лойиҳани яқунлаш жараёнини бошқариш.....	160
III. Имтиҳон учун намунавий саволлар.....	169
IV. Вазият ва кейслар.....	171
V. Фан бўйича тест саволлари.....	182
Адабиётлар рўйхати.....	205

Кириш

Лойиҳа бошқаруви бу ҳар йили кўпдан кўп компаниялар лойиҳани бошқариш тамойилларини алоҳида бўлимлар ёки умуман ташкилот ишида татбиқ этадиган бошқарув соҳасидир. Бу самарали лойиҳани бошқариш, компанияга вақтни, пулни ва инсон ресурсларини сарфлашни оптималлаштириб, лойиҳаларни муваффақиятли режалаштириш ва муваффақиятли амалга оширишга имкон беради, лекин айни пайтда лойиҳанинг якуний маҳсулоти режалаштирилган сифатидан четга чиқмайди. Лойиҳани бошқариш тамойиллари ва усулларидан фойдаланиш ташкилотга бизнесда янги рақобатдош устунликларга эришиш ва ўз фаолияти самарадорлигини оширишга имкон беради.

Дунёда лойиҳаларни бошқариш учун кўплаб стандартлар мавжуд. Лойиҳаларни бошқариш институти (Project Management Institute – PMI) томонидан ишлаб чиқилган PMBOK стандарти АҚШ ва дунёнинг бошқа мамлакатларида энг кенг тарқалган ҳисобланади. PMBOK лойиҳаларни бошқариш бўйича тавсияларни ўз ичига олади, энг яхши жаҳон тажрибасига асосланган лойиҳаларни бошқариш тамойиллари ва усулларини очиб беради.

"Лойиҳа" дегани ўзи нима? PMI PMBOK стандартига мувофиқ, лойиҳа "антиқа маҳсулотлар, хизматлар ёки натижаларни яратиш учун вақтинчалик тузилган ташкилот" дир. Турли хил соҳалардаги лойиҳалар мазмун жиҳатидан сезиларли даражада фарқ қилиши мумкинлигига қарамай, лойиҳаларни бошқариш асослари ва усуллари тахминан бир хил - лойиҳаларни бошқариш ўз ичига инициация, режалаштириш, бажариш, мониторинг ва яқунлаш босқичларини олади.

Сўнгги ўн йилликларда янги фан - лойиҳаларни бошқариш – шаклланиб, у ўзгаришларни энг самарали ва оқилона бошқариш усуллари, шакллари, воситаларини ўрганадиган ижтимоий-иқтисодий тизимларни бошқариш назарияси бўлимидир. Асрлар давомида инсоният кўплаб лойиҳаларни амалга оширишга тўғри келди. Лойиҳаларнинг тобора кучайиб бориши, бир томондан, тўпланган бошқарув тажрибаси, иккинчи томондан, лойиҳаларни бошқариш учун мафкура ва методологияни яратишни зарур қилди. 20-асрнинг ўрталарида кибернетика, бошқарув назарияси ва операцияларни тадқиқ этиш бир қатор расмий моделларни яратишга имкон берди ва шу билан лойиҳаларни бошқариш учун тизимли илмий асос яратди.

Ушбу фанни ўрганишнинг бир неча асосий йўналишлари мавжуд. **Биринчидан**, бу тармоқни режалаштиришнинг моделлари ва усуллари бўлиб, улар берилган технологик, бюджет ва бошқа чекловлар шароитида ишларнинг оқилона ёки мақбул кетма-кетлигини аниқлашга имкон беради. Ушбу турдаги моделлар кенг қабул қилиниб, кўплаб компьютер дастурларининг асосини ташкил этади ва ҳаётий реал лойиҳаларни бошқариш учун кенг қўлланилади. **Иккинчидан**, бу бошқарувнинг назария ва амалиётидир - ташкилотни самарали бошқариш бўйича умумлаштирилган, эмпирик ва интуитив хусусиятга эга тизимлаштирилган қоидалар тўпламидир.

Лойиҳани бошқариш усуллари 1950 йилларнинг охирида АҚШда ишлаб чиқилган тармоқни режалаштириш техникасига асосланган. 1956 йилда "Дюпон" компаниясидан М.Уолкер компанияга тегишли Univac деб номланган ҳисоблаш машинасидан яхшироқ фойдаланиш усулларини ўрганиб, "Ремингтон Рэнд" компаниясидан капитал режалаштириш гуруҳи аъзоси Д. Келли билан бирлашиб иш бошлади. "Дюпон" компаниясининг фабрикаларини модернизация қилиш бўйича катта иш комплекслари учун режалар ва жадвалларни тузишда компьютерлардан фойдаланишга ҳаракат қилишди. Натижада компьютер ёрдамида лойиҳани тавсифлашнинг оқилона ва содда усули яратилди. Дастлаб у Уолкер-Келли усули деб номланди, кейинчалик эса Критик йўл усули - КЙУ (CPM - Critical Path Method) деб номлана бошланди.

Параллел ва мустақил равишда АҚШ ҳарбий-денгиз кучлари дастурларни таҳлил қилиш ва баҳолаш учун PERT (Program Evaluation and Review Technique) усулини ишлаб чиқдилар. Ушбу усул "Локхид" корпорацияси ва "Буз, Аллен энд Гамильтон" консалтинг фирмаси томонидан 3,800 йирик пудратчини бирлаштирган ва 60 мингта операцияни ўз ичига олган "Поларис" ракета тизимини ривожлантириш лойиҳасини амалга ошириш учун ишлаб чиқилган. PERT усулидан фойдаланиш дастур бошқарувчисига ҳар бир вақтда нима қилиш кераклигини ва уни ким аниқ бажариши кераклигини, шунингдек, индивидуал операцияларни ўз вақтида бажариш эҳтимоллигини аниқ билиб олишга имкон беради. Дастурни бошқариш шунчалик муваффақиятли бўлдики, лойиҳа муддатидан икки йил олдин якунланди. Муваффақиятли бошланиши туфайли ушбу бошқарув усули тез орада бутун АҚШ армияларида лойиҳаларни режалаштиришда қўлланила бошлади. Ушбу услуб қуролларнинг янги турларини ишлаб чиқариш

бўйича йирик лойиҳалар доирасида турли пудратчилар томонидан олиб борилаётган ишларни мувофиқлаштиришда ўзини яхши исботлади.

Йирик саноат корпорациялари ушбу бошқарув методологиясини ҳарбийлар билан бир вақтнинг ўзида янги маҳсулот турларини ишлаб чиқаришда ва ишлаб чиқаришни модернизациялашда қўллай бошладилар. Лойиҳага асосланган режалаштириш методикаси қурилишда кенг қўлланилади. Масалан, Ньюфаундленддаги (Лабрадор яримороли) Черчилл дарёсида гидроэлектростанцияни лойиҳалаштириш учун қўлланилган. Лойиҳанинг қиймати 950 миллион долларни ташкил этди. Гидроэлектр станцияси 1967 йилдан 1976 йилгача бўлган даврда қурилди. Ушбу лойиҳада 100 дан ортиқ қурилиш шартномалари мавжуд бўлиб, уларнинг бир қисми 76 миллион долларга етди. 1974 йилда лойиҳани амалга ошириш жараёни белгиланган муддатдан 18 ой олдин ва режалаштирилган харажатлар сметаси доирасида эди. Лойиҳанинг мижози Churchill Falls Labrador Corp. бўлиб, у лойиҳани ишлаб чиқиш ва бошқариш учун Acres Canadian Betchel компаниясини ёллаган.

Аслида вақтни сезиларли даражада қисқартириш компютер технологияларининг ривожланиши натижасида мумкин бўлган мураккаб иш комплексларини бошқаришда аниқ математик усуллардан фойдаланиш натижасида шаклланди. Бироқ, биринчи компютерлар қиммат ва фақат йирик ташкилотлар учун мавжуд эди. Шундай қилиб, тарихий жиҳатдан биринчи лойиҳалар иш ҳажми, ижрочилар сони ва капитал қўйилмалар жиҳатидан жуда катта бўлган давлат дастурлари эди. Дастлаб, йирик компаниялар ўз лойиҳаларини қўллаб-қувватлаш учун дастурий таъминот ишлаб чиқдилар, аммо тез орада дастурий таъминот бозорида биринчи лойиҳаларни бошқариш тизимлари пайдо бўлди. Режалаштиришнинг бошида турган тизимлар кучли йирик компютерлар ва мини-компютер тармоқлари учун ишлаб чиқилган.

Ушбу синф тизимларининг асосий кўрсаткичлари уларнинг юқори қуввати ва шу билан бирга тармоқни режалаштиришнинг мураккаб усулларида фойдаланган ҳолда лойиҳаларни етарлича батафсил тавсифлаш қобилиятидир. Ушбу тизимлар йирик лойиҳаларни ишлаб чиқишни бошқарадиган, тармоқни режалаштириш алгоритмлари ва ўзига хос атамаларни яхши биладиган юқори малакали менежерларга қаратилган эди. Одатда, лойиҳани ишлаб чиқиш ва лойиҳани бошқа-

риш бўйича маслаҳатлар махсус консалтинг фирмалари томонидан амалга оширилар эди.

Лойиҳаларни бошқариш тизимларининг энг жадал ривожланиши босқичи шахсий компьютерларнинг пайдо бўлиши билан бошланди, шунда компьютер кўпгина менежерлар учун ишлайдиган воситага айланди. Бошқарув тизимлари фойдаланувчилари доирасининг сезиларли даражада кенгайиши янги турдаги лойиҳаларни бошқариш учун тизимларни яратиш заруриятини туғдирди, бундай тизимларнинг муҳим кўрсаткичларидан бири бу қулайликдир. Янги авлод менежменти тизимлари ҳар қандай менежерга тушунарли бўлган, махсус тайёргарликни талаб қилмайдиган ва осон ва тез ишга туширишни таъминлайдиган лойиҳаларни бошқариш воситаси сифатида ишлаб чиқилган. Time Line ушбу тизимлар синфига тегишлидир. Ушбу синф тизимларининг янги версияларини ишлаб чиқувчилар тизимларнинг ташқи соддалигини сақлаб қолишга интилиб, уларнинг функционалиги ва кучини доимий равишда кенгайтirdилар ва шу билан бирга паст нархларни ушлаб турдилар, бу эса деярли ҳар қандай даражадаги фирмаларга тизимлардан фойдаланишга имкон берди.

Ҳозирги вақтда АҚШ ҳаётнинг кўп соҳаларида лойиҳаларни бошқариш тизимларидан фойдаланишнинг чуқур анъаналарини ишлаб чиқди. Режалаштирилган лойиҳалар орасида асосий улушни кичик лойиҳалар ташкил этади. Масалан, InfoWorld томонидан олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, АҚШ фойдаланувчиларининг эллик фоизи 500 дан 1000 гача иш ўринлари режаларини қўллаб-қувватлаш учун тизимларни талаб қилади ва фойдаланувчиларнинг атиги 28 фоизи 1000 дан ошиқ иш ўринлари жадвалларини ишлаб чиқадилар. Ресурслар нуқтаи назаридан, фойдаланувчиларнинг 38 фоизи лойиҳа доирасида 50-100 турдаги ресурсларни бошқариши керак ва фойдаланувчиларнинг атиги 28 фоизи 100 дан ортиқ турдаги ресурсларни бошқаришлари керак. Тадқиқотлар натижасида лойиҳа жадвалларининг ўртача ҳажми ҳам аниқланди: кичик лойиҳалар учун - 81 иш ўринлари ва 14 турдаги ресурслар, ўрта лойиҳалар учун - 417 иш ўринлари ва 47 турдаги манбалар, йирик лойиҳалар учун - 1919 иш ўринлари ва 165 турдаги ресурслар. Ушбу рақамлар менежернинг ўз ташкилотини лойиҳавий бошқарув шаклига ўтишнинг фойдаси ҳақида ўйлаши учун бошланғич нуқтаси бўлиб хизмат қилиши мумкин. Кўриб турганингиздек, лойиҳани бошқариш тизимини амалда қўллаш жуда кичик лойиҳалар учун ҳам самарали бўлиши мумкин.

Табиийки, лойиҳаларни бошқариш тизимларидан фойдаланувчилар доираси кенгайиши билан улардан фойдаланиш усуллари ва мисоллари кенгайиб бормоқда. Ғарбий компьютер журналларида мунтазам равишда лойиҳаларни бошқариш тизимлари тўғрисида мақола-лар, шу жумладан бундай тизимларнинг фойдаланувчиларига маслаҳатлар ва менежментнинг турли соҳаларида муаммоларни ҳал қилиш учун тармоқни режалаштириш техникасидан фойдаланиш йўллари таҳлил қилинади.

Лойиҳа амалга ошириладиган асосий фаолият йўналишлари бўйича турларини қуйидагиларга бўлиш мумкин:

1. *техник* (бизнес-марказ қуриш лойиҳаси);
2. *ташкилий* (олий таълим тизимини қайта қуриш лойиҳаси);
3. *иқтисодий* (молиявий барқарорлик лойиҳаси);
4. *ижтимоий* (боғчалар қуриш лойиҳаси);
5. *аралаш* (чиқиндиларни йўқ қилиш бўйича лойиҳа).

Агар улар ичидан асосийларини кўриб чиқадиган бўлсак:

Ташкилий лойиҳа. Бу мақсадлар олдиндан белгиланиши билан тавсифланади, аммо миқдорий ва сифатли натижаларни аниқлаш жуда қийин, чунки улар тизимни ташкилий такомиллаштириш билан боғлиқ; муддати ва муддати олдиндан белгиланади; иложи борича ресурслар такдим этилади; лойиҳа харажатлари қайд этилади ва иқтисодий самарадорлик учун назорат қилинади, аммо лойиҳа ривожланиб бориши билан тузатилиши керак.

Иқтисодий лойиҳа. У ўзига хос хусусиятларга эга: мақсад тизимнинг иқтисодий кўрсаткичларини яхшилаш; асосий мақсадлар олдиндан айтиб ўтилади, аммо лойиҳанинг ривожланиши давомида тузатишни талаб қилади; худди шу нарса лойиҳа вақтига нисбатан қўлланилади; иложи борича ресурслар такдим этилади; харажатлар олдиндан аниқланади, харажатлар самарадорлиги мониторинги қилинади ва лойиҳа бажарилиши давомида аниқланади.

Ижтимоий лойиҳа. Улар бир-биридан фарқ қилади, чунки мақсадлар аниқланади ва улар оралиқ натижаларга эришилганда, миқдорий ва сифат жиҳатидан баҳолаш қийин бўлганда тузатилиши керак; лойиҳанинг муддати ва давомийлиги эҳтимолий омилларга боғлиқ ёки фақат режалаштирилган ва кейинчалик аниқланиши керак; лойиҳа харажатлари одатда бюджет маблағларига боғлиқ; ресурслар керак бўлганда иложи борича ажратилади. Ижтимоий лойиҳаларда энг катта ноаниқликлар мавжуд бўлади.

I. ФАНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ, КОМПЕТЕНЦИЯЛАР

Барча лойиҳалар антиқадир. Лойиҳанинг ҳар бир тури учун мукамал бошқарув тизими мавжуд эмас. Бундан ташқари, ҳар бир раҳбарга мос келадиган ва жамоанинг барча аъзолари учун қулай бўлган тизим мавжуд эмас. Бироқ, лойиҳаларни бошқариш мавжуд эканки, қабул қилиниши мумкин бўлган кўплаб самарали ёндашувлар, усуллар ва стандартлар ишлаб чиқилган. Ишлаб чиқилган ёндашувлар бир-биридан жуда фарқ қилади. Уларнинг қўлланилиши, тафсилотлари, ўзини ўзи таъминлаши ва расмийлаштирилиши билан фарқланади. Ушбу дарслик лойиҳаларни бошқаришда қўлланиладиган турли хил стандартлар, тушунчалар, услублар ва асосларни ўз ичига олади.

Ўзбекистонда лойиҳаларни бошқариш методологиясидан кенг фойдаланиш учун шароитлар яратилиб борилмоқда. Ушбу усул реал шароитда самарали бошқарув воситаси ва шу билан бирга, қабул қилинган бюджет доирасида ўз вақтида, талаб қилинадиган сифатли инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш учун тасдиқланган воситадир.

Дарсликнинг асосий мақсади лойиҳаларни бошқариш ва уни маҳаллий корхоналарда жорий қилиш бўйича халқаро тажрибани батафсил таҳлил қилиш асосида лойиҳани ишлаб чиқиш ва амалга ошириш қобилиятини ривожлантиришдир.

Белгиланган мақсадга эришиш учун дарслик давомида **қуйидаги вазифалар ҳал қилинади:**

- лойиҳаларни бошқариш тушунчаси ва моҳиятини ўрганиш;
- лойиҳаларни бошқаришнинг назарий асосларини ўрганиш;
- лойиҳани бошқариш тизимини кўриб чиқиш;
- лойиҳаларни бошқаришнинг жаҳон тажрибасини таҳлил қилиш;
- лойиҳаларни бошқаришдаги глобал тенденцияларни ўрганиш;
- лойиҳаларни бошқаришда жаҳон тажрибасини қўллашни баҳолаш;
- лойиҳа циклини ўрганиш ва фазаларнинг тахминий таркибини аниқлаш;
- лойиҳа циклининг асосий босқичлари учун функциялар ва қуйи тизимларни кўриб чиқиш.

Ўрганиш натижаларига кўра тингловчи бир қатор **компетенцияларга** эга бўлиши керак.

Билиши керак:

- лойиҳаларни бошқариш тизими ва лойиҳа режаларини амалга ошириш усуллари;
- услубий ва меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш;
- ишлаб чиқилган лойиҳаларни амалга ошириш бўйича таклиф ва чоралар;
- ишлаб чиқаришда инновацион ишланмалар;
- ташкилотнинг стратегиясини, мақсадлари ва ишларини амалга ошириш учун лойиҳа ҳужжатлари;
- ташкилотни ривожлантириш бўйича лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш усуллари;
- лойиҳаларни, ишларни амалга ошириш бўйича ижрочиларнинг фаолиятини ташкил этиш;
- лойиҳа фаолиятида иштирок этадиган ташкилотларнинг хизматларини режалаштириш;
- лойиҳанинг ҳаётий цикли ва унинг таркиби;
- лойиҳа циклининг асосий босқичлари учун функциялар ва қуйи тизимлар;
- лойиҳаларни бошқариш зарурияти ва моҳияти;

Кўникмаларга эга бўлиши керак:

- лойиҳаларни бошқариш ва уларнинг таркибий моделларини ишлаб чиқиш;
- лойиҳавий бошқарув ва ташкилий тузилмани шакллантириш;
- ижрочиларнинг ишларини режалаштириш, ташкил этиш;
- бўлимлар, лойиҳа жамоалари фаолиятини назорат қилиш;
- стратегик ва амалий мақсадларга эришиш учун мотивация;
- қарорларни тайёрлаш, асослаш, қарорларни қабул қилиш ва бошқариш;
- лойиҳа натижаларидан фойдаланиш ва лойиҳани кенгайтириш;
- ташқи ва ички муҳит ҳақида маълумот тўплаш ва таҳлил қилиш;
- лойиҳаларнинг турли кўрсаткичлари бўйича маълумотлар базасини яратиш;
- фаолият натижалари тўғрисида ҳисобот тайёрлаш;
- бошқарув қарорларининг самарадорлигини баҳолаш.

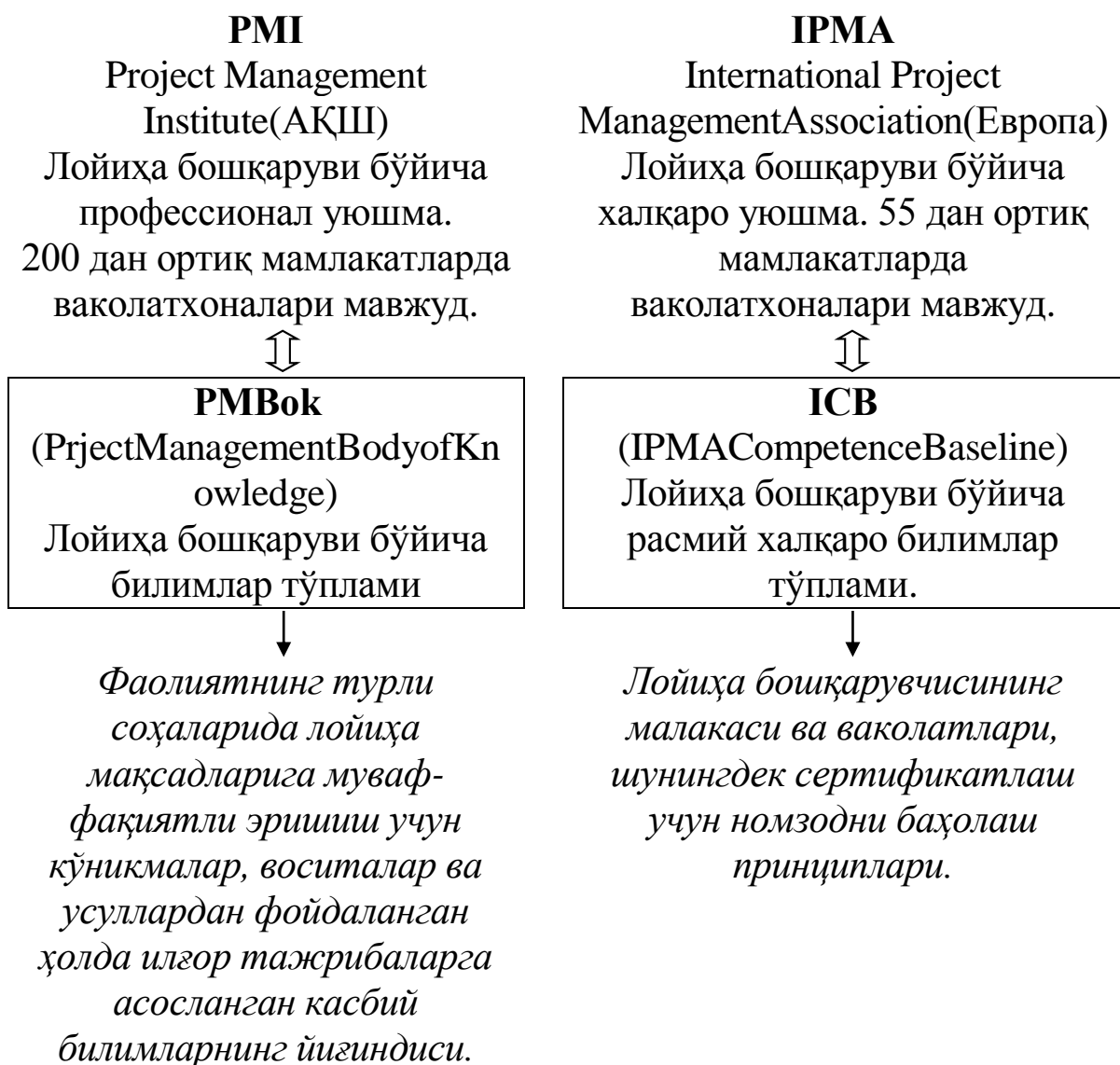
Қўллаш олиши керак:

- олинган назарий билимларни амалда қўллаш;
- бошқарув усуллари қайта ишлаш ва таҳлил қилиш;

- маълумотлар асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш;
- бошқарув органларида лойиҳаларни бошқариш тизимини жорий қилиш;
- ишларни баҳолашни таҳлил қилиш ва умумлаштириш, ташкил этиш ва режалаштириш;
- лойиҳалар самарадорлик даражасини баҳолаш услублари;
- ташкилий ва лойиҳавий муаммоларни аниқлаш ва ташхис қўйиш;
- лойиҳани бошқариш масалалари бўйича ходимларга маслаҳат бериш;
- лойиҳаларни бошқаришда инновацион ишланмаларни қўллаш;
- лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги маълумотларни умумлаштириш ва таҳлил қилиш;
- корхоналарда маҳсулот сифатини бошқариш.

II. ЛОЙИҲА ВА ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ ТУШУНЧАЛАРИ

Лойиҳа бошқарувининг жаҳон стандартлари



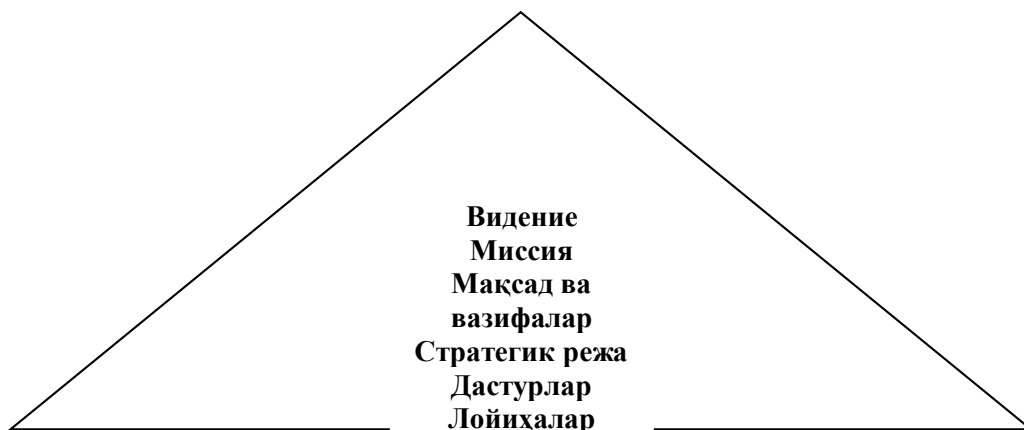
Чизма II.1. Асосий жаҳон стандартлари

“**Лойиҳа** - бу чекланган вақт ичида антиқа маҳсулот ёки хизматни яратиш мақсадида бўлган ташкилотдир” (PMI).

“**Лойиҳа** - бу аниқ вақт ичида ва аниқ белгиланган мақсадларга эга бўлган вазифаларни бажариш учун мўлжалланган вақт ичида ва белгиланган бюджет доирасида ўзаро боғлиқ ҳаракатлар мажмуидир” (Жаҳон банки).

“**Лойиҳа** - бу аниқ талабларга жавоб берадиган, шу жумладан вақт, харажат ва ресурс чекловларини ўз ичига олган мувофиқлаштирилган ва бошқариладиган тадбирлар йиғиндисидан иборат антиқа жараён-дир” (ISO 9000:2001).

Бошқарув объекти сифатида лойиҳа хусусиятлари



Сходства и Различия проектов и бизнес-процессов

Чизма II.2. Лойиҳанинг асосий хусусиятлари

Лойиҳа	Бизнес-жараён
<ul style="list-style-type: none"> • Одамлар томонидан бажаради • Ресурслар чегараланган • Режалаштирилади, бажарилади, бошқарилади 	
1. Вақтинчалик жараён: бошланиши ва якунига эга.	1. Узлуксиз жараён: бир хил ҳаракатлар доимий такрорланади.
2. Натижаси антиқа.	2. Вазифа ҳар сафар бажарилганда бир хил натижалар беради.
3. Ишлар лойиҳани амалга ошириш жараёнида ишлайдиган вақтинча тузилган тузилмаларда амалга оширилади.	3. Ишлар барқарор ташкилий тузилмаларда олиб борилади.
4. Ишлар янги, ўзгарувчан, бир марталик, турлича, турли функционал.	4. Иш одатий, такрорланадиган, тасдиқланган қоидалар билан чекланган.

Жадвал II.1. Лойиҳа ва бизнес жараёнларнинг фақлари

Лойиҳа - бу мавжуд тизимни ривожлантириш ва янада такомиллаштириш мақсадида ўзгартириш ёки ислоҳ қилишдир. **Лойиҳани бошқариш** – бу лойиҳанинг мақсад ва вазифаларига эришишга қаратилган тадбирлар мажмуасидир.

СТРАТЕГИЯ

- У қанақа?
- Унга қандай бошқарув маъсулият ва алоқалари киради?
- Ресурслар қандай тақсимланади?
- Махсус бўлимлар қандай вазифаларни бажаради?

- Ходимлар қандай билим, кўникма ва тажрибага ега?
- ЛФга муносабати қандай?
- Уларнинг тахминлари қандай?



- Асосий тизимларнинг табиати қандай?
- Натижаларни ўлчаш учун қандай кўрсаткичлардан фойдаланилади?
- Ахборот оқимлари қандай кўринишга эга?
- Лойиҳани бошқаришдаги етуклик даражаси қандай?

- Асосий қадриятлар, эътиқодлар, тахминлар нимадан иборат?
- Меъёр, сиёсат, стандартлар қандай?
- Қайси бошқарув услуби устунлик қилади?
- Рискларга муносабат қандай?

Чизма II.3. Лойиҳавий фаолият хусусиятлари

Лойиҳа учбурчаги



Муваффақиятнинг асосий омиллари

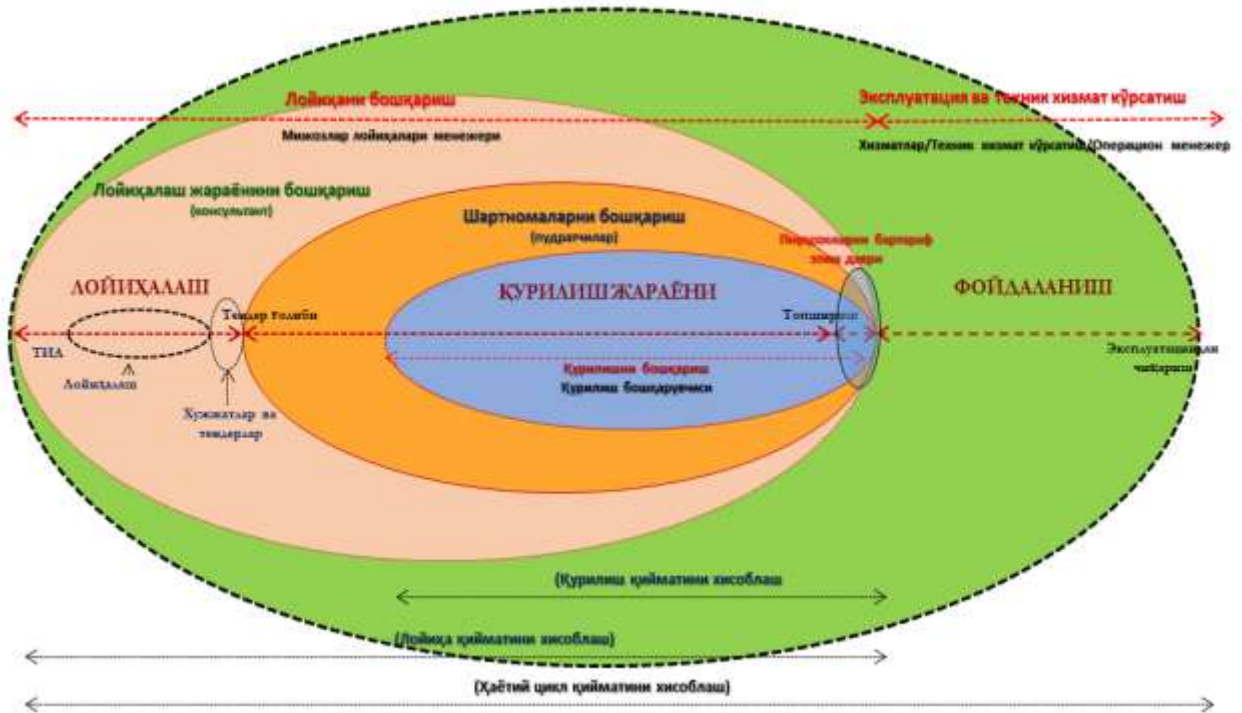
- ✓ лойиҳани ўз вақтида яқунлаш;
- ✓ лойиҳани бюджет доирасида яқунлаш;
- ✓ натижа сифатига қўйиладиган талабларга мувофиқлик;
- ✓ лойиҳада ўзгаришларнинг минимал миқдори;
- ✓ ташкилотнинг жорий ишини бузмасдан сақлаш;
- ✓ ташкилот маданияти ва қадриятларини ўзгаришсиз сақлаш.

Лойиҳани бошқариш - бу белгиланган мақсадларга эришиш учун билимларни, кўникмаларни, воситаларни ва усулларни лойиҳалаш ишларида қўллаш. Лойиҳани самарали бошқариш лойиҳани бошқариш гуруҳидан камида бешта мутахассислик соҳасидаги билим ва кўникмаларни тушунишни ва улардан фойдаланишни талаб қилади.



Чизма II.4. Лойиҳавий компетенциялар

Лойиҳанинг типик ҳаётӣ цикли



Чизма II.5. Лойиҳанинг типик ҳаётӣ цикли

Лойиҳа бошқарувини жорий этишнинг типик экотизимли модели



Чизма II.6. Лойиҳа бошқарувини жорий қилиш экотизимли модели

§1. Лойиҳа бошварувининг жаҳон амалиёти

Бозор иқтисодиёти шароитида лойиҳаларни бошқариш бу турли соҳаларда самарали қўлланиладиган махсус касбий, фанлараро фаолият соҳасига айланган мустақил фандир. Лойиҳани бошқариш деганда, яратиш, таъминлаш ва ривожлантириш орқали истеъмолчиларни (буюртмачиларни) жалб қилиш, ушлаб туриш ва ривожлантириш билан боғлиқ бўлган лойиҳа мақсадларига самарали эришишга қаратилган, лойиҳа давомида меҳнат, молиявий ва моддий-техник ресурсларни режалаштириш, етакчилик ва мувофиқлаштиришнинг санъат, фан ва услубиёти, лойиҳада мавжуд бўлган ишларнинг таркиби ва ҳажми, нархи, вақти ва сифати бўйича чекловлар доирасида улар учун муҳим бўлган кадриятларни бозор талаблари ва имкониятларига мувофиқ равишда тарғиб қилиш тушунилади.

Лойиҳа бу аниқ мақсадларга эришиш ва ташкилотдаги муайян муаммони ҳал қилишнинг ўзига хос жараёнидир. Бинобарин, лойиҳаларни бошқариш бу белгиланган вазифаларни бажаришга, маълум режаларни амалга оширишга, мавжуд манбалардан: вақт, капитал, одамлардан фойдаланишга қаратилган фаолиятдир. Лойиҳани бошқариш асосида режалаштириш – қисқа, ўрта ва узок муддатли - ётади. Бизнес жараёнларида режалаштириш, вазифаларнинг устуворлиги ва уларни амалга ошириш муддатларига боғлиқ холда, муайян режалаштириш усулларига асосланади.

Лойиҳани яратиш жараёнида мақсадга эришиш учун маълум жараёнлар юзага келади. Ушбу жараёнлар лойиҳани амалга оширишда муҳим рол ўйнайди, чунки улар лойиҳани бошқаришнинг асосий ғояларини тавсифлайди.

Инициация жараёни. Ушбу жараёнда лойиҳага ном берилади, лойиҳани бошлаш сабаблари, мақсади, бошланиш санаси, тасдиқлаш учун асосий лойиҳани топшириш санаси кўрсатилади. Дастурни музокарага киритиш, тахминий прогнозни ҳисоблаш ва уни умумий йиғилишда тақдим этиш тавсия этилади. Ушбу прогноз лойиҳани маъқуллайдиган одамларга лойиҳани умумий тасаввурини ва лойиҳани амалга оширишнинг маъносини етказиб беради. Бундай дастурларга Project expert, Project Management ва бошқалари киради. Project Expert аналитик тизими бу сизга режалаштирилган инвестиция қарорларини молиявий ресурсларни йўқотмасдан "жонли" қилиш, потенциал инвестор ва кредиторларга зарур молиявий ҳисоботларни тақдим этиш ва улар

учун лойиҳада иштирок этиш самарадорлигини асослаш имконини берадиган дастурдир.

Иш хажмини режалаштириш жараёни ва ишлаб чиқиш жараёни икки босқичда баён қилинган, улар одатда «Лойиҳани режалаштириш жараёни»га бирлаштирилади. Жараённинг мақсади бу иш хажмини аниқлаш ва уни вақт оралиғига мослаштиришдир.

Лойиҳа ходимларини режалаштириш жараёни. Ролларни тайинлашдан ташқари, жамоа ичида унинг аъзолари ўртасидаги алоқаларни, улар орасидаги иерархияни ва ҳар бирининг функцияларини белгилаш керак. Ходимларни жалб қилиш жадвали календар режасига киритилган бўлиб, унда ходимлар ҳар бир босқичга кириш вақтини акс эттиради.

Рискларга жавоб беришни режалаштириш жараёни. Дастлаб, барча мумкин бўлган рисклар, муаммоларни яхшироқ тушуниш учун лойиҳанинг дастлабки босқичида, тавсифланади. Аммо ушбу босқичда лойиҳани амалга ошириш жараёнида юзага келадиган рисклар аниқланади. Лойиҳани амалга оширишни ташкил қилиш жараёни ва лойиҳани бошқариш жараёни, бирлаштирилганда, биз лойиҳани бажариш ва назорат қилиш жараёнини инобатга оламиз. Ушбу босқичда режалаштирилган ишлар бажарилади, шунингдек, бир вақтнинг ўзида нима содир бўлаётгани назорат қилинади.

Агар лойиҳа самарали бўлса, унда сиз янги лойиҳани яратишни бошлашингиз керак, агар лойиҳа самарали бўлмаса, унда жараёнда юзага келган барча муаммоларни ҳисобга олиб, пайдо бўлган рискларни ҳисобга олиб, ушбу лойиҳани бошидан ёки муаммолар пайдо бўлган босқичдан бошлаб ишга тушириш керак.

Мумкин бўлган ўзгаришлар туфайли, лойиҳани бошқариш режаси итератив бўлиб, лойиҳанинг ҳаётий циклининг турли босқичларида кетма-кет ишлаб чиқилади. Бошқача қилиб айтганда, янада батафсил ва аниқ билимлар тўпланганлиги сабабли, сиз режани батафсилроқ ва такомиллаштиришга ўтишингиз мумкин. Тегишли ишлаб чиқиш лойиҳа менежмент гуруҳига, лойиҳа ривожланиб борган сари янада мураккаброқ даражада бошқариш имкониятини беради. Лойиҳанинг ҳар қандай босқичида менежерлар жорий фаолиятда ҳам, жорий операциядан олдинги жараёнларда ҳам, лойиҳани тезкор бошқаришни амалга ошириб, ўзгартириш ва тузатишлар киритишлари мумкин.

Лойиҳани оператив бошқариш деганда, уни амалга ошириш жараёнида эришилган натижалар, ташқи ва ички шароитларнинг

ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда лойиҳани бошқариш тушунилади. Ташқи шароитлар деганда кўриб чиқиладиган лойиҳа нуқтаи назаридан муҳим бўлган ва атрофдаги ташқи муҳитни тавсифлайдиган параметрлар тўплами тушунилади. Ички шароитлар деганда кўриб чиқиладиган лойиҳа нуқтаи назаридан муҳим бўлган, лойиҳа иштирокчилари - марказ, ижрочилар ва бошқаларни тавсифловчи параметрлар тўплами тушунилади.

Операцион менежмент механизмларидан фойдаланган ҳолда менежерлар инновацион лойиҳани ҳаётий циклининг ҳар қандай босқичида бошқара олишади. Шундай қилиб, лойиҳани бошқариш - бу лойиҳанинг турли босқичларида бир қатор кичик алоҳида вазифаларни ҳал қилиш ва кичик ҳаракатларни ҳал қилиш орқали белгиланган мақсадга эришишдир. Яъни, лойиҳани бошқариш - бу оддийдан мураккабга доимий ўтиш ва битта катта вазифани шаблон процедураларидан иборат содда фаолиятга айлантириш. Асосийси, ҳар бир кичик вазифани ҳал қилиш учун ва алоҳида ҳаракатни муайян вақт давомида бажариш учун алоҳида ижрочини тайинлаш керак бўлади.

Ҳар қандай лойиҳа, ғоянинг пайдо бўлишидан тортиб то тўлиқ якунига қадар, унинг ривожланишининг маълум кетма-кет босқичларидан ўтади, ривожланиш босқичларининг тўлиқ тўплами эса лойиҳанинг ҳаётий циклини ташкил қилади. Лойиҳанинг ҳаётий цикли одатда фазаларга, фазалар эса босқичларга, босқичлар эса қадамларга бўлинади. Лойиҳанинг ҳаётий циклининг босқичлари фаолият соҳасига ва қабул қилинган ишларни ташкил этиш тизимига қараб фарқ қилиши мумкин. Бироқ, ҳар бир лойиҳани дастлабки босқичга, лойиҳани амалга ошириш босқичига ва лойиҳани якунлаш босқичига бўлиш мумкин. Бу табиий кўриниши мумкин, аммо лойиҳанинг ҳаёт циклининг концепцияси менежер учун энг муҳимларидан бири ҳисобланади, чунки бу ҳозирги даврда менежернинг вазифалари ва фаолият турлари, қўлланиладиган усул ва воситаларни белгилайди.

Лойиҳа бошқарувчилари турли хил йўллар билан лойиҳанинг ҳаётий циклини босқичларга ажратадилар. Масалан, дастурий таъминотни ишлаб чиқиш лойиҳаларида ахборот тизимига бўлган эҳтиёжни англаш, талабларни шакллантириш, тизимни лойиҳалаш, кодлаш, синовдан ўтказиш ва операцион қўллаб-қувватлаш каби босқичлар кўпинча ажралиб туради. Бироқ, лойиҳани тўртта асосий босқичга бўлиш энг анъанавий ҳисобланади: лойиҳани шакллантириш, режалаштириш, амалга ошириш ва якунлаш.

Лойиҳани шакллантириш асосан лойиҳани танлаш функциясини назарда тутди. Лойиҳалар қондирилиши керак бўлган эҳтиёжларнинг пайдо бўлиши туфайли бошланди. Бироқ, ресурсларнинг етишмаслиги шароитида барча эҳтиёжларни истисносиз қондириш мумкин эмас. Сизга танлаш керак бўлади. Баъзи лойиҳалар танланади, бошқаларидан эса воз кечилади. Қарорлар ресурсларнинг мавжудлиги ва биринчи навбатда молиявий имкониятлар, баъзи эҳтиёжларни қондиришнинг нисбий аҳамияти ва бошқаларни эътиборсиз қолдириш, лойиҳаларнинг қийсий самарадорлиги асосида қабул қилинади. Амалга ошириш учун лойиҳаларни танлаш бўйича қарорлар янада муҳимроқ, чунки лойиҳани катгароқ қилиш керак, чунки йирик лойиҳалар келажакда фаолият йўналишини белгилаб беради ва мавжуд молиявий ва меҳнат ресурсларини боғлайди.

Лойиҳани бошқаришда Ғарб ёндашуви

Лойиҳаларни бошқаришнинг ривожланиш тенденцияларини аниқлаш учун замонавий лойиҳаларни бошқариш тизимининг шаклланиш тарихига мурожаат қилиш керак. Лойиҳани бошқаришнинг замонавий усуллари 50-йилларнинг охирларида АҚШда ишлаб чиқилган тармокни режалаштириш услубларига асосланганлигини таъкидлаш жоиз.

Бозор иқтисодиётига эга мамлакатларда ушбу усуллар яхши қўлланилади, шунингдек режа-директив иқтисодиётга эга бўлган мамлакатларда ҳам кенг тарқалган. Улар қурилиш соҳасида энг кенг қўлланилади. Айнан улар билан лойиҳаларни бошқариш усуллариининг пайдо бўлиши ва тарқалиши бошланган.

Ҳозирги вақтда АҚШ ва бошқа кўплаб мамлакатлар ҳаётнинг кўп соҳаларида лойиҳаларни бошқариш тизимларини қўллашнинг ананавий шаклланган анъаналари ишлаб чиқилган.

Масалан, 1993 йилдан 1998 йилгача Қатар давлатида, Форс кўрфази соҳилида, Япониянинг «Chiyoda» компанияси дунёнинг элликдан ортиқ мамлакатларидан икки мингга яқин пудратчилар иштирокида унга хизмат кўрсатиш учун суюлтирилган газ заводи ва денгиз терминалини қурди (Qatargas LNG Plant). Лойиҳанинг бюджети тахминан 1,7 миллиард долларни ташкил этди, бу лойиҳа профессионал бошқарув ва замонавий ахборот технологияларидан, шу жумладан Intel Sat сунъий йўлдоши ва глобал Интернет орқали телекоммуникациялар ёрдамида амалга оширилди: Electronic Data Management System

(EDMS), Global Communication System, Project Material Management System, New Project Management Tools, Project IT.

Лойиҳани синчковлик билан ўрганиш, ишлаб чиқаришни ташкилий ва технологик тайёрлаш, ишларни ҳар томонлама режалаштириш, лойиҳанинг боришини доимий мониторинг қилиш ва унинг асосий параметрларини назорат қилиш, шунингдек пайдо бўлган муаммолар ва белгиланган кўрсаткичлардан исталмаган оғишларни бартараф этиш учун ўз вақтида қарор қабул қилиш натижасида ушбу лойиҳа Арабистоннинг энг оғир шароитларида амалга оширилди. Лойиҳа маҳаллий ходимларнинг тўлиқ етишмаслигига қарамасдан (қурилиш ишлари авжига чиққан пайтда, тўққиз минггача одам иш билан таъминланган) талаб қилинган сифат билан муваффақиятли якунланди. Белгиланган бюджетда маблағларни тежалиши 11 фоизни ташкил этди, лойиҳа муддатидан саккиз ой олдин бажарилди. 1999 йилда ушбу лойиҳа АҚШнинг Лойиҳаларни бошқариш институти томонидан "Йилнинг лойиҳаси" номига сазовор бўлди.

Бугунги кунда лойиҳаларни бошқариш бозор иқтисодиёти тизимидаги энг муҳим бошқарув механизмларидан бирига айланди. Кўп-лаб ривожланган мамлакатларда у деярли барча лойиҳаларда қўлланилади. Мисол учун Японияда, Япония лойиҳалар бошқариш ассоциациясининг маълумотларига кўра, барча инвестиция ва қурилиш лойиҳалари лойиҳаларни бошқариш технологияларидан фойдаланган ҳолда баҳоланади ва амалга оширилади.

Сўнгги йилларда АҚШ, Германия, Япония, Франция ва бошқа давлатлар ҳукуматлари кундалик фаолиятларида лойиҳаларни бошқариш усуллари ва воситаларидан тобора кўпроқ фойдаланмоқдалар.

Халқаро тажрибага қайтадиган бўлсак, шуни таъкидлаш керакки, лойиҳаларни бошқариш тизимини босқичма-босқич ривожлантириш жараёнида (касбий фаолиятнинг мустақил соҳаси сифатида) охиросида унинг ягона механизмлари, методологиялари, воситалари ва стандартлари яратилди. Масалан, Швейцариянинг Цюрих шаҳрининг марказида жойлашган ягона Лойиҳаларни бошқариш халқаро уюшмаси - IPMA ташкил этилди.

Лойиҳаларни бошқариш халқаро уюшмаси - бу лойиҳаларни бошқариш бўйича 34 та миллий уюшма ва деярли барча ривожланган Европа мамлакатларидан, шунингдек, Туркия, Миср, Хитой, Ҳиндистон, Жанубий Африка ва Лотин Америкасидан бўлган 20000 га яқин аъзолардан иборат халқаро лойиҳаларни бошқариш ташкилотидир.

Ушбу уюшма 1965 йилда Швейцарияда нотижорат, профессионал ташкилот сифатида рўйхатга олинган бўлиб, унинг асосий мақсади дунёнинг турли мамлакатларида лойиҳаларни бошқариш усуллари ва воситаларининг ривожланиши ва кенг қўлланилишини таъминлашдир. IPMA фаолиятининг асосий йўналишлари: тадқиқотлар ва ишланмалар, таълим ва ўқитиш, лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги стандартлар ва сертификатлаштириш. IPMA аъзолари асосан лойиҳаларни бошқариш бўйича миллий уюшмалардир. Ушбу уюшма дастлаб лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги мутахассислар ўртасида фикр ва тажриба алмашиш учун форум сифатида ташкил этилган.

1967 йилда Вена шаҳрида бўлиб ўтган биринчи Конгрессдан бери, IPMA ташкилот сифатида барқарор ривожланиб борди ва ҳам ахборот, ҳам услубий нуқтаи назардан лойиҳаларни бошқаришни ривожлантиришга ҳисса қўшди. 1967 йилдан бери Ғарбий Европада Жаҳон Конгресслари бўлиб келмоқда. Ушбу тадбир Ғарбий Европанинг урф-одатлари, тарихи ва маданиятида мустаҳкам ўрнашиб олди.

Жаҳон амалиётида турли хил мутахассислар жамоалари танлаб олинган лойиҳавий ёндашувнинг концептуал моделига мувофиқ лойиҳаларни бошқаришнинг турли услубларини қўллайдилар.

Аmmo энг кенг тарқалган лойиҳани бошқаришнинг методологик асосларини белгиловчи энг таниқли ҳужжатларда ишлатиладиган технологик модел бу халқаро де-факто стандарти сифатида кенг танилган Америка Лойиҳаларни бошқариш институти (PMI)нинг Лойиҳани бошқариш бўйича билимлар тўплами (PMBOK) ва PMBOKнинг бир қатор муҳим қоидаларига де-юра стандарти мақомини берган ISO 10006: 1997 стандартларидир. 1987 йилда PMBOKнинг биринчи тахририни алмаштириш билан, Лойиҳани бошқариш билимлар тўпламига қўлланма (PMBOK Guide) қайта кўриб чиқилиб, 1996 йилда АҚШнинг ANSI /PMI 99-001-2000 миллий стандарти деб тан олинди.

Ҳозирги кунда дунёнинг 30 дан ортиқ мамлакатларида расмий база сифатида қабул қилинадиган бошқа ёндошувлар, хусусан, "фаолият" ёки "бошқарув" дан фойдаланишга қизиқиш тез суръатлар билан ўсиб бормоқда. Бундай ёндашув ICB IPMA – International Competence Baseline IPMA халқаро малака стандартларида ўз ифодасини топган ва 20 га яқин давлатнинг профессионал миллий уюшмалари ўзларининг PMBOK -ларига эга, бунинг асоси айнан шу халқаро стандартдир.

Ўрнатилган касбий интизом сифатида лойиҳа менежментининг муҳим хусусияти лойиҳа менежменти бўйича мутахассислар ва

лойиха менежерлари учун ишлаб чиқилган сертификатлаш тизимларининг мавжудлигидир. Ушбу тизимлар ҳам халқаро, ҳам миллий мақомга эга. Уларнинг асосий мақсади бозор типигаги умумий бошқарув маданияти ва натижада ягона касбий тил, тан олинган кадриятлар тизими ва лойиҳани амалга оширишга ягона ёндашувга эга бўлган мутахассислар жамоасини яратишдир. Бундай бошқарув маданияти лойиҳа амалга оширилаётган мамлакатнинг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ эмас, аммо у амалда ижтимоий-иқтисодий хусусиятларни, урф-одатлар ва миллий маданиятни, динларнинг хусусиятларини, турмуш тарзи, менталитетини ва бошқаларни ҳисобга олишга имкон беради.

20 дан ортиқ мамлакатлар ўз миллий сертификатлаштириш тизимларига эга бўлишига қарамай, халқаро амалиётда энг кенг тарқалган бўлиб IPMA (PMР IPMA) томонидан қўллаб-қувватланадиган 4 даражали халқаро сертификатлаш тизими ва PMI (PMР PMI) томонидан қўллаб-қувватланадиган АҚШнинг ягона даражали тизими ҳисобланади.

Ҳозирги кунда халқаро ҳамкорликнинг асосий йўналишларидан бири бу билимларни бирлаштиришга ва лойиҳа фаолиятини стандартлаштиришга ягона ёндашувни шакллантириш, ягона луғатлар ва талаблар тизимларини шакллантиришга қаратилган ҳаракатлардир. Шундай қилиб, масалан, қисқартмалар лойиҳани бошқариш глобал тизимида одатда қабул қилинади. Лойиҳаларни бошқариш тизимининг кўламини сарҳисоб қилар эканмиз, шуни таъкидлаш мумкинки, ҳозирги пайтда лойиҳа бошқаруви дунёнинг барча ривожланган ва ривожланаётган мамлакатларида тан олинган ва бозор иқтисодиётини бошқариш тизимида муносиб ўрин эгаллаган.

Кўнгил очиш саноатининг замонавий ривожланиши бозор шароитида содир бўлади. Ушбу жараённинг динамикасига инновацияларни жорий қилиш ва биринчи навбатда рақамли ва мобил технологияларнинг ривожланиши катта таъсир кўрсатмоқда. Оммавий ахборот воситалари технологияларининг ривожланиши ижтимоий-маданий фаолиятнинг янги шакллари ва бўш вақт хизматларининг янги турларининг тарқалишига олиб келган таълим фаолиятининг янги оқимини очди, масалан Интернет-конференциялар, виртуал кўргазмалар ва музей экспозициялари, маданий кадриятлар тўғрисидаги маълумотларга масофадан кириш.

Инновацион лойиҳалар бозорининг ўзига хос хусусияти, ноёб маҳсулот ва хизмат турига келсак ҳам, анъанавий равишда юқори

рақобатдир. Бу шунга ўхшаш эҳтиёжларни шакли ва манба жиҳатидан турлича тарзда қондирилиши билан изоҳланади. Буни одам кинога боришни ёки уйда онлайн фильм томошасини танлашни танлаши мумкин бўлган мисол билан аниқ кўрсатиши мумкин. Замонавий иқтисодиёт воқеликларида инновацияларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш маҳаллий дизайнерлик саноатини ривожлантириш учун асос бўлиши керак.

Инновацион лойиҳанинг рақобатбардошлиги унинг динамик хусусияти бўлиб, унинг бозор рақобати шароитида амалга оширилиш қобилиятини тавсифлайди ва унинг иқтисодий самарадорлиги даражаси билан белгиланадиган истеъмолчи учун ҳам, инвесторлар учун ҳам лойиҳанинг жозибадорлигини акс эттиради.

Ички бозорнинг ҳолати ва ривожланиш йўналишларини таҳлил қилгандан сўнг, инновацион лойиҳаларнинг рақобатдошлигини бошқариш учун хос бўлган қуйидаги тенденцияларни аниқлаш мумкин:

Инновацион лойиҳаларни бирлаштириш. Инновацион лойиҳаларнинг рақобатбардошлигини бошқаришнинг замонавий тенденцияларидан бири бу турли хил товарлар ва хизматларнинг кенг спектрини тақдим этадиган йирик лойиҳаларни амалга оширишдир.

Интеграцион лойиҳаларни амалга ошириш. Ушбу тенденция глобаллашув ва лойиҳаларни бирлаштириш тенденцияси билан бевосита боғлиқдир. Тематик лойиҳаларни амалга ошириш, яъни дизайндаги муайян мавзу доирасида лойиҳаларни амалга ошириш, муайян мавзу доирасида инновацион лойиҳани режалаштириш ва амалга ошириш инвесторларнинг ва потенциал истеъмолчиларнинг лойиҳаларига эътиборни жалб қилиши мумкин.

Лойиҳаларни виртуализация қилиш, яъни. лойиҳанинг виртуал компонентининг қийматини ошириш. Виртуал технологияларнинг ривожланиши умуман жамият учун катта таъсир кўрсатади. Кўнгил очиш соҳасидаги лойиҳа ташаббускорлари бугунги истеъмолчининг эҳтиёжларини қондириш учун Интернет ва мултимедия технологияларининг ривожланиш тенденцияларига эътибор беришлари керак.

Ривожланган, лекин истиқболли бозор сегментларига йўналтирилган лойиҳаларни амалга ошириш. Таъкидлаш керакки, ҳудудларда инновацион лойиҳаларни амалга ошириш муҳим ижтимоий вазифадир. Шу билан бирга, бўш вақтни ўтказиш соҳасида лойиҳанинг натижаси сифати концепцияси рақобатбардошлик учун зарурдир. Харидорнинг қониқиш даражаси лойиҳа (маҳсулот) натижасининг

сифатига боғлиқ. Шу сабабли, инновацион лойиҳалар ташаббускорлари ва ишлаб чиқувчилари бизнес-режани ишлаб чиқиш босқичидан бошлаб ва лойиҳа натижаларидан фойдаланган ҳолда лойиҳани амалга ошириш сифатини бошқаришга алоҳида эътибор беришни бошладилар. Лойиҳани бошқаришнинг глобал тенденциялари фарқ қилади. Улар биринчи марта XX асрнинг 50-йилларида АҚШ армиясида яратилган. Ва кейинчалик улар атроф-муҳит шароитлари ва технологияларни такомиллаштириш туфайли ўзгариб борди.

Юқоридаги материаллар асосида, жаҳон бозорини тўлиқ ишонч билан динамик ривожланаётган ва юқори технологиялардан фойдаланишга йўналтирилган деб айтиш мумкин. Бозордаги ўйинчилар ўртасидаги кураш тобора кўпроқ улар амалга ошираётган лойиҳалар ўртасидаги кураш сифатида давом этмоқда. Замонавий лойиҳа бозорининг ривожланиш тенденцияларини таҳлил қилиб, инновацион лойиҳанинг рақобатбардошлиги лойиҳа натижаларининг истеъмолчини ҳайратда қолдириши, унга янги таассуротлар туғдириш қобилиятига боғлиқ деган хулосага келишимиз мумкин. Ушбу мақсадга эришиш йўллари бошқача бўлиши мумкин: ноёб маҳсулот билан таъминлаш; турли маҳсулотлар ва уларнинг яхлит таъминланган комбинацияси; маҳсулотни сотишнинг оригинал усули ва бошқалар. Ушбу усуллардан фойдаланган ҳолда, лойиҳалар нафақат антиқа маҳсулот, балки рақобатдош ҳам бўлади.

§2. Лойиҳа бошқарувининг халқаро услублари

Лойиҳаларни бошқариш тарихи давомида деярли ҳар қандай эҳтиёж учун турли хил лойиҳаларни бошқариш услублари яратилган. Агар сиз одамни ойга юбормасангизда ва бир хил микдордаги ресурсларга эга бўлмасангизда, сиз шунда ҳам ўзингиз учун мос бўлган воситани топасиз. Асосийси, сизнинг лойиҳангиз учун энг муҳим бўлган нарсани - муддатлар, манбалар, жараёнга қўшилиш ёки бир вақтнинг ўзида бир нечта омилларни тушуниш ва кейин ушбу кўрсаткичга эришишга йўналтирилган лойиҳани бошқариш усулини танлашдир.

Энг машхур услубларни кўриб чиқишни бошлашдан олдин, баъзи муҳим атамаларга аниқлик киритиб оламиз:

Эжайл (Agile): Турли хил профиллар мутахассисларидан ташкил топган ўз-ўзини ташкил этувчи ишчи гуруҳлар ичида доимий ўзаро таъсир натижасида талабларнинг динамик шаклланишига ва уларнинг

бажарилишини таъминлашга қаратилган, лойиҳаларни ва маҳсулотларни бошқаришга мослашувчан, итератив босқичма-босқич ёндашув. Эжайл ғояларига асосланган кўплаб услублар мавжуд бўлиб, улардан энг машҳурлари Scrum ва Канбандир.

Критик йўл: бажарилиш учун энг узоқ вақтни талаб қиладиган, лойиҳанинг бошидан охиригача бўлган иш ва ҳодисаларнинг доимий кетма-кетлиги.

Вақт захираси: лойиҳанинг умумий давомийлигига таъсир қилмасдан ишнинг бошини кечиктирса бўладиган даражани кўрсатадиган вақт. Шундай қилиб, критик йўлда ишлаш учун захира нолга тенг бўлади.

Вежа (назорат нуқтаси): бирон бир фаза ёки босқичнинг тугаганлигини билдирувчи муҳим воқеа белгиси. Гантт жадвалида кўрсатилган нол давомийлиги бўлган вазифа.

Лойиҳа бошқарувчиси: Лойиҳани бошқариш учун масъул бўлган лойиҳа раҳбари (лойиҳани режалаштириш, амалга ошириш ва ёпиш).

Ресурслар: Лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўлган нарсалар. Ресурсларга пул, вақт, асбоб-ускуналар, материаллар, ходимлар ва бошқалар киради

Лойиҳа хажми: Маҳсулотни олиш учун бажарилиши керак бўлган ишнинг хажми.

Спринт: Scrum -да итерация бир ҳафтадан бир ойгача давом этиб, унинг давомида мижозга маҳсулотнинг ишчи версияси яратилади.

«Классик» ёки «анъанавий» лойиҳаларни бошқариш: "шаршара" ёки «каскад» деб номланган лойиҳани бошқариш усули энг кўп ишлатиладиган усул бўлиб, унда вазифа кетма-кет оқимга ўхшаш босқичларга ўтказилади. Кейинги матнларда лойиҳаларни бошқаришнинг турли хил ёндашувларини батафсил кўриб чиқамиз. Биз классик лойиҳа бошқаруви ва Эжайлдан бошлаб, кейин Скрам, Канбан, 6 Сигма ва бошқаларини кўриб чиқамиз.

Лойиҳани бошқариш усули: Классик

Лойиҳани бошқаришнинг энг аниқ усули бу бажарилиш жараёнини кетма-кет босқичларга ажратишдир. Классик лойиҳаларни бошқариш айнан мана шу чизиқли тузилишга асосланган. Шу маънода, у компьютер ўйинига ўхшайди - сиз олдинги босқични яқунламасдан кейинги босқичга ўтолмайсиз. Ушбу ёндашув вазифалар кетма-кетлигида қатъий чекловлар мавжуд бўлган лойиҳаларга қаратилган. Масалан, уй қуриш - сиз пойдеворсиз девор қура олмайсиз.

Одатда, лойиҳани классик бошқаришнинг 5 босқичи мавжуд, аммо агар талаб қилинса, қўшимча босқичларни қўшиш мумкин:

1-босқич. Инициация. Лойиҳа раҳбари ва жамоаси лойиҳага қўйилган талабларни белгилайди. Ушбу босқичда тез-тез учрашувлар ва "ақлий ҳужум" сессиялари ўтказилиб, унда лойиҳанинг натижаси нима бўлиши кераклиги аниқланади.

2-босқич. Режалаштириш. Ушбу босқичда жамоа олдинги босқичда қўйилган мақсадга қандай эришишини ҳал қилади. Ушбу босқичда жамоа лойиҳанинг мақсадлари ва натижаларини, шунингдек улар устида олиб бориладиган иш ҳажмини аниқлайди ва батафсил баён қилади. Ушбу маълумотларга асосланиб, гуруҳ жадвал ва бюджетни тузади, хавфларни баҳолайди ва манфаатдор томонларини аниқлайди.

3-босқич. Ишлаб чиқиш. Ушбу босқич барча лойиҳалар учун амалга оширилмайди - қоида тариқасида у режалаштириш босқичига киради. Технологик лойиҳалар учун хос бўлган ривожланиш босқичида келажакдаги лойиҳа ва маҳсулотнинг конфигурацияси ва унга эришишнинг техник усуллари аниқланади. Масалан, ИТ лойиҳаларида ушбу босқичда дастурлаш тили танланади. (Маҳаллий амалиётда бу босқич одатда таъкидланмайди ва "ривожланиш" атамаси ишлатилмайди.)

4-босқич. Амалга ошириш ва синов. Ушбу босқичда лойиҳадаги асосий ишлар амалга оширилади - код ёзиш, бино қуриш ва шу кабилар. Ишлаб чиқилган режалардан сўнг, олдиндан белгиланган лойиҳанинг мазмуни яратила бошланади, танланган ўлчовларга мувофиқ назорат амалга оширилади. Ушбу босқичнинг иккинчи қисмида маҳсулот синовдан ўтказилиб, буюртмачи ва манфаатдор томонлар талабларига мувофиқлиги текширилади. Синов нуктаи назаридан маҳсулотнинг камчиликлари аниқланади ва тузатилади.

5-босқич. Лойиҳани мониторинг қилиш ва яқунлаш. Лойиҳага қараб, ушбу босқич лойиҳанинг натижаларини буюртмачига оддий равишда ўтказишни ёки лойиҳани яхшилаш ва қониқишни ошириш ва лойиҳа натижаларини қўллаб-қувватлаш учун буюртмачи билан узок муддатли ўзаро муносабатни ўз ичига олиши мумкин. Охиргиси буюртмачига хизмат кўрсатиш ва дастурий таъминот соҳасидаги лойиҳаларга тегишлидир.

Юқорида тавсифланганлар лойиҳани бошқаришнинг турли усуллари яратишга асос бўлади. Ҳар хил лойиҳаларни амалга ошириш-

нинг турли босқичларига эҳтиёж бор - баъзиларига уч босқич, бошқаларига эса кўпроқ эҳтиёж бор. Баъзида "итератив шаршара" деб номланган усул қўлланилади, унда ҳар бир босқич кичик лойиҳа бўлиб, унинг давомида вазифалар собит итерацияларда бажарилади. Аммо моҳият бир хиллигича сақланиб қолади - лойиҳа қатъий белгиланган кетма-кетликда бажариладиган босқичларга бўлинади.

Оддий лойиҳаларни бошқариш, қоида тарикасида, режалаштириш босқичида олдиндан белгилаб қўйилган вазифаларни бажариш вақтига қатъий боғлиқ бўлганлиги сабабли, ушбу ёндашув доирасидаги лойиҳаларни амалга ошириш учун режалаштириш ва тармоқни режалаштириш воситалари жуда яхши. Энг кенг тарқалган режалаштириш воситаси, илгари айтиб ўтилган Гантт схемасидир. Уни яратиш учун кўплаб воситалар мавжуд, масалан, Excel ва Smartsheet каби оддий жадваллардан Microsoft Project ва Primavera каби профессионал дастурий пакетларга қадар.

Классик лойиҳа бошқарувининг кучли томонлари

Бугунги кунда классик шаршара усули эскирган деб тез-тез айтилади, аммо у ўз позицияларидан воз кечишни хаёлига ҳам келтирмайди. Ушбу ёндашувнинг катта ижобий томони шундаки, у буюртмачидан ва компаниянинг раҳбариятидан лойиҳанинг биринчи босқичида нимага эришишни исташларини аниқлашни талаб қилади. Эрта режалаштириш лойиҳага маълум даражада барқарорлик олиб келади ва режалаштириш лойиҳани амалга оширишни соддалаштиришга ёрдам беради. Бундан ташқари, ушбу ёндашув турли ўлчамдаги ҳақиқий лойиҳалар учун мутлақо зарур бўлган иш фаолиятини мониторинг қилиш ва синовдан ўтказишни назарда тутаяди.

Классик ёндашув ҳар қандай босқичда турли асоратлар ва хатарларни юзага келтиришда бўш вақт мавжудлиги сабабли стрессдан қочишга имкон беради. Бундан ташқари, режалаштириш босқичи тўғри бўлганда, лойиҳа менежери ҳар доим қандай ресурсларга эга эканлигини билади. Агар бу тахмин ҳар доим ҳам аниқ бўлмаса ҳам.

Классик лойиҳа бошқарувининг заиф томонлари

Классик лойиҳа бошқарувининг асосий камчилиги ўзгаришларга нисбатан мурасасизликдир. Lean ва Kanban каби тизимлари билан танилган Toyota компаниясининг раҳбариятини кўпинча ўзларининг компаниялари учун дастурий таъминотни ишлаб чиқишда классик

ёндашув борлиги ва айнан мослашувчанлик йўқлиги учун танқид қилишади.

Ҳозирги кунда классик ёндошувнинг асосий йўналиши қурилиш ва муҳандислик лойиҳалари бўлиб, бунда лойиҳанинг таркиби бутун лойиҳа давомида деярли ўзгармайди. Аммо агар сизнинг манбангиз ва вақтингиз сизнинг лойиҳангизда асосий тўсиқ бўлмаса ва лойиҳанинг мазмуни ўзгариши мумкин бўлса, сиз бошқа лойиҳа бошқаруви усуллариغا мурожат қилишингиз керак бўлиши мумкин.

Лойиҳани бошқариш усули: Эжайл (Agile)

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, барча лойиҳалар классик дизайн ёндашувига биноан амалга ошириладиган тарзда тузилиши мумкин эмас. Агар ошпаз билан мисолни кўриб чиқадиган бўлсак: битта таомни тайёрлаш "шаршара" усулига тўғри келади, аммо агар сиз бир вақтнинг ўзида тўртта таомни пиширмоқчи бўлсангиз, биридан кейин иккинчисини пишишини кутишингиз керак бўлса, шаршара усули қўл келмайди.

Шу ўринда эса эжайл усули мос келади. Бу усул лойиҳалар ва маҳсулотларни бошқариш учун мослашувчан, итератив-изчил усуллар оиласига киради. Ушбу усулга кўра, лойиҳа кетма-кет фазаларга бўлинган эмас, балки кейинчалик тайёр маҳсулотга "йиғилган" кичик лойиҳаларга бўлинади.

Шундай қилиб, инициация ва юқори даражадаги режалаштириш бутун лойиҳа учун амалга оширилади ва кейинги босқичлар: ишлаб чиқиш, синовдан ўтказиш ва бошқалар ҳар бир мини-лойиҳа учун алоҳида-алоҳида амалга оширилади. Бу сизга ушбу мини-лойиҳаларнинг натижаларини, "тезлашмалар" деб аталадиган нарсаларни тезроқ топширишга имкон беради ва янги кичик лойиҳани (итерация) бошлаш билан, сиз унга катта харажатларсиз ва лойиҳанинг қолган қисмига таъсир кўрсатмасдан ўзгартиришлар киритишингиз мумкин.

Эжайл нисбатан яқинда модага айланганига қарамай, итератив ривожланиш ғояси янги эмас. Эжайл оиласи ўзининг ҳозирги номини 2001 йилда Эжайл Манифести нашр этилиши билан олди, унда жамоавий ва мослашишга асосланган, дастурий таъминотни ишлаб чиқишнинг асосий кадриятлари ва тамойиллари, хатто ўзгаришларга "қизиқиш" акс этган.

Аслида эжайл лойиҳани бошқариш усули ҳисобланмайди. Бу лойиҳаларни амалга ошириш учун ғоялар ва принциплар тўпламидир.

Ушбу тамойиллар ва энг яхши амалиётлар асосида аллақачон алоҳида мослашувчан усуллар ишлаб чиқилган ва улар баъзан қуйидагича номланади: Scrum, Kanban, Crystal ва бошқалар. Ушбу усуллар бири-биридан анча фарқ қилиши мумкин, аммо улар бир хил принципларга амал қилишади.

Эжайлнинг кучли томонлари

Эжайл усулининг энг кучли томони бу мослашувчанлиги ва эгиловчанлигидир. У деярли ҳар қандай ташкилотнинг муҳити ва жараёнларига мослаша олади. Бу унинг ҳозирги машҳурлигини ва унинг асосида турли соҳалар учун қанча тизимлар яратилганлигини англатади. Эжайл тамойилларидан бири: "Ўзгаришларга реакция, режага риоя қилишдан кўра муҳимроқдир." Айнан шу ўзгаришларга нисбатан тез ва нисбатан оғриқсиз жавоб, шунинг учун кўплаб йирик компаниялар ўз жараёнларини янада мослашувчан қилишга интиладилар. Бундан ташқари, эжайл хизмат ёки блог очиш каби очик лойиҳалар учун жуда мос келади.

Эжайл - бу янги, инновацион маҳсулотларни ишлаб чиқишдир. Бундай маҳсулотларни ишлаб чиқаришга мўлжалланган лойиҳаларда юқори даражадаги ноаниқлик мавжуд ва лойиҳа ривожланиб бориши билан маҳсулот ҳақида маълумот ошкор қилинади. Бундай шароитда "шаршара" лойиҳасини амалга ошириш имконсиз бўлади, чунки аниқ режалаштириш учун маълумотлар мавжуд бўлмайди.

Эжайлнинг заиф томонлари

PRINCE2 ва PMBOK дан фарқли ўлароқ, эжайл на методология, на стандарт ҳисобланади. Эжайл бу тамойиллар ва қадриятлар тўпламидир. Унинг заиф томони шундаки, ҳар бир жамоа эжайл тамойилларига амал қилган ҳолда ўзларининг бошқарув тизимини мустақил равишда тузишлари керак. Бу мураккаб ва кўп вақт талаб қиладиган жараён бўлиб, бутун ташкилотда процедуралардан асосий қадриятларга қадар ўзгаришни талаб қилади. Бу қийин йўлдир ва ҳамма ташкилотлар ҳам буни уддалай олмайди.

Бу йўл нафақат раҳбардан билим ва қатъиятни талаб қилади, балки жиддий маъмурий ресурслар ва харажатларни талаб қилади. Яхшиямки, ташкилотни чакқон ўзгартиришини осонлаштирадиган, ташқарида машқлар тўпламлари мавжуд. Ушбу тўпламларга Scrum, Канбан усуллари ва бошқалар киради - Crystal, LeSS, SAFe, Nexus.

Лойихани бошқариш усули: Скрам (Scrum)

1986 йилда яратилган скрам тезкор усули эжайл оиласига кирадиган энг тузилмаланган ҳисобланади. 1986 йилда ташкил этилган бўлиб, у классик жараён элементларини лойиҳаларни бошқаришнинг ғайратли ғоялари билан бирлаштиради. Натижада мослашувчанлик ва тузилишнинг жуда мувозанатли комбинацияси вужудга келади.

Эжайл қоидаларига риоя қилган ҳолда, скрам лойиҳани буюртмачи томонидан дарҳол маҳсулот қийматини олиш учун фойдаланиши мумкин бўлган қисмларга ажратади. Ва "маҳсулот асослари" жуда тўғри таржима қилинганлиги ва профессионал адабиётларда қўлланилганига қарамай, амалда кўпинча "орқага қайтиш" ишлатилади. Кейин ушбу қисмлар натижавий маҳсулот эгаси, яъни мижознинг жамоадаги вакили томонидан белгиланади. Спринтда ижро этиш учун биринчи навбатда энг муҳим қисмлар, яъни скрам итерациялари бўлиб, улар 2 дан 4 ҳафтагача давом этади. Спринт охирида буюртмачига маҳсулотнинг ишлайдиган прототипи тақдим этилади. Мисол қилиб, бунга қисман бўлса ҳам, функционал қисми бўлган сайт ёки аллақачон ишлаётган дастурни киритиш мумкин. Шундан сўнг, лойиҳа жамоаси кейинги спринтга ўтади. Спринтнинг давомийлиги белгиланади, лекин жамоа уни лойиҳанинг бошида ва лойиҳанинг ўзига ва самарадорлигига қараб мустақил равишда танлайди.

Ҳар бир спринт бошланишидан олдин, вақт ўтиши билан ўзгариб туришга мойил бўлган мижознинг талабларига жавоб беришига ишонч ҳосил қилиш учун, ҳали тугалланмаган лойиҳа таркиби қайта баҳоланади ва унга ўзгартиришлар киритилади. Ушбу жараёнда ҳамма иштирок этади - лойиҳа жамоаси, скрам мастер (Scrum Master, лойиҳа жамоаси раҳбари) ва маҳсулот эгаси. Ва бу жараён учун жавобгарлик барчанинг зиммасига тушади.

Юқорида айтиб ўтилганидек, маҳсулот эгаси мижознинг лойиҳадаги вакили ёки агар мижоз бўлмаса, келажакдаги лойиҳанинг барча мижозларини шахсан англатади. Бунинг учун у уларнинг эҳтиёжлари ва фикрлаш тарзини батафсил билиши, шунингдек маҳсулот ва уни ишлаб чиқариш технологиясини яхши билиши керак. Скрам мастер лойиҳанинг иштирокчиларига скрам амалиётининг қадриятлари, тамойиллари ва нормаларини яхшироқ тушуниш ва қабул қилишга ёрдам бериш учун ишлаб чиқилган. У ташқи дунё ва жамоа ўртасидаги етакчи ва воситачи ролини ўйнайди. Унинг вазифаси, ҳеч ким жамоага мустақил равишда халақит бермаслигига ва берилган вазифалар

устида қулай ишлашига ишонч ҳосил қилишдир. Жамоа спринт охирида барча керакли вазифаларни бажариш ва етказиб бериш тугалланганлигини таъминлаш учун жавобгардир.

Скрамнинг кучли томонлари

Скрам тез ғалаба қозонишни талаб қиладиган ва ўзгаришларга бардошли лойиҳалар учун ишлаб чиқилган. Бундан ташқари, ушбу тузилма барча жамоалар аъзолари лойиҳа амалга оширилаётган соҳада етарли тажрибага ега бўлмаган ҳолатларга мос келади - жамоа аъзолари ўртасидаги доимий алоқа баъзи маълумотларга ва ҳамкасбларнинг ёрдами туфайли тажриба ёки малаканинг етишмаслигини таъминлайди.

Netflix онлайн телеканали - бу натижаларни тезкор етказиб беришнинг ажойиб намунасидир. Ресурс сайти ҳар икки ҳафтада бир марта Ссрум туфайли янгиланади, бу нафақат юқори тезликда ишлашга имкон беради, балки фойдаланувчи тажрибасини тўплайди ва мижозлар учун енг муҳим нарсаларни аниқлашга имкон беради.

Ҳар бир итерация пайтида, ишлаб чиқувчилар сайтнинг янги хусусиятларини қўшадилар ва синовдан ўтказадилар ва мижозлар фойдаланмаган нарсаларни ўчириб ташлашади. Netflix жамоасининг фикрига кўра, скрамнинг асосий устунлиги шундаки, у сизга "тезда хато қилиш" имконини беради. Катта нашрни тайёрлашга кўп вақт ва куч сарфлашнинг ўрнига, ҳар икки ҳафтада бир марта скрам маҳсулотларини етказиб бериш жуда оз. Агар бирор нарса ишламаса, уларни кузатиб бориш ва тезда тузатиш осон.

Скрамнинг заиф томонлари

Скрам лойиҳа жамоаси аъзоларига нисбатан жуда талабчан. Бу кичик (5-9 киши) ва ўзаро фаолият функционал бўлиши керак - яъни гуруҳ аъзолари лойиҳани амалга ошириш учун бир нечта ваколатларга эга бўлиши керак. Масалан, дастурий таъминотни ишлаб чиқарувчиси тестлаш ва бизнесни бошқариш бўйича билимларга эга бўлиши керак. Бу жамоанинг бир қисми лойиҳанинг турли босқичларида қотиб қолмаслиги, шунингдек, ходимлар бир-бирларига ёрдам беришлари ва бир-бирларини алмаштириш имконига эга бўлиши учун амалга оширилади.

Бундан ташқари, жамоа аъзолари "жамоа ўйинчилари" бўлишлари, масъулиятни ўз зиммаларига олишлари ва ўзларини ташкил қила

олишлари керак. Бундай етук жамоани топиш жуда қийин. Скрам барча жамоалар ва ташкилотлар учун мос эмас, чунки таклиф қилинаётган жараён маълум бир маҳсулотни ишлаб чиқариш учун мос келмаслиги мумкин - масалан, саноат машинаси ёки бино.

Лойиҳани бошқариш усули: Линн (Lean)

Эжайл бизга кичик бошқариладиган иш пакетларини ажратишни ўргатади, аммо бу пакетни ишлаб чиқишни қандай бошқариш кераклигини айтмайди. Скрам бизга жараёнлари ва процедураларини таклиф қилади. Линн эса, ўз навбатида, эжайл тамойилларига иш оқимини кўшади, шунда ҳар бир итерация тенг даражада бажарилади.

Линн усулида скрамда бўлгани каби, иш алоҳида ва мустақил равишда амалга ошириладиган кичик етказиб бериш пакетларига бўлинади. Аммо линда, ҳар бир етказиб бериш пакетини ишлаб чиқиш учун иш жараёни мавжуд. Классик лойиҳаларни бошқаришдаги каби, бу режалаштириш, ишлаб чиқиш, бажариш, синов ва етказиб бериш босқичлари ёки лойиҳаларни юқори сифатли амалга ошириш учун зарур бўлган ҳар қандай босқичлар бўлиши мумкин.

Линн усулининг босқичлари ва унинг мослашувчанлиги сизга лойиҳанинг ҳар бир қисми зарур бўлганда бажарилганлигига ишонч ҳосил қилиш имконини беради. Линн усули босқичлари аниқ чегараларни ўз ичига олмайди. Бундан ташқари, линн лойиҳани бошқаришдан фарқли ўлароқ, у сизга турли босқичларда бир вақтнинг ўзида бир нечта вазифаларни бажаришга имкон беради, бу эса мослашувчанликни оширади ва лойиҳани бажариш тезлигини оширади. Эжайл сингари, линн ҳам аниқ механизмдан кўра кўпроқ тушунча ёки фикрлаш усули хисобланади. Линн ғояларидан фойдаланиб, сиз ўзингизнинг лойиҳангизни бошқариш талабларига жавоб берадиган тизимни мустақил равишда яратишингиз мумкин.

Линнинг кучли томонлари

Агар сизга эжайл ғоялари ёқган бўлса, лекин лойиҳа жуда изчил сифат ва аниқ бажаришни талаб қилса, линн ушбу талабларга жавоб берадиган воситалар тўпламини тақдим этади. Линн усули скрам сингари мослашувчанлик ва тузилишни бирлаштиради, аммо бироз бошқача тарзда.

Линнинг заиф томонлари

Лойиҳанинг ҳар бир қисми бир хил батафсил ва синчковлик билан ўрганишни ва эътиборни талаб қилмайди. Аммо линн ҳар бир вазифа ва босқичга аниқ ёндашишни тахмин қилади. Бу катта ва аралаш лойиҳаларда линндан фойдаланишнинг асосий камчилигидир. Бундан ташқари, скрамдан фарқли ўлароқ, линн лойиҳанинг "бўлақларини" амалга ошириш учун аниқ иш оқимини таъминламайди, бу эса лойиҳани бажариш муддатини узайтиришга олиб келиши мумкин. Ушбу муаммони самарали етакчилик ва аниқ алоқа ёрдамида ҳал қилиш мумкин.

Лойиҳани бошқариш усули: Канбан (Kanban)

Линн усули ўзига хос мавҳум кўринади, аммо Канбан билан бирлашганда, уни ўзингизнинг лойиҳангизни бошқариш тизимини яратиш учун ишлатиш анча осонлашади. 1953 йилда Toyota муҳандиси Тайичи Оно томонидан яратилган канбан усули саноат ишлаб чиқаришига жуда ўхшаб кетади. Ушбу жараёнга кириш жойида бир парча металл кириб боради ва чиқишда тайёр қисм олинади. Шунингдек, канбанда маҳсулотни босқичма-босқич узатиш амалга оширилади ва охирида тайёр маҳсулот етказиб берилади.

Бундан ташқари, канбанни ўйлаб топган одам супермаркетлардан илҳомланган, аниқроғи "жавонларда фақат мижоз талаб қиладиган нарсаларни сақланг" деган шиорга амал қилган. Шунинг учун, канбанда, агар унинг устуворлиги ўзгарган бўлса ва бошқа шошилиш вазифалар бўлса, тугалланмаган вазифани босқичлардан бирига қолдиришга рухсат берилади. Канбан скрамга қараганда анча каттиқроқ - у спринт вақтларини чекламайди, маҳсулот эгасидан бошқа роллар йўқ. Канбан ҳатто гуруҳ аъзосига бир вақтнинг ўзида бир нечта вазифаларни бажаришга имкон беради, буни эса скрам бажармайди. Шунингдек, лойиҳанинг ҳолати бўйича учрашувлар ҳеч қандай тарзда тартибга солинмайди - сиз хоҳлаганингизча қилишингиз мумкин ёки умуман қилмаслигингиз мумкин.

Канбаннинг кучли томонлари

Скрам сингари, канбан ҳам яхши мулоқотга эга бўлган жуда ҳамжиҳат жамоа учун яхши ишлайди. Аммо скрамдан фарқли ўлароқ, канбан аниқ муддатларга эга эмас, бу ғайратли ва тажрибали жамоалар учун жуда яхши.

Тўғри созланган ва бошқариладиган бўлса, канбан лойиҳа жамоасига катта фойда келтириши мумкин. Жамоа иш юкини тўғри ҳисоблаш, чекловларни тўғри жойлаштириш ва доимий яхшилашга эътибор бериш - буларнинг барчаси маблағларни тежашга, муддатлар ва бюджетга мослашишга имкон беради. Ва буларнинг барчаси мослашувчанлик билан бирлаштирилган.

Канбаннинг заиф томонлари

Скрамдан фарқли ўлароқ, канбан деярли ҳар қандай жамоа билан ишлаши мумкинлигини тез-тез эшитишингиз мумкин. Аммо аслида ундай эмас. Канбан, аъзоларининг маҳоратлари бир-бирига зид бўлган жамоалар учун энг яхшисидир. Шу тарзда, улар муаммоларни ҳал қилишда бир-бирларига ёрдам беришлари мумкин. Бусиз канбан иложи борича самарали бўлмайди. Бундан ташқари, юқорида айтиб ўтилганидек, канбан қатъий белгиланган муддатлар бўлмаган тақдирда яхшироқдир. Қатъий белгиланган муддат учун классик ёндашув ёки скрам мос келади.

Лойиҳани бошқариш усули: 6 та сигма

Motorola компанияси, Toyota билан бир қаторда, глобал лойиҳа бошқарувини ривожлантиришга ҳисса қўшди. Ушбу компаниянинг муҳандиси Билл Смит 1986 йилда 6 сигма концепциясини яратди. Бу канбанга қараганда линнинг тузилган версияси бўлиб, у ресурсларни тежаш, сифатни яхшилаш, шунингдек, парчаларни ва муаммоларни камайтириш учун кўпроқ режалаштиришни қўшади.

Лойиҳанинг якуний мақсади кўрсаткичларни синчковлик билан таҳлил қилиш асосида лойиҳанинг барча жиҳатларини доимий равишда такомиллаштириш орқали эришиш мумкин бўлган маҳсулот сифатидан миқдорнинг қониқишидир. 6 сигма муаммоларни бартараф этишга қаратилган. Бунинг учун DMEDC номи билан танилган 5 босқичли жараён таклиф қилинади:

- *Аниқлаш (Define)*. Биринчи босқич бошқа лойиҳаларни бошқариш тизимларининг дастлабки босқичларига жуда ўхшаш. Лойиҳанинг таркибини белгилайди, лойиҳанинг олдинги шартлари ҳақида маълумот тўплайди, мақсадларни белгилайди.
- *Ўлчаш (Measure)*. 6 сигма лойиҳанинг миқдорий маълумотларини тўплаш ва таҳлил қилишга қаратилган. Ушбу босқичда лойиҳанинг муваффақияти қандай кўрсаткичлар билан белгила-

ниши ва қандай маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилиш кераклиги аниқланади.

- *Тадқиқот (Explore)*. Тадқиқот босқичида лойиҳа бошқарувчиси қандай қилиб жамоа ўз мақсадларига эришиши ва барча талабларга ўз вақтида ва бюджет бўйича жавоб бериши мумкинлиги тўғрисида қарор қабул қилади. Ушбу босқичда, лойиҳа бошқарувчиси учун юзага келган муаммоларни ҳал қилишда ностандарт ўйлаш жуда муҳимдир.
- *Ишлаб чиқиш (Develop)*. Бу босқичда олдинги босқичларда қабул қилинган режалар ва қарорлар амалга оширилади. Ушбу босқичда белгиланган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган барча ҳаракатлар тасвирланган батафсил режа зарурлигини тушуниш муҳимдир. Шунингдек, ушбу босқичда лойиҳанинг бориши ўлчанади.
- *Назорат (Control)*. 6 Сигма методологиясининг асосий босқичидир. Унинг асосий вазифаси лойиҳани амалга ошириш жараёнларини узоқ муддатли такомиллаштиришдир. Ушбу босқич ўрганилган дарсларни синчковлик билан ҳужжатлаштиришни, тўпланган маълумотларни таҳлил қилишни ва олинган билимларни лойиҳаларда ҳам, умуман компанияда ҳам қўллашни талаб қилади.

6 сигма канбанга жуда ўхшаш, фақат аниқ босқичлар – режалаштириш, мақсадларни белгилаш ва синов сифати – билан ажралиб туради. Эҳтимол, канбанга қараганда 6 сигма билан жамоавий учрашувлар кўпроқ бўлади, аммо лойиҳани амалга ошириш жараёни янада пухта тузилган ва жамоани йўлдан оздириш қийинроқ. Шунингдек канбан сингари, 6 сигма маълум бир компания ёки жамоанинг эҳтиёжларига нисбатан осонликча мослаштирилиши мумкин. Қатъий талаб – бу амалга ошириш босқичларида лойиҳа кўрсаткичларини синчковлик билан ўлчаш ва назорат қилишдир. Бу ҳолда лойиҳани амалга ошириш жараёнларини доимий равишда такомиллаштириш мумкин эмас.

6 сигманинг кучли томонлари

6 сигма лойиҳани амалга ошириш ва жараённи доимий равишда такомиллаштириш учун аниқ асосни таъминлайди. Мақсадларни аниқлаш, кейин уларни яхшилаб таҳлил қилиш ва қайта кўриб чиқиш орқали сиз лойиҳани чуқурроқ тушуниш ва қарорларни яхшироқ қабул қилиш учун миқдорий маълумотларни оласиз. Маълумот тўплаш,

таҳлил қилиш ва дарсларни олиш бир оз вақт талаб қилиши мумкин, аммо бу лойиҳани амалга ошириш жараёнларини яхшилайти ва оптималлаштиради ва шу билан келажакда ресурсларни тежашга ёрдам беради. 6 сигма кўплаб янги ва мураккаб операцияларга эга бўлган қийин лойиҳалар учун жавоб беради. Ушбу ёндашув сизга лойиҳа элементларини амалга ошириш, хатолардан сабоқ олиш ва келажакда сифатни яхшилашга имкон беради.

6 сигманинг заиф томонлари

6 сигма билан боғлиқ муаммо шундаки, эълон қилинган асосий мақсад харажатларни камаййтириш ва самарадорликни ошириш бўлса-да, аммо миждозлар эҳтиёжини қондириш кўпинча биринчи ўринга чиқади. Лойиҳанинг турли босқичларида мақсадлардаги баъзи фарқларни ҳисобга олган ҳолда, жамоалар кўпинча устуворликлар тўғрисида чалкашликларга дуч келишади ва буни олдини олиш осон эмас.

§3. Лойиҳа бошқарувининг халқаро стандартлари

Турли қитъалар ва мамлакатларнинг мутахассислари, фаолият йўналишлари ва соҳалари, миллатлари ва маданиятларини бирлаштирган профессионал ташкилотлар лойиҳа бошқарувининг ривожланиши ва кенг тарқалишига катта ҳисса қўшдилар. Лойиҳа бошқаруви методологиясини ишлаб чиқишда фаол ёрдам кўрсатган кўплаб миллий профессионал бирлашмалар орасида биринчи навбатда қуйидагиларни таъкидлаш лозим:

- АҚШ - Лойиҳаларни бошқариш институти - PMI (Project Management Institute) 1969 йил;
- Австралия - Австралия лойиҳаларни бошқариш институти - AIPM (Australian Institute of Project Management);
- Осиё - Япония лойиҳаларни бошқариш уюшмаси - PMAJ (Project Management Association of Japan).
- Европа - Халқаро лойиҳаларни бошқариш уюшмаси - IPMA (International Project Management Association) 1965 йил. Шунингдек Буюк Британиянинг (APM), Германиянинг (GPM) лойиҳаларни бошқариш миллий уюшмалари.
- Россия – Россия лойиҳаларни бошқариш уюшмаси (СОВНЕТ).
- Стандартлаштириш бўйича халқаро ташкилот ISO.ISO/TC 258 Project, Programme and Portfolio Management техник қўмитаси.

Ушбу ташкилотлар маълумотни бошқариш, ғоялар ва лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги энг яхши амалиётларни алмашиш учун етарлича яқин алоқаларни ўрнатганлар.

Лойиҳаларни бошқариш институти PMI

Институт 1969 йилда АҚШда нотижорат бирлашма сифатида ташкил этилган ва лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги мутахассисларни бирлаштирган. 300 мингдан ортиқ киши дунёнинг 150 дан ортиқ мамлакатларида PMI нинг индивидуал аъзолари ҳисобланади.

Турли мамлакатларда PMI аъзолари лойиҳаларни бошқариш соҳасида тўпланган тажриба ва билимларни алмашиш ва тарқатиш учун минтақавий идораларда бирлашади.

Лойиҳаларни бошқариш соҳасини стандартлаштиришга интеграциялашган ёндашув нафақат PMI томонидан ишлаб чиқилган стандартлар тўплами билан тасдиқланган, у нафақат дунёдаги энг машҳур PMBoK стандартларини, балки дастурлар ва лойиҳа портфелларини бошқаришни тавсифловчи стандартларни ўз ичига олади.

Халқаро лойиҳаларни бошқариш уюшмаси IPMA

IPMA уюшмаси (Швейцарияда рўйхатга олинган, биринчи номи INTERNET) халқаро миқёсда лойиҳаларни профессионал бошқариш соҳасида тажриба алмашиш мақсадида 1965 йилда ташкил этилган. Ушбу ташкилот нотижорат бўлиб, турли мамлакатларнинг лойиҳаларни бошқариш соҳасида миллий уюшмаларини бирлаштиради. IPMA нинг бошқарув органи уюшмага аъзо мамлакатларининг Делегатлар кенгаши ҳисобланади. Энг қадимги ва таниқли нодавлат нотижорат профессионал бирлашмаси сифатида IPMA ўзининг маҳаллий бўлимлари, гуруҳлари ва жамоалари орқали дунёнинг 170 мамлакатидан 285,000 дан ортиқ лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассисларни бирлаштиради. Мана бир йилдан ошибдики Ўзбекистон Лойиҳаларни бошқариш уюшмаси IPMA Халқаро лойиҳаларни бошқариш уюшмасининг аъзоси ҳисобланади.

Стандартлаштириш бўйича халқаро ташкилот ISO

Лойиҳани бошқариш соҳасида стандартлаштириш соҳасида муҳим ролни ISO томонидан тузилган техник қўмита (ISO/TC 258 Project, Programme and Portfolio Management) ўйнайди. У ISO томонидан тузилган бўлиб, лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги ихтисослаш-

тирилган халқаро стандартларни, шунингдек дастурлар ва лойиҳа портфелларини ишлаб чиқишга йўналтирилган.

Қўмита дунёнинг турли мамлакатларидаги, жумладан IPMA ва PMI миллий стандарт ташкилотлари вакилларини бирлаштиради. Лойиҳани бошқариш учун биринчи ISO стандартларидан бири 2012 йилда нашр этилган стандарт - ISO 21500 (Guidance on Project Management) ҳисобланади.

Лойиҳаларни бошқариш соҳасида стандартларни ишлаб чиқиш учун Ўзбекистонда Лойиҳаларни бошқариш бўйича миллий агентлик ташкил этилган. Миллий даражада лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги стандартлар ва бошқа норматив ҳужжатлар ишлаб чиқилишини назорат қилади. Лойиҳаларни бошқариш методологиясини шакллантиришда турли мамлакатларнинг тадқиқотчилари ўзларининг мактаблари ва лойиҳаларни бошқариш муаммоларини ҳал қилиш учун концепцияларини яратишда катта рол ўйнадилар.

Лойиҳаларни бошқариш уюшмаси СОВНЕТ

Уюшма 1990 йилда ташкил этилган бўлиб, лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги мутахассисларни бирлаштирган нотижорат шериклик ҳисобланади. Уюшманинг асосий мақсадларидан бири бу Россияда профессионал лойиҳаларни бошқариш тизимини ривожлантириш ва оммалаштиришдир. Ушбу уюшма Россияни IPMA таркибида миллий даражада намоиш этади.

СОВНЕТ лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг малакасига қўйиладиган талабларни (НСВ) ишлаб чиқган. Миллий ваколатлар талаблари асосида мутахассисларни сертификатлаш амалдаги халқаро стандартларга мувофиқ амалга оширилади. Ушбу талаблар IPMA томонидан тасдиқланган ва ИСВ га мос келади.

Лойиҳаларни бошқаришнинг халқаро стандартлари

Лойиҳаларни бошқаришнинг умумэътироф этилган усуллари ва ёндашишлари бутун дунё бўйлаб лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассисларни бирлаштирадиган халқаро ва миллий профессионал ташкилотлар стандартларида тасвирланган. Лойиҳани бошқаришнинг баъзи жиҳатларини белгилайдиган бир неча ўнлаб стандартлар мавжуд, аммо аксарият компаниялар корпоратив лойиҳаларни бошқариш методологиясини шакллантириш учун асос танлашда қуйидаги стандартларни танлайдилар:

- PMBOK® (ANSI PMI PMBOK® Guide) (Project Management Body Of Knowledge). Ишлаб чиқувчи - PMI, АҚШ;
- ICB (International Competence Baseline) /NCB (National Competence Baseline). Ишлаб чиқувчи - IPMA, Швейцария;
- Prince2 (Projects In Controlled Environments). Ишлаб чиқувчи - CСТА, Буюк Британия;
- P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation). Ишлаб чиқувчи - ПМАЖ, Япония.
- Халқаро стандартлаштириш ташкилоти (ISO) стандартлари.

Лойиҳаларни бошқариш институти PMI (АҚШ) стандартлари

PMI лойиҳаларни бошқаришнинг турли соҳаларида стандартларни ишлаб чиқади ва уларни бутун дунёга тарғиб қилади, тушуниш осон ва юқори самарали лойиҳаларни бошқариш методологиясини жорий этади. PMI нинг асосий стандартлари учта тоифага гуруҳланган:

- асосий стандартлар;
- амалий ва доиравий стандартлар;
- PMI стандартларига кенгайтмалар.

PMBoK - бу лойиҳаларни бошқариш учун асосий PMI стандарти ва Америка миллий стандартлар институти (ANSI) томонидан АҚШда миллий стандарт сифатида тан олинган. Ушбу стандартнинг олтинчи нашрида лойиҳани бошқариш жараёни ва ёндошув лойиҳалари асосида тавсифланади. Стандарт 5 та жараён гуруҳларини ва 10 та билим соҳаларини тавсифлайди:

Жараёнлар гуруҳлари	Билим соҳалари
Инициация жараёнлари гуруҳлари	Лойиҳа интеграциясини бошқариш
Режалаштириш жараёнлари гуруҳлари	Лойиҳа таркибини бошқариш
Бажариш жараёнлари гуруҳлари	Лойиҳа муддатларини бошқариш
Мониторинг ва бошқариш жараёнлари гуруҳлари	Лойиҳа қийматини бошқариш
Яқунлаш жараёнлари гуруҳлари	Лойиҳа сифатини бошқариш
	Лойиҳа ресурсларини бошқариш
	Лойиҳа коммуникацияларини бошқариш
	Лойиҳа рискларини бошқариш
	Лойиҳа харидларини бошқариш
	Лойиҳа стейкхолдерларини бошқариш

PMBoK – кучли томонлари:

- лойиҳаларни бошқаришга комплекс ёндашув;
- жараёнга йўналтирилган;
- жараёнлар орқали лойиҳанинг ҳаётий циклини бошқариш учун зарур бўлган билимларнинг тавсифи;
- жараён учун барча манбаларни, воситаларни ва натижаларни аниқлаш.

PMBoK - камчиликлари:

- кичик лойиҳаларни бошқаришнинг мураккаблиги;
- қўллаш соҳасига мослашиш талаб этилади;
- услубий тавсиялар мавжуд эмас.

Лойиҳаларни бошқариш амалиётини ривожлантириш тенденцияларига асосланиб, 2000-йилларнинг бошидан бошлаб PMI нафақат лойиҳаларни бошқариш, балки алоҳида лойиҳалар даражасида, балки дастурларни бошқариш ва портфеллар даражасида, шу жумладан лойиҳаларни бошқариш соҳаларида хавфларни бошқариш, режалаштириш каби соҳаларни қамраб олувчи стандартлар тизимини, конфигурация, шунингдек WBS ва EVM техникаларини яратмоқда.

Халқаро лойиҳаларни бошқариш уюшмаси стандартлари ICB (IPMA)

Лойиҳани бошқариш учун асосий IPMA стандарти бу ICB - IPMA Competence Baseline, Version 4.0. Ушбу стандарт лойиҳа бошқарувчисининг, шунингдек лойиҳа, дастур ва лойиҳа портфелини бошқариш доирасидаги лойиҳа жамоалари аъзоларининг ваколатларига қўйиладиган талабларни тавсифлайди. Компетенцияларни баҳолаш учун тўрт даражали IPMA сертификатлаш тизими қўлланилади:

- А даражаси - сертификатланган лойиҳа директори;
- В даражаси - сертификатланган катта лойиҳа менежери;
- С даражаси - сертификатланган лойиҳа менежери;
- D даражаси - лойиҳаларни бошқариш бўйича сертификатланган мутахассис.

Стандартни ишлаб чиқиш учун қуйидаги давлатлар миллий стандартларидан фойдаланилди:

- Body of Knowledge of APM (Буюк Британия, Ирландия);
- Criteresd`analyse, AFITER (Франция).
- Beurteilungsstuktur, VZPM (Швейцария);
- PM - Kanon, PM - ZERT/GPM (Германия).

2019 йилдан бошлаб ISB 4.0 стандартининг тўртинчи нашрида лойиҳа, дастур ва лойиҳа портфелини бошқариш учун 46 та компетенция элементлари аниқланган, уларнинг барчаси уч гуруҳга бўлинади:

- техник - лойиҳани бошқариш фаолияти мазмуни билан боғлиқ 20 та элемент;
- хулқ-атвор - лойиҳани бошқариш жараёнида индивидуал субъектлар ва одамлар гуруҳларининг ўзаро муносабатлари билан боғлиқ 15 та элемент;
- контекстуал - лойиҳани бошқаришнинг ўзаро таъсирини, шунингдек лойиҳанинг ташкилий, ишбилармон, сиёсий ва ижтимоий муҳитини белгилайдиган 10 элемент.

IPMAга аъзо уюшмалар мутахассисларнинг компетенцияларига нисбатан ўзларининг миллий талабларини ишлаб чиқишлари учун жавобгардирлар, улар кейинчалик IPMA томонидан тасдиқланади.

PM ISB стандартида айтилишича, ташкилотдаги лойиҳалар муваффақиятининг асосий ваколати дастурлар ва лойиҳа портфелларини самарали бошқариш ҳисобланади. ISB моделининг ўзига хос хусусияти ташқи ташкилотларга нисбатан юқори даражада очикликдир, бу эса миллий уюшмаларга ўзига ўзига хос элементларни кириштишга имкон беради.

Буюк Британиянинг PRINCE2 стандарти

Британиянинг PRINCE2 стандарти (Projects in Controlled Environment) ахборот технологиялари соҳасидаги Британия ҳукуматининг лойиҳаларини бошқариш учун 1989 йилда яратилган. Ҳозирги кунда ушбу стандарт халқаро миқёсда тан олинган. PRINCE2 ҳар қандай лойиҳани бошқариш учун осонликча кенгайтириладиган жараёнга асосланган стандарт сифатида жойлаштирилган.

Лойиҳанинг ҳаётининг қисмига мос келадиган олти асосий кетмакет дискрет жараёнлар мавжуд бўлиб, ушбу олти асосий режалаштириш ва етакчиликни таъминлайдиган иккита жараён мавжуд – режалаштириш ва бошқариш. Стандарт учта услубни тавсифлайди:

- маҳсулотга асосланган режалаштириш;
- сифат назорати;
- ўзгаришларни бошқариш.

2009 йилда PRINCE2 нинг бешинчи нашри иккита китобга бўлинди: “PRINCE2 асосида муваффақиятли лойиҳаларни бошқариш” ва “PRINCE2 асосида муваффақиятли лойиҳалар қўлланмаси”. Биринчи

китоб лойиҳа кўмиталари раҳбарлари ва лойиҳа ҳомийларига (ҳомийнинг малакасига қўйиладиган талабларни ҳисобга олган ҳолда), иккинчи китоб эса лойиҳаларни бевосита бошқарувчи раҳбарларга қаратилган.

PRINCE2-нинг ўзига хос хусусиятлари:

- Лойиҳанинг мураккаблигига қараб дастурни мослашувчанлиги;
- Лойиҳани режалаштиришда маҳсулотга йўналтирилган ёндашув;
- Лойиҳани бошқариш жамоасининг ташкилий тузилмаси;
- Лойиҳани бизнес нуқтаи назаридан асослаш;
- Лойиҳани босқичларга бўлиш;

Ушбу стандарт учун профессионал мутахассисларни сертификатлаш тизими мавжуд ва у ривожланиб бормоқда.

Лойиҳаларни бошқаришнинг P2M (PMAJ) Япония стандарти

P2M стандарти профессор Ш.Охара томонидан ишлаб чиқилган ва 2005 йилдан бери Япониянинг Лойиҳаларни бошқариш уюшмаси стандарти мақомига эга. Стандартнинг асосий ғояси инновацион лойиҳалар ва дастурларни ушбу лойиҳалар ва дастурлар амалга оширилади. Лойиҳани (дастурни) бошқариш жараёнларининг тузилиши Америка стандартларида қабул қилинганлардан фарқ қилади ва масалан, стратегия менежменти, лойиҳанинг қиймати, лойиҳани ташкил қилиш, АТ-лойиҳаси каби жараёнлар мавжуд. Лойиҳалар портфели тушунчаси лойиҳа стратегиясини бошқариш контекстида қўлланилади.

Лойиҳавий портфелни бошқариш концепцияси камида учта асосий элементни мажбурий кўриб чиқишни назарда тутди: лойиҳа портфели тушунчаси ва уни бошқариш, портфелни бошқариш офиси, лойиҳа портфелини бошқариш соҳасида ташкилотнинг етуклиги.

P2M -даги лойиҳа

P2M стандарти лойиҳани мижозга олиб келадиган янги қийматни яратиш нуқтаи назаридан кўриб чиқади. P2M -даги лойиҳа менежернинг мажбурияти бу компаниянинг стратегик мақсадларига мувофиқ маҳсулот сифатида қиймат яратишдир.

P2M - бошқаларга нисбатан стандартнинг асосий устунлиги шундаки, P2M инновациянинг ривожланишига менежментга, ҳам дастурнинг ўзи, ҳам манфаатдор томонларнинг тахминларини бошқаришга ёндашув сифатида урғу беради.

ISO 21500 стандарти

ISO 21 500 (“Лойиҳани бошқариш бўйича қўлланма”)ни яратиш жараёни Буюк Британиянинг ISO стандартидаги институти (British Standards Institution — BSI) томонидан бошланган ва ISO/PC 236 лойиҳаларни бошқариш бўйича лойиҳа қўмитаси томонидан ишлаб чиқилган.

ISO 21500 - бу лойиҳаларни бошқариш бўйича биринчи халқаро стандарти ҳисобланади. Стандартнинг асосий модели PMBoK стандартидир. У ISO 10006-003 сифат менежменти тизимлари каби тегишли халқаро стандартларга мувофиқлаштирилиши мўлжалланган.

ISO 21500 асосидаги лойиҳа

ISO лойиҳаси бу мақсадга эришиш учун амалга ошириладиган, бошланиш ва тугаш саналари билан келишилган ва бошқариладиган вазифалардан иборат ноёб жараёнлар тўпламидир. Лойиҳанинг мақсадига эришиш учун олдиндан белгиланган талабларга жавоб берадиган натижалар, шу жумладан лойиҳани бажариш вақти, ресурс ва бюджет чекловлари талаб қилинади.

ISO 21 500 ва PMBoK

PMBoK билан таққослаганда, ISO 21500 стандартида битта муҳим фарқ бор - бу "Манфаатдор томонлар ва ўзгаришлар" каби алоҳида жараёнлар мавжудлигидир.

ISO 21 500 да 39 та жараён, PMBoK да 49 та жараён. ISO 21500-дан 31 та жараён PMBoK-да тўғридан-тўғри аналогга эга.

PMBoK-дан учта жараён ISO 21 500 га киритилмаган:

- чегараларни текшириш;
- инсон ресурслари бўйича режа тузиш;
- рискларни бошқариш режасини тузиш.

ISO 21500 да 4 та янги жараён бор:

- лойиҳа устида ишлаш натижасида тўпланган тажрибани умумлаштириш;
- лойиҳани ташкил этилишини аниқлаштириш;
- ресурсларни назорат қилиш;
- муносабатларни бошқариш.

Бугунги кунда мавжуд бўлган лойиҳаларни бошқариш стандартлари ва усуллари, шубҳасиз, ўнлаб амалий фаолият давомида тўпланган лойиҳаларни бошқаришнинг жаҳон тажрибасини акс эттиради.

Шунга қарамай, ушбу стандартларни мавжуд бўлган бизнесга кўр-кўрона нусха кўчириш ҳар доим ҳам компаниянинг муваффақият формуласи бўлавермайди. Корхонада нимани ўзгартириш кераклигини, устувор вазифалар нимага олиб келишини ва буларнинг барчаси нимага олиб келишини тушуниш учун компаниянинг мавжуд лойиҳавий етуклик даражасини баҳолаш керак.

§4. Лойиҳа бошқаруви ва корпоратив стратегия

Стратегия лойиҳалар орқали амалга оширилади. Стратегик режа ташкилотнинг келажакдаги фаолияти йўналишини қамраб олади.



- Стратегик бошқарув – бу биз "киммиз/қаердамиз"ни баҳолаш ва биз “ким/қаерда бўлмоқчимиз ва у ерга қандоқ етаемиз”ни ҳал қилиш ва режалаштириш жараёнидир.
- Стратегияда ташкилот ҳозирги ва кўзда тутилган келажакдаги мавжуд ресурслар учун қандай рақобатлашмоқчи эканлиги тасвирланади.

Чизма 4.1: Стратегик бошқарув жараёни

Миссия, мақсадлар ва стратегиялар мижозлар эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Миссия, мақсадлар ва ташкилий стратегияларни ишлаб чиқиш ташқи ва ички муҳит омилларига боғлиқ:

- Ташқи омиллар одатда PEST деб таснифланади (сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ва технологик); улар ташкилот йўналишини аниқлашда имкониятлар ёки таҳдидларни (SWOT дан ОТ) билдирадилар.

- Ички омиллар бошқарув, имкониятлар, асосий ваколатлар ва молиявий аҳвол каби кучли ва заиф томонларга бўлинади (SWOT дан SW).
- SWOT таҳлилининг натижаси харидорларнинг эҳтиёжларини энг яхши қондириш учун ишлаб чиқилган стратегиялар тўпламидир.

Стратегияни амалга ошириш энг қийин қадамлардан биридир. Таъкидланганидек, стратегиялар одатда лойиҳалар орқали амалга оширилади:

- Мақсадлар ва стратегияларга эришишда энг катта ва мувозанатли хисса қўшадиган лойиҳалар танлаб олинади (устуворлик берилади).
- Амалга ошириш учун лойиҳа танланганидан сўнг, диққат марказни бошқариш жараёнига ўтилади.
- Ташкилий стратегик режа асосида лойиҳаларни бошлаш ва амалга оширишга комплекс ёндашилади.

Мақсад тасавури, Миссия, Мақсад

- Миссия;
- Ўсиш ва фойданинг умумий мақсадлари;
- Стратегиянинг диққати:
 - сфера
 - ўзига хос компетенциялар
 - рақобатдош устунлик
 - синергия
- Асосий функционал сиёсий қарорлар;
- Стратегик кўриш тизимлари.

Миссия компаниянинг асосий дизайни, мақсади ёки йўналишини белгилаб беради; уни мавҳумликнинг турли даражаларида ифодалаш мумкин, аммо компания уларга ишониши керак бўлади. Бир нечта мисолларни кўриб чиқамиз:

- АТ&Т: «Хизмат кўрсатиш бу бизнинг бизнесимиз»
- МАС: «Кутилганидан ҳам кўпроқ»
- УЕМ: «Миллатни барпо этишда сизнинг хамкорингиз»

Миссиянинг баъзи бир баёнотлари аниқ мақсадларни ифодалаш учун мўлжалланмаган, лекин улар корхонани бошқаришда умумий мотивация, етакчилик, имидж ва оҳанг фалсафани тақдим этиш учун мўлжалланган:

- “British Airways ижодкорлик, қадрият, хизмат ва сифатнинг асосий рамзи бўлади”

- “Малайзияда корпоратив стратегия, молия ва сотиб олиш соҳа-сида иш олиб борадиган энг таниқли бошқарув маслаҳатчиси сифатида тан олиниш”

Мақсадлар маълум вақт ичида эришиш учун керакли ёки зарур бўлган якуний натижани англатади. Мақсадлар ва қуйи мақсадлар топшириққа мувофиқ бўлиши керак. Сизнинг миссиянгиз ва асосий мақсадларингизни баҳолаш мезонлари сифатида қуйидаги мулоҳазалардан фойдаланиш мумкин:

- Белгиланган нарса аниқ ва у ҳаммага тушунарли бўлиши керак;
- Ташкилот нима билан шуғулланишини аниқ кўрсатади, жумладан:
 - ташкилот мижозларнинг қайси эҳтиёжларини қондиришга ҳаракат қилади;
 - ташкилотнинг асосий мижозлари ким;
 - ташкилот ўз фаолиятини қандай режалаштиради;
- Асосий эътибор ягона стратегик йўналишга қаратилиши керак;
- Ташкилотнинг ўзига хос компетенцияларини акс эттириши керак;
- Амалга оширишда мослашувчан бўлиш учун етарли даражада кенг бўлиши керак, аммо эътибордан ташқарига чиқмаслик учун жуда ҳам кенг бўлмаслиги керак;
- Бошқарувчилар қарор қабул қилишлари учун намуна ва восита бўлиши керак;
- Ташкилотнинг қадриятлари, эътиқодлари, фалсафаси ва ташкилот маданиятини акс эттириши керак;
- Энергия манбаи ва ташкилотни бирлаштирувчи омил бўлиб хизмат қилиши керак.

Мақсад тасавури - бу асосчи ёки раҳбар келажакда ташкилотга "ёруғлик нурлари", "орзу", "олдинга бориш" сифатида катта муваффақиятларга эришиш учун интилиши мумкин бўлган нарсадир. Масалан, видениесининг “Маҳатҳира-2020” мақсади 2020-йилга келиб Малайзияни ривожланган мамлакатга айлантириш эди. 1980-йилларда Билл Гейтс уй учун шахсий компьютерни ўйлаб топди ва ҳозирда дунёдаги энг бой одам ҳисобланади. Видение миссия ва мақсадларда амалга оширилиши керак. Уларга эришиш учун барча манбаларни сафарбар қилиш қобилиятисиз, видение - бу шунчаки орзу бўлиб қолаверади! Миссия баёноти - бу "битта бизнесни бошқалардан ажратиб турадиган

мақсадлар тўғрисида доимий баёнот. Миссия ташкилотнинг фаолият доирасини товар ва бозор нуқтаи назаридан белгилайди”. Унда "бизнинг бизнесимиз нима?" деган асосий саволга жавоб берилади.

Миссиянинг аниқ баёноти ташкилот учун қадриятлар ва устуворликларни тавсифлайди. Бизнес миссиясини ишлаб чиқиш, ташкилотни жорий операцияларнинг моҳияти ва кўлами тўғрисида ўйлашга ва келажакдаги бозорлар ва фаолиятларнинг потенциал жозибадорлигини баҳолашга мажбур қилади. Миссия ташкилотнинг келажакдаги йўналишини белгилаб беради.

PEST таҳлили

PEST таҳлили - сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-маданий ва технологик омилларни ўрганиш - ташкилот атрофидаги муҳитни ҳар қандай таҳлил қилиш учун фойдали бошланғич нуқтани беради.

"Ташқи имкониятлар ва таҳдидлар" атамаси келажакда ташкилотга катта фойда ёки зарар келтирадиган иқтисодий, ижтимоий, маданий, демографик, экологик, сиёсий, ҳуқуқий, давлат, технологик ва рақобатбардош тенденциялар ва ҳодисаларни англатади.

<p style="text-align: center;">СИЁСИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сиёсий партиялар ва савдо блоклари • Солиқ ва меҳнат қонунчилиги • Давлат ва ташкилот муносабатлари • Монополия ва рақобатга нисбатан давлат муносабати 	<p style="text-align: center;">ИҚТИСОДИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ЯИМ ва аҳоли бошига ЯИМ • Инфляция • Истемол харажатлари ва даромад • Фоиз ставкалари • Валюта сакраши • Маҳаллий ва хорижий сармоялар • Харажатлар: энергия, транспорт, алоқа
<p style="text-align: center;">ИЖТИМОИЙ-МАДАНИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Қадрият ва маданиятдаги ўзгаришлар • Хаёт тарзининг ўзгариши • Меҳнат ва хордиққа муносабат • Экологик муаммолар • Таълим ва соғлиқ • Демографик ўзгаришлар 	<p style="text-align: center;">ТЕХНОЛОГИК</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвестицион сиёсат • Тадқиқот ташаббуслари • Янги патент ва махсулотлар • Янги технологияларни жорий этиш • Бюджет НИОКР • Технологияларни ишлаб чиқиш

Жадвал 4.1. PEST элементлари намунаси

- «Ташқи» атамаси имкониятлар ва таҳдидлар асосан битта ташкилотнинг назорати остида эмаслигини англатади.
- Стратегик менежментнинг асосий шарти шундаки, компаниялар ташқи имкониятлардан фойдаланиш ва ташқи таҳдидларнинг олдини олиш ёки камайтириш стратегиясини ишлаб чиқишлари керак.

Атроф-муҳитни сканерлаш (масалан, PEST таҳлили) - бу тадқиқот ўтказиш, ташқи маълумотларни тўплаш ва ўзлаштириш. Муваффақият учун ташқи имкониятлар ва таҳдидларни аниқлаш, мониторинг қилиш ва баҳолаш муҳимдир.

SWOT таҳлили

Ташкилот ичида мавжуд бўлган кучли ва заиф томонлар таҳлили, ташқи томондан дуч келадиган имкониятлар ва таҳдидлар. Кучли ва заиф томонлар ички таҳлилга, имкониятлар ва таҳдидлар ташқи таҳлилга асосланади. SWOT таҳлилини ишлаб чиқишда, материал сифатини яхшилайдиган бир неча омиллар мавжуд:

- Уни қисқа қилинг: кўп жилдли таҳлил керак эмас;
- Муваффақиятнинг асосий омиллари билан иложи борича кучли ва заиф томонларни мумкин бўлган жойларда таққосланг;
- Имконият қадар, кучли ва заиф томонларини рақобат муҳитида кўрсатиш керак;
- Баёноат аниқ бўлиши керак ва хушмуомалаликка йўл қўймаслик керак: ҳамма ишонадиган фикрларни тасдиқлашнинг маъноси йўқ;
- Таҳлилда компания бўлишни истаган жойни ва ҳозир қаердалигини ажратиб кўрсатиш керак. Оралиқ ҳақиқий бўлиши керак;
- Ўзингиз ва рақобатчиларнинг кучли ва заиф томонларидан хабардор бўлиш жуда муҳимдир.

КУЧЛИ ТОМОНЛАР	ЗАИФ ТОМОНЛАР
<ul style="list-style-type: none">• Бозорда устунлик қилиш• Масштаб иқтисодиёти• Кичик харажатлар• Лидерлик ва бошқарув кўникмалари• Молия-пул ресурслари• Ишлаб чиқариш	<ul style="list-style-type: none">• Бозорнинг кичик улуши• Асосий кўникмалар камлиги• Катта харажатлар• Лидерлик ва бошқарув етишмаслиги• Заиф молия ва ёмон пул оқимлари

<p>имкониятлари</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инновацион жараёнлар • Яхши архитектура • Яхши ном • Турли хил махсулотлар • Махсулот ёки хизмат сифати 	<ul style="list-style-type: none"> • Эскирган ишлаб чиқариш • Инновациялар камлиги • Заиф ташкилот • Ёмон ном • Дифференциация йўқ • Сифат пастлиги
<p style="text-align: center;">ИМКОНИАТЛАР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Янги бозор ва сегментлар • Янги махсулотлар • Диверсификация имкониятлари • Бозор ўсиши • Заиф рақобатчилар • Демографик ва ижтимоий ўзгаришлар • Сиёсий/иқтисодий шароит ўзгариши • Хамкорликни янги имкониятлари • Иқтисодий кўтарилаш • Халқаро ўсиш 	<p style="text-align: center;">ТАХДИДЛАР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бозорда янги қатнашчилар • Рақобатнинг ўсиши • Мижоз томонидан босим ўсиши • Бозорнинг паст ўсиши • Иқтисодий тушқинлик • Технологик тахдидлар • Сиёсий/иқтисодий шароит ўзгариши • Демографик ўзгаришлар • Савдога янги халқаро тўшқинлик

Жадвал 4.2.

Корпоратив стратегия моделлари

Корпоратив даражадаги стратегиялар одатда иккита катта тоифага бўлинади:

- Секин ўсиш стратегияси:
 - ўзгариш йўқ - муваффақиятли, етук бозорлар, ўзгариш учун ҳеч қандай сабаб йўқ;
 - чекиниш - қаттиқ рақобат ёки стратегик чекиниш туфайли;
 - устиворликларга эътибор - қўлингиздан энг яхши келадиган ишларни бажаринг.
- Тез ўсиш стратегияси:
 - бирлашиш ва сотиб олиш - рақобатдош компанияни эгаллаб олиш;
 - вертикал интеграция - қиймат занжирини пудратчидан ишлаб чиқарувчига ўтказиш;

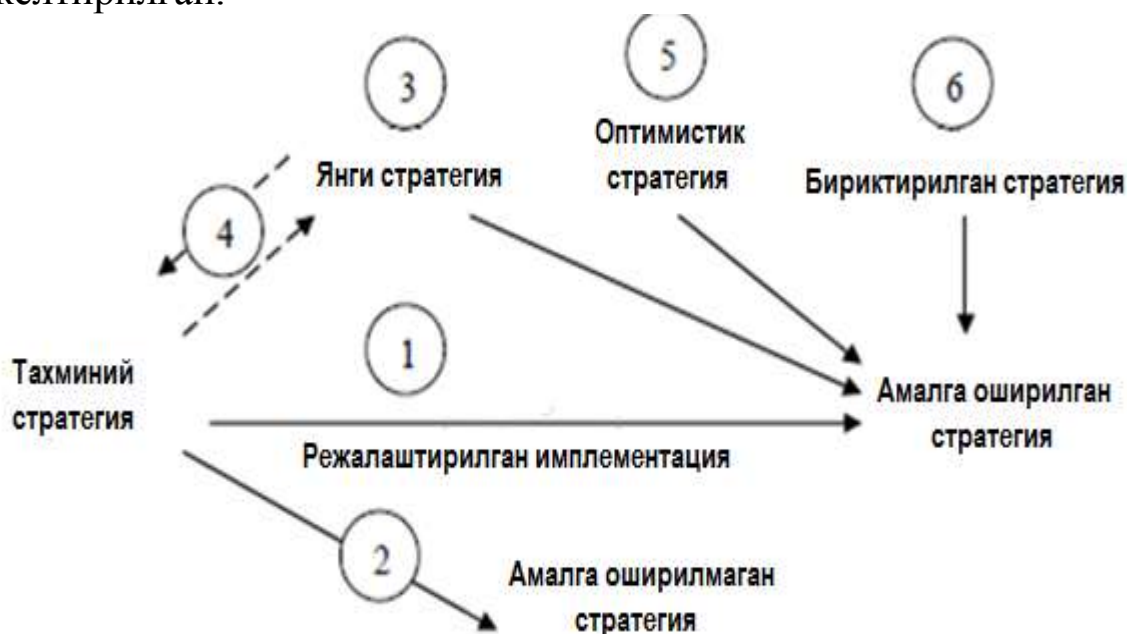
- географик кенгайиш - маҳаллийдан глобалгача;
- диверсификация - кичик бизнесдан кўп тармоқли бизнесга.

Рақобат муҳитида Филипп Котлер ўзининг “Янги рақобат” деб номланган китобида бозорга кириш, сотиб олиш ва бозор улушлари бўйича стратегияларни шакллантирган, жумладан:

- Фланкинг стратегияси – қисмларга бўлиниб бостириб кириш (аввал қаршилик энг кам жойдан);
- Фронтал ҳужум стратегияси (соф, нарх асосида) - тўғридан-тўғри рақобатлашиш;
- Атроф-муҳитга қарши ҳужум стратегияси - рақобатчиларни йўқ қилиш;
- Айланиб ўтиш стратегияси - янги маҳсулотлар, янги бозорлар диверсификация қилиш;
- Партизанлар стратегияси – кутилмаганда, энг кам кутилган пайтда хайрон қолдирадиган пистирмалар ташкиллаштириш.

Стратегияни ишлаб чиқиш йўллари

Қуйидаги чизмада стратегияни амалга оширишнинг турли йўллари келтирилган.



Чизма 4.2. Стратегияни амалга ошириш йўллари.

1-йўналиш - бу стратегик режалаштириш маршрути бўлиб, унда режалаштирилган стратегияни (лойиҳа) амалга ошириш орқали мақсадга эришилади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, амалга оширилган стратегияларнинг 10% дан камига шу тарзда эришилади.

2-йўналиш - амалга оширилмаган стратегия - бу номувофик ёки амалга ошириб бўлмайдиган деб ҳисобланган, режалаштирилган, кутилган стратегиялар (яъни лойиҳалар) тақдири. (90% ҳолларда)

3-йўналиш - пайдо бўлган стратегия ҳаракатлар босқичма-босқич амалга оширилганда пайдо бўлади (режалаштирилган стратегия доирасида ёки оддийгина "чалкашлик").

4-йўналиш - пайдо бўлаётган стратегия вақт ўтиши билан режалаштирилган стратегияга айланиши мумкин.

5-йўналиш - "имкониятларни излашга" асосланган бўлиши мумкин бўлган оптимистик стратегия. Рақобатбардош савдолар, қурилиш саноатидаги оппортунистик стратегиянинг намунасидир.

6-йўналиш - асосий ташкилот ёки давлат миқозлари томонидан ташкилотга бириктирилган стратегияни амалга оширишга имкон беради.

§5. Лойиҳа инициацияси ва уни ривожлантириш

Лойиҳани инициация қилиш жараёнининг мақсади лойиҳани аниқлаш ва уни бошлаш учун рухсатни олишдир. Худди шу бошланғич жараён лойиҳанинг ҳар бир босқичининг бошида ҳам бажарилиши мумкин. Лойиҳани бошлаш одатда унинг эгасининг муаммо, имконият ёки бизнесга бўлган талабини тан олиши натижасида рўй беради. Пудратчининг нуқтаи назари бўйича, лойиҳани бошлаш тендерга таклиф қилиш ёки келишилган шартномани имзолашдан бошланиши мумкин. Кўпроқ расмий ташаббус шартнома пудратчига топширилган пайтда амалга оширилади.

Лойиҳани танлаш - бу индивидуал лойиҳаларни ёки лойиҳалар гуруҳларини баҳолаш ва кейинчалик ташкилот мақсадларига эришиш учун улардан бирини ёки бир нечтасини танлаш жараёни. Лойиҳани амалга ошириш учун лойиҳа бошқарувчисини жалб қилиш орқали лойиҳа амалга оширилади. Кўпгина лойиҳалар бошидан муваффақиятсизликка учрайди: сабаби, нотўғри лойиҳа танланган ва лойиҳа пухта аниқланмаган. Бундай ҳолларда кейинги режалаштириш, амалга ошириш, мониторинг ва назорат қилиш ишлари самарасини бермайди, чунки бошиданок бундай лойиҳанинг пешонасига инқирозга учраш ёзилган.

Лойиҳа инициацияси нима?

Юқорида таъкидланганидек, лойиҳани аниқлаш, танлаш ва уни бошлаш учун керак бўлган рухсатни олиш бу лойиҳани бошлаш жараёнининг мақсади ҳисобланади. Худди шу инициация жараёни лойиҳанинг ҳар бир босқичининг бошида, яъни лойиҳанинг ҳар бир босқичида ҳар доим ҳаракатни ташкил қилиш ва лойиҳани юқори даражада кўриб чиқиш мажбуриятини олади.

Инициация жараёни дастлабки режаларни тайёрлашда етакчи ўринни эгаллайди. Буларга лойиҳани тушуниш ёки лойиҳанинг умумий режаси, шунингдек, лойиҳанинг босқичини давом эттириш учун рухсат сўраш ёки ҳатто ундан воз кечиш киради. Инициация босқичида лойиҳа менежери қуйидагиларни бажариши керак:

- Лойиҳанинг ҳажмини ва унинг барча жиҳатларини аниқлаш;
- Хатарларни бошқаришнинг сифатли шаклини жорий қилиш;
- Бир лойиҳа учун зарур бўлган турли хил шартномаларни тушуниш;
- Керакли материалларни сотиб олиш турини аниқлаш ва ушбу материаллар ташкилот томонидан сотиб олинadими ёки ишлаб чиқарилишини аниқлаш;
- Лойиҳа жамоасини ташкил этадиган ташкилотларнинг турларини аниқлаш ва гуруҳ аъзоларининг роли ва мажбуриятларини белгилаш;
- Ишлатиладиган коммуникация турларини ва лойиҳа бошқарувчисининг ролини аниқлаш;
- Керакли маҳсулотни назорат қилиш учун зарур бўлган сифат талаблари тўғрисида тушунчани ишлаб чиқиш ва лойиҳа давомида сифатни назорат қилиш учун ким жавобгарлигини аниқлаш.

Инициация жараёни

Юқорида қайд этилганидек, лойиҳани бошлаш одатда унинг эгасининг муаммо, имконият ёки бизнесга бўлган талабини тан олиши натижасида рўй беради. Лойиҳани амалга ошириш учун лойиҳа бошқарувчисини жалб қилиш орқали лойиҳа амалга оширилади. Пудратчининг нуқтаи назари бўйича, лойиҳани бошлаш тендер таклифи ёки келишилган шартномани имзолашдан бошланиши мумкин.

Кўпинча, лойиҳа дастлабки ишлар тугамагунча лойиҳа бошланмайди, яъни техник-иқтисодий асослаш, дастлабки режа ёки скрининг таҳлилининг бошқа шакли (масалан, буюртма). Дастлабки маълумот-

лардан олдиндан белгиланган танлов мезонлари билан биргаликда фойдаланган ҳолда, лойиҳа эгаси стратегик ва молиявий мақсадларига энг мос келадиган лойиҳаларни танлайди ва бу қарор охирида лойиҳа томонидан тан олинади.

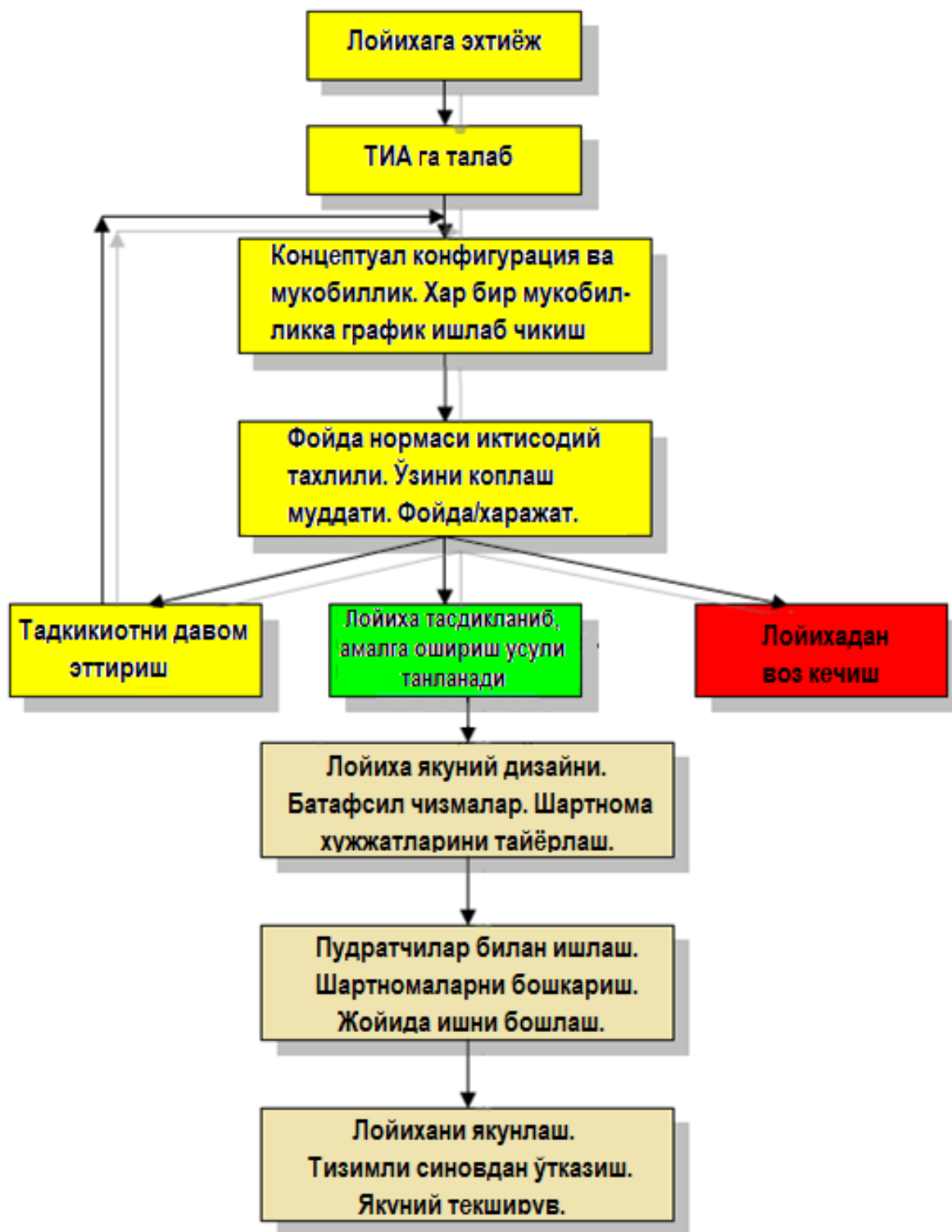
Лойиҳани давом эттириш тўғрисида қарор қабул қилиш учун асосланса бўладиган тегишли маълумотлар бўлиши керак. Асосий маълумотлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Маҳсулот тавсифи
 - маҳсулот тавсифи кейинги режалаштиришга ёрдам бериш учун етарли даражада батафсил тавсифланиши керак;
 - маҳсулотни ва бизнес эҳтиёжларнинг ўзаро боғлиқлиги, бу ташаббусни келтириб чиқарди;
 - техник топшириқ - шартнома бўйича етказиб бериладиган маҳсулотлар ва хизматларнинг тавсифи, шу жумладан иш талаблари, қисқача тавсиф, спецификация, бюджет/молиялаштириш чекловлари;
- Стратегик режа
 - стратегия бизнес қарорларини бошқаришда ёрдам беради;
 - стратегик диққат марказига нималар киришини ёки ташқарисига чиқишини аниқлайди;
 - танланган лойиҳаларни корпоратив режага мувофиқлигини таъминлайди.
- Лойиҳани танлаш мезонлари
 - стратегия танлов мезонларини белгилайди;
 - менежмент билан боғлиқ барча муаммоларни қамраб олади;
 - лойиҳаларни баҳолаш учун назорат рўйхати, баллар жадвалидан фойдаланади.
- Тарихий ёзув
 - ўтган тажриба: танлов ва ишлаш ёзувларини кўриб чиқиш;
 - лойиҳа натижаларини янгилаш.

Маълумотлардан фойдаланган ҳолда янги лойиҳалар танлов рўйхати асосида лойиҳа эгаси томонидан танланади ва тасдиқланади (5.1-чизмага қаранг). Шунингдек, танловнинг турли усулларида фойдаланиш мумкин:

- Харажатларни ўлчаш - баҳолаш модели, харажатлар / фойда таҳлили, қиёсий ёндашувлар;
- Оптималлаштириш моделлари - математик моделлар, чизиқли дастурлаш, мулти-мезонли дастурлаш ва ҳ.к.;

- Қарор қабул қилиш моделлари --- детерминистик ва эҳтимоллик моделлари.



Чизма 5.1. Лойиҳа эгаси нуқтаи назаридан лойиҳа инициацияси жараёни.

КЕРАКЛИ МЕЗОНЛАР			ТЕКШИРУВ
Стратегик тўғирлаш (стратегияга мос келиши керак) Бозор талаби мавжуд (етарли хажмда) Техник амалга ошириш имкони бор Махсулотнинг афзалликлари (нарх-сифат) Хавфсизлик, соғлиқ, атроф-мухит, ҳуқуқ сиёсати билан танишинг Ижобий фойданинг рискларга нисбати			
	МЕЗОНЛАРГА ТЎҒРИ КЕЛИШИ КЕРАК	БАЛЛ	ЎРТАЧА
1	Стратегия • Лойиҳани стратегияга мос келиш даражаси • Стратегик кўрсаткич		
2	Махсулот/Рақобат устунлик • Мижозларнинг антиқа эҳтиёжлари • Мижоз эҳтиёжларини яхшироқ қондиради • Нарх ва сифатнинг ижобий нисбати		
3	Бозор жозибадорлиги • Бозор хажми • Бозор ўсиши • Рақоботдош шароит		
4	Синергия (асосий компетенциялар) • Маркетинг синергияси • Технологик синергия • Ишлаб чиқариш синергияси		
5	Техник амалга ошириш имконияти • Техник пробел • Техник мураккаблик • Техник ноаниқлик		

6	<p>Молиявий рағбатлантириш</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кутилаётган даромад • Ўзини қоплаш муддати • Ўзини қоплашга ишнч <p>КОМИЛЛИГИ</p>			
---	---	--	--	--

Жадвал 5.1. Лойиҳа инициацияси. Назорат рўйхати.

Лойиҳа танланганидан сўнг, лойиҳа расман тасдиқланади:

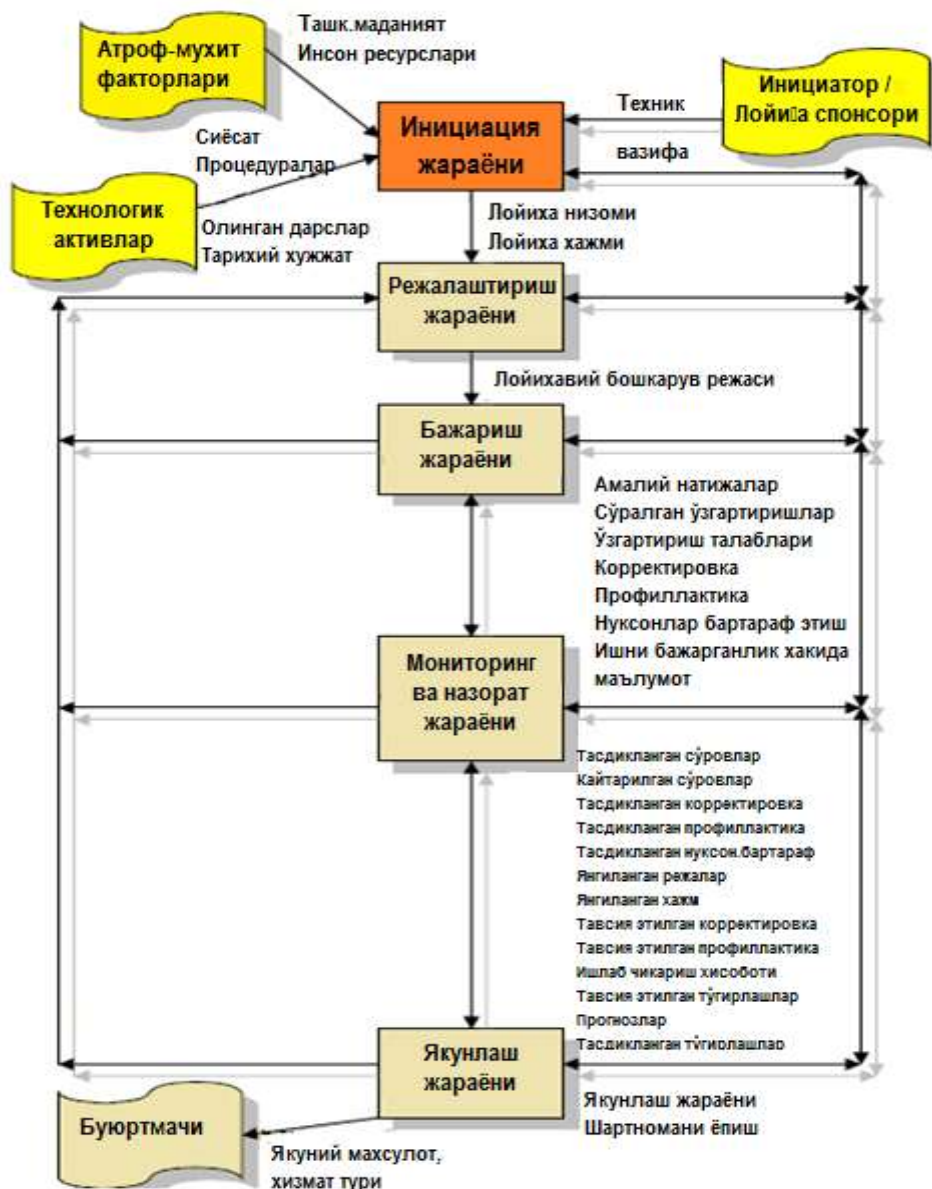
- Лойиҳа низомини яратиш;
- Лойиҳа бошқарувчисини танлаш;
- Лойиҳа учун чекловлар ва тахминларни аниқлаш, яъни лойиҳани аниқлаш ва бошқариш режаси.

Лойиҳа низоми:

- Рахбарият лойиҳа бошқарувчисининг мажбуриятлари, маъсулиятлари ва ваколатларини аниқ белгилаб беради;
- Лойиҳа бошқарувчисига лойиҳа фаолиятида ташкилий ресурсларни қўллаш ваколатини беради;
- Лойиҳани режалаштиришни бошлашдан олдин лойиҳа бошқарувчисини имкон қадар эртароқ аниқлаш керак;
- Лойиҳа бошқарувчиси, гуруҳ ва функционал менежерларнинг мажбуриятларини, шунингдек ўзлари ва пудратчилар ўртасидаги муносабатларни белгилайди;
- Устав эгилувчан бўлиши ва лойиҳа давомида ўзгариши мумкин;
- Устав оддий ёзувдан тортиб хизмат кўрсатиш шартномасига қадар кўп шаклларга эга бўлиши мумкин.

Ваколатларни топшириш:

- Берилган ваколатлар сони юқори бошқарув раҳбарининг ихтиёрига кўра, лойиҳанинг турли босқичларида чиқариладиган қувватнинг чеклови кўринишида белгиланади;
- Лойиҳанинг кўлами, лойиҳа бошқарувчисининг тажрибаси ва бошқа объектив ва субъектив параметрларга боғлиқ;
- Кўпгина лойиҳаларнинг муваффақиятсизлиги лойиҳа бошқарувчисига етарли ваколат берилмаганлиги билан боғлиқ бўлиши мумкин
- Рад этиш шунингдек ваколатлар чегараси йўқлиги билан изоҳланиши мумкин: "ҳамма жавобгар ва ҳеч ким ҳеч қандай иш қилмайди".



Чизма 5.2. Лойиҳа бошқарувининг умумий жараёни (PMI)

Лойиҳани бошқариш контекстида интеграция лойиҳани яқунлаш учун муҳим бўлган, мижозлар ва манфаатдор томонларнинг талаблари ва бошқарув талабларига муваффақиятли жавоб берадиган бирлаштириш, аниқлаштириш ва интеграция ҳаракатларининг хусусиятларини ўз ичига олади. Инициация жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олган лойиҳаларни интеграциялашган бошқарув жараёнларида ҳал қилувчи аҳамиятга эга:

- *Лойиҳанинг низомини ишлаб чиқиш* - бу лойиҳани расмий равишда тан олади ва лойиҳа бошқарувчисига алоҳида ҳуқуқ беради
- *Лойиҳанинг қамрови тўғрисида дастлабки ҳисоботни ишлаб чиқиш* - унда батафсил маълумот берилади.

- *Лойиҳани бошқариш режасини ишлаб чиқиш* - у барча қўллаб-қувватловчи режаларни белгилайди, тайёрлайди, бирлаштиради ва лойиҳани бошқариш режасига мувофиқлаштиради.
- *Лойиҳани амалга оширишга йўналтириш ва бошқариш* – лойиҳани бажариш баённомасида белгиланган талабларга эришиш учун лойиҳани бошқариш режасида белгиланган ишларни бажариш.
- *Лойиҳа бажарилишини мониторинг ва назорат қилиш* – лойиҳани бошқариш режасида белгиланган мақсадларга эришиш учун лойиҳани бошлаш, режалаштириш, бажариш ва ёпиш учун зарур бўлган жараёнларни кузатиб бориш ва бошқариш.
- *Ўзгаришларни интеграциялашган ҳолда бошқариш* - барча ўзгартириш талабларини кўриб чиқиш, ўзгартиришларни тасдиқлаш ва якуний маҳсулотлар ва ташкилий жараён активларига киритилган ўзгартиришларни бошқариш.
- *Лойиҳани якунлаш* - лойиҳани расмий равишда ёпиш учун барча жараёнларни амалга оширувчи гуруҳлардаги барча ишларни тугатиш.

Лойиҳани аниқлаш

Лойиҳада асосий ишни бошлашдан олдин бир қатор қадамларни амалга ошириш лозим. Лойиҳа қанчалик катта бўлса, ушбу мезонлар расмий ва аниқ бажарилиши шунчалик муҳимдир.

- *Мижоз режаслаштиришни бошлашга розилик билдирган;*
- *Лойиҳа аниқланган* - у лойиҳа таърифида ҳужжатлаштирилган, унда мақсадлар, қамров, тахминлар, натижалар, бюджет мавжуд;
- *Лойиҳанинг бош режас жадвали яратилган* – ундан иш режасини тузиш ва ҳаракатни бошқариш учун фойдаланиш керак;
- *Мижоз лойиҳани бошлашга розилик берган* - буни имзоланган, тасдиқланган лойиҳа таърифи тасдиқлайди;
- *Лойиҳани бошқариш тартиби аниқланган ва тасдиқланган* – лойиҳада муаммоларни, коммуникацияларни, хавфларни, сифатни ва бошқаларни қандай бошқаришини тавсифлаш учун процедуралар бўлиши керак;
- *Лойиҳанинг жамоавий ресурслари ажратилган* - керакли одамларни ёлланг ва лойиҳани якунланг.

Одатда, лойиҳа қанчалик катта бўлса, ишни аниқлаш ва лойиҳани бошқариш режасини тузиш учун шунчалик кўпроқ вақт талаб этилади.

Сиз ҳомий билан лойиҳанинг мақсадлари, қандай ишларни бажариш кераклиги, тахминий харажат ва давомийлиги, камров даражаси ва бошқалар тўғрисида рози бўлишингиз учун аниқлаштириш ва хужжатлаштириш учун етарли маълумотлар талаб қилинади. Лойиҳани аниқлаш босқичлари:

- *1-қадам. Лойиҳа ҳақида маълумот тўплаш.* Ушбу лойиҳа учун аллақачон мавжуд бўлиши мумкин бўлган барча маълумотларни топинг. Бунга ҳар қандай олдинги лойиҳа натижалари, эслатмалар, электрон почта хабарлари ва бошқалар киради.
- *2-қадам. Тасдиқлаш жараёнини тушуниш.* Тасдиқлаш жараёни қандай бўлишини тушуниш учун лойиҳа ҳомийси билан ишланг. Масалан, ҳомий ушбу таърифни бошқа манфаатдор томонлар билан маъқуллашни хоҳлайдими ёки ҳомий якуний тасдиқлашни хоҳлайдими ёки йўқлигини аниқланг.
- *3-қадам. Манфаатдор томонларнинг қизиқишларини аниқлаш учун учрашувлар.* Тегишли манфаатдор томонлар билан учрашинг ва уларнинг сўралган иш ҳақидаги тасаввурларини тушунишга ҳаракат қилинг.
- *4-қадам. Лойиҳани тавсифловчи хужжатни тайёрлаш.* Тўлиқ лойиҳа хужжати лойиҳа эгаси учун катта ва қийин бўлиши мумкин. Ўқиш учун қисқача маълумотни киритинг.
- *5-қадам. Ҳисобланган харажатлар режаси.* Лойиҳани яқунлаш учун зарур бўлган ресурсларни ҳисобланг. Смета қандай тайёрланганлиги, қандай тахминлар борлиги ва бошқалар ҳақида маълумот беринг.
- *6-қадам. Лойиҳанинг тахминий давомийлиги.* Лойиҳа бошланганидан сўнг уни яқунлаш учун қанча вақт кетишини тахмин қилинг.
- *7-қадам. Асосий тахминлар.* Тахминлар лойиҳанинг муваффақиятли бўлиши учун юзага келадиган ташқи ҳодисалардир. Агар бу ҳодисалар эҳтимоли кўпроқ содир бўлса, уларни тахминлар сифатида рўйхатга олиш керак.
- *8-қадам. Асосий рисклар.* Рисклар бу келажакда, улар юзага келса лойиҳада муаммоларга олиб келадиган ташқи ҳодисалардир.
- *9-қадам. Етказиб бериш усули.* Юқори даражада, лойиҳанинг асосий босқичларини, шунингдек ишларнинг умумий кетмакетлигини ва асосий натижалар қачон тайёр бўлишини тасвирлаб беринг.

- *10-қадам. Лойиҳани ташкиллаштириши.* Катта лойиҳанинг ташкилий схемаси одатда турли хил манфаатдор томонларнинг бевосита иштирокини акс эттирадиган тузилишга эга. Масалан, лойиҳада мижоз ташкилотининг расмий ҳомийси бўлиши мумкин, у ҳам лойиҳа ҳомийсига ҳисобот беради.

§6. Лойиҳада ишларнинг иерархик тузилмаси (ИИТ)

Тажрибали лойиҳа бошқарувчилар, ишлар қанчалик режалаштирилган ва тугатилган бўлишидан қатъи назар, кўпгина нарсалар лойиҳаларда нотўғри ишлашига олиб келиши мумкинлигини билишади. Лойиҳанинг таркибий ёки тўлиқ бузилишлари, улар юз берганда, кўпинча кам ишланган ёки мавжуд бўлмаган иш тизимига боғлиқ бўлиши мумкин. Ёмон ташкиллаштирилган иш тузилиши, лойиҳанинг давом этаётган, қайта режалаштирилиши ва кенгайтирилиши, ноаниқ иш топшириқлари, ҳажмнинг ўзгариши ёки бошқарилмаслиги, тез-тез ўзгариб турадиган кўлами, бюджетни ортиқча сарфлаши, ўтказиб юборилган муддатлар ва янги маҳсулотлар ёки етказиб бериладиган функцияларнинг ноқулай натижаларига олиб келиши мумкин.

Ишни иерархик тузилмасини (ИИТ) ёки унинг таркибий қисмларини кириш сифатида ишлатадиган кўплаб лойиҳаларни бошқариш воситалари ва усуллари мавжуд. Масалан, ИИТ лойиҳа низомидан бошланғич нуқта сифатида фойдаланади. ИИТ-даги юқори даражадаги элементлар ишлар доирасини тавсифлашда лойиҳа натижаларини тасвирлаш учун ишлатиладиган элементларга мос келиши керак. Тармоқ схемаси ИИТ томонидан белгиланган кетма-кет иш оқими бўлиб, ИИТ элементлари лойиҳа вақт жадвалига киритилиши керак бўлган тадбирларни аниқлаш учун бошланғич нуқта ҳисобланади.

Бошқарув функцияси бу дастурнинг мақсадларига эришиш учун лойиҳа фаолиятини режалаштириш ва йўналтиришдир. Мураккаб лойиҳани дастлаб иш қисмларини тузилиши (ИИТ) деб номланувчи иерархик тузилманинг алоҳида таркибий қисмларига бўлиш орқали бошқариш мумкин бўлади. Ушбу тузилма бошқа вазифалардан мустақил равишда бажарилиши мумкин бўлган вазифаларни белгилайди, бу ресурсларни тақсимлашни, мажбуриятларни тайинлашни, лойиҳани ўлчаш ва назорат қилишни осонлаштиради. 6.1-чизмада одатий ИИТ кўрсатилган.

ИИТ мақсади бу дастур/лойиҳани харажатларни режалаштириш ва назорат қилиш, жадвал ва техник таркибни осонлаштириш учун бошқариладиган ишларга ажратишдир. ИИТ дастур/лойиҳани ишлаб чиқишдан аввал тузилади. У бажарилиши керак бўлган умумий ишларни белгилайди ва ишларни батафсил ошириб бориладиган элементларга ажратади. ИИТ - бу лойиҳаларни бошқариш воситаси. У ҳар бир элементни бажариш учун зарур бўлган маҳсулотга йўналтирилган элементлар ва иш оқимлари нуқтаи назаридан лойиҳани белгилаб, лойиҳанинг техник томонларини аниқлаш учун замин яратади. ИИТнинг ҳар бир элементи техник ютуқларни, харажатларни ўлчаш ва учрашувлар жадвалини баҳолаш учун мантиқий якуний нуқталарни тақдим этади.

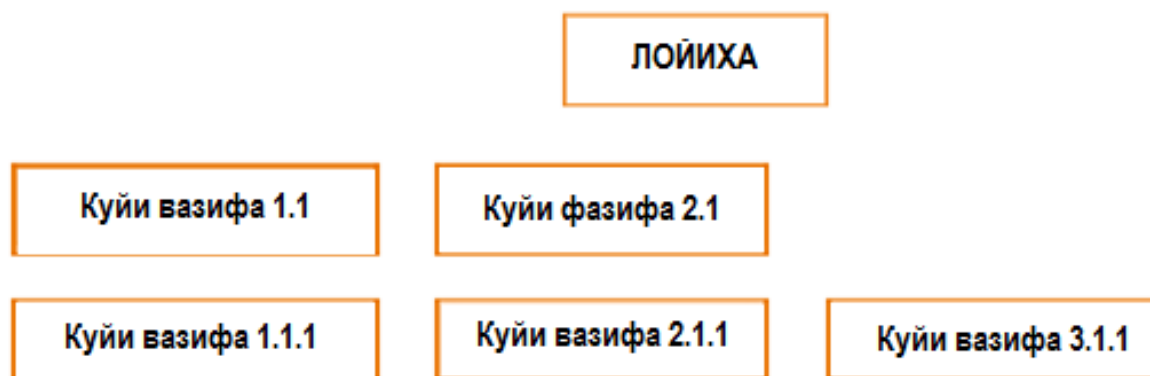
Ҳозирги вақтда мамлакатда амалга оширилган кўплаб йирик лойиҳалар нафақат режалаштириш, балки энг муҳим воситалардан бирини фаол равишда самарали бошқариш имкониятига эга бўлиши мумкин. ИИТ техник бошқариш, иш жойини аниқлаш ва тайинлаш, режалаштиришни бошқариш, ҳолат тўғрисида ҳисобот бериш, харажатларни бошқариш ва иш самарадорлигини ўлчаш учун ишлатилади.

Техник бошқарув

ИИТ техник мақсадларни аниқлаш, спецификация дарахтини яратиш, конфигурация элементларини аниқлаш, интеграцияланган логистика таъминоти (ИЛТ), тестни тайёрлаш ва ўтказиш ва лойиҳани баҳолаш режаси сифатида асосларни тақдим этади. Уларнинг ҳар бири ўзига хос хусусиятларга эга бўлганлиги сабабли, биз уларни алоҳида кўриб чиқамиз:

Биринчидан, тизимли муҳандислик томонидан ишлаб чиқилган спецификациялар дарахти лойиҳалаштириладиган тизим ва тизимларнинг мезонларини бир тимга келтиради. У тизимни функционал таркибий қисмларга ажратади ва тизим ва унинг элементларининг ишлаш мақсадларини белгилайди. Ишлаш хусусиятлари аниқ белгиланади ва миқдорий ҳисобланади.

Тугалланган спецификациялар дарахти - дизайн масъулияти берилган ҳар бир тизим элементи учун ишлаш талабларининг иерархиясини тақдим этади. Ҳар бир ИИТ элементи учун спецификациялар ёзилмаслиги мумкинлиги сабабли, спецификациялар дарахти бутун ИИТни намоиш этмаслиги мумкин.



Чизма 6.1. Ишларнинг типик иерархик тузилмаси

Тизим дизайни ва спецификация дарахтини ишлаб чиқиш билан боғлиқ маъмурий вазифалар одатда ИИТ элементини қўллаб-қувватловчи ҳисобланади.

Иккинчидан, конфигурацияни бошқариш - бу ишлаб чиқиладиган элементларнинг техник конфигурациясини бошқариш жараёни. Лойиҳа конфигурацияларини бошқариш талабларини белгилаганда, тайинланган шартнома етказиб берувчилари конфигурацияни бошқариш назорати остида бўлади.

Даража 1	Даража 2	Даража 3
Вазифа 1		
	Қуйи вазифа 1.1	
		Ишлар мажмуи 1.1.1
		Ишлар мажмуи 1.1.2
		Ишлар мажмуи 1.1.3
	Қуйи вазифа 1.2	
		Ишлар мажмуи 1.2.1
		Ишлар мажмуи 1.2.2
		Ишлар мажмуи 1.2.3
Вазифа 2		
	Қуйи вазифа 2.1	
		Ишлар мажмуи 2.1.1
		Ишлар мажмуи 2.1.2
		Ишлар мажмуи 2.1.3

Жадвал 6.1. Ишларнинг иерархик тузилмаси схемаси

Конфигурацияни бошқаришнинг якуний натижаси конфигурация элементи деб аталади. Конфигурацияни бошқариш конфигурация

элементлари учун асосни аниқлаш, ушбу базадаги ўзгаришларни кузатиш, тасдиқланган ўзгаришларни ёзиб олиш ва барча ўзгаришлар рўй берганлигини текширишни ўз ичига олади. ИИТ - бу лойиҳадаги конфигурация элементларини аниқлаш учун мўлжалланган тузилма. Шундай қилиб, ИИТ конфигурацияни бошқариш учун созланиши керак бўлган барча элементларни аниқ белгилаш учун етарлича кенгайтирилиши керак. Конфигурацияни бошқариш вазифалари одатда ИИТ элементини қўллаб-қувватлаш билан боғлиқ.

ИИТ иерархик тузилма бўлганлиги сабабли уни диаграмма шаклида кўрсатиш мумкин (юқоридаги жадвалда)

Учинчидан, интеграцияланган логистика ёрдами бутун ҳаёт давомида лойиҳани, тизимни ёки ускунани самарали ва иқтисодий жиҳатдан самарали таъминлаш учун зарур бўлган барча турдаги ёрдамни ўз ичига олади. ИЛП ҳаракатларига қуйидагилар киради:

- Захиралар ва эҳтиёт қисмлар, омбор захиралари ва назорат;
- Ускуналар ва қурилмаларга профилактик ва режали хизмат кўрсатиш;
- Ишончли ва қўллаб-қувватладиган маълумотлар;
- Транспорт ва фойдаланиш тизимлари;
- Синов учун ускуналар;
- Малака ошириш;
- Тегишли нашрлар.

ИЛС саъй-ҳаракатлари қўллаб-қувватладиган тизимларнинг ёки профилнинг профилактик хизматини оладиган индивидуал қисм ёки алоҳида қисмгача батафсил таърифларини талаб қилади. ИИТ бундай батафсил аниқлаш учун иерархик доирани тақдим этади. ИЛС вазифалари одатда ИИТ элементининг ёрдам хизмати билан боғлиқ. Масалан, режалаштириш ва таҳлил қилиш вазифалари тизимни лойиҳалаш пайтида бажарилиши мумкин.

Тўртинчидан, қўллаб лойиҳалар сотиб олинган тизимлар лойиҳанинг техник асослари билан белгиланган лойиҳа мақсадларига мос келишини таъминлаш учун расмий синов ва баҳолаш режасини талаб қилади. ИИТнинг алоҳида элементлари учун синов режалари ишлаб чиқилиши мумкин. Ушбу тестларни ўтказиш ва баҳолаш бўйича ҳаракатлар ИИТнинг тегишли элементи учун белгиланган ишларнинг бир қисми бўлиши мумкин.

Синовлар бутун тизимларни, тизимларнинг қисмларини ёки алоҳида таркибий қисмларни ўз ичига олиши мумкинлиги сабабли, улар

битта ИИТ элементи учун ноёб идентификация қилиниши мумкин эмас, лекин юқори даражадаги ИИТ элементлари таркибига кирувчи иккита ёки ундан ортиқ элементларни камраб олиши мумкин. Бундай мураккаб синов ишлари синов элементларини ўз ичига олган юқори даражадаги бошқа ишлар билан биргаликда режалаштирилиши мумкин. Барча тестларни режалаштириш ва назорат қилиш учун пастки даражадаги "тест ва баҳолаш" элементини яратишдир алтернатива бўлиши мумкин.

Ишларни аниқлаш ва тайинлаш

Ишни бажараётган одамлар, ташкилот лойиҳавий, функционал ёки матрицали тузилма асосида ташкиллаштирилганидан қатъий назар, самарали бошқарувни осонлаштириш учун ташкил этилган. Муайян ташкилотнинг иши учун аниқ жавобгарликни тайинлаш учун, ИИТ ва ташкилий тузилма бир-бири билан бирлаштирилиши керак (яъни, маълум маҳсулот ишлаб чиқариш учун кўрсатилган ишларни бошқариш учун функционал жавобгарлик белгиланади). Ушбу интеграция ИИТнинг ҳар қандай даражасида бўлиши мумкин, аммо, албатта, лойиҳанинг юқори даражасида ва ишни бошқариш учун тайинланган жавобгарлик даражасида юз беради. Интеграциялашувнинг бошқа табиий нуқталари режалаштириш, бюджетлаштириш, ишларни тасдиқлаш, смета ва харажатларни бошқариш тизимлари бир-бири билан, ИИТ ва ташкилот билан ўзаро муносабатда бўлишидан келиб чиқиши мумкин.

Вақт жадвалларини бошқариш

Келинг, ҳолат жадвалини режалаштириш, кўриб чиқиш ва янгилаш учун ИИТ-дан фойдаланишни кўриб чиқамиз. ИИТ маҳсулотнинг техник текширилиши тугалланиши асосида батафсил вақт жадвалига оид маълумотларни тақдим этади. Бундай вазиятда воқеалар ва ҳаракатлар тармоғи бўлиши керак. ИИТ маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва бирлаштириш учун зарур бўлган ҳаракатларнинг мантиғи бор бўлиши керак. Кейин ҳар бир фаолият учун ресурслар ва масъул ташкилотларни аниқлаш мумкин.

Ишнинг ҳажми ва мураккаблиги, шунингдек раҳбариятнинг жадвални кўринишга бўлган эҳтиёжлари жадвалларнинг сони ва турини айтиб беради. Жадвал даражалари ва бошқариш даражалари ИИТ даражалари билан бир хил бўлиши шарт эмас. Ҳар бир ИИТ даражаси

учун алоҳида жадваллар керак эмас. Режалаштириш услублари турлича бўлиши мумкин, ammo ҳодисаларни режалаштириш олдиндан аниқланган спецификацияларга мувофиқ моддий маҳсулотни тугаллашни талаб қилиши ва бу тугатиш маҳсулотни тугатишига олиб келадиган фаолиятни амалга ошириш учун жавобгар бўлмаган шахслар томонидан синов ёки текшириш орқали текширилиши керак.

Агар иш давом этаётган бўлса, жадваллардаги ўзгаришларнинг таъсирини осонликча баҳолаш мумкин, албатта агар ҳодисалар тармоғидан фойдаланилса. Бунинг сабаби, ИИТнинг ҳар бир элементи учун тугатиш санаси бошқа элементлар жадвали ва барча қўшимча ишларнинг жадвали билан бирлаштирилганлигидир. Бошқача қилиб айтганда, юқори даражадаги элементга киритилган барча элементлар юқори даражадаги элементнинг ўзи тугатилишидан олдин, баъзи ҳолларда эса юқори даражадаги элемент устида ишлаш бошланишидан олдин бажарилиши керак.

Ҳолат тўғрисида ҳисобот

Маҳсулотга йўналтирилган жадваллар лойиҳа эгалари, маслаҳатчилар ва ижрочиларга лойиҳа мақсадлари ўз вақтида бажарилишини таъминлаш учун лойиҳа натижалари бўйича дастлабки жадвалининг бажарилишини назорат қилишига имкон беради. Лойиҳа эгалари ёки маслаҳатчилар пудратчилардан жадвалини бажарилишини назорат қилиш ва лойиҳани бошқариш учун қуйидаги ҳисоботларни тақдим этишни талаб қилишлари мумкин, масалан:

- а. Давр жадвалининг ҳолати тўғрисида даврий ҳисоботлар - жадвалнинг ҳолати тўғрисида доимий равишда маълумот бериш.
- б. Харажатларнинг самарадорлиги тўғрисидаги ҳисоботлар - иш жадвалининг ишлашини олинган қиймат нуқтаи назаридан баҳолаш.
- в. Ҳолат тўғрисида ҳисоботлар - жадвалга умумий нуқтаи назарни тақдим этиш.

Харажатларни бошқариш

Харажатларни ҳисоблашда ИИТдан фойдаланиш лойиҳа ва шартномаларни бошқаришни осонлаштиради. ИИТ харажатларни ҳисоблашда тизимли ёндошишни таъминлайди, бу эса тегишли харажатлар ҳисобга олинмай қолмаслигини олдини олишда ёрдам беради. ИИТ элементлари асосида баҳолаш лойиҳа эгалари ва ижрочиларига

мижозлар ва амалга оширувчилар томонидан амалга ошириладиган турли хил лойиҳаларни режалаштириш, мувофиқлаштириш ва мониторинг қилишда ёрдам беради. ИИТ шунингдек, ҳисоб-китоблар эволюциясини кузатиш учун умумий асосни тақдим этади. ИИТ, шунингдек, ҳаётий циклни таҳлил қилиш учун асос бўлиб хизмат қилиши мумкин. Вақтинчалик лойиҳавий харажатлар сметаси ишлаб чиқилиши натижасида ҳар бир кейинги смета лойиҳанинг умумий қийматини аниқроқ башорат қилиш учун амалга оширилади. Асосан, ҳисоб-китобларни икки шаклда, яъни ИИТ элементи ёки ҳисоб коди бўйича ташкил қилиш мумкин. Иккаласи ҳам лойиҳа эгаларининг бюджетларни тайёрлашда ва пудратчилар ишини баҳолашдаги доимий ҳаракатларини қўллаб-қувватлайди.

Умуман олганда, фондларни бошқариш вақти-вақти билан амалдаги харажатларни даврий бюджетлар билан таққослашни, ўзгаришларни таҳлил қилишни ва керак бўлганда тузатиш ҳаракатларига риоя қилишни ўз ичига олади. ИИТ ва ёрдамчи ишларни режалаштириш режалаштирилганда, муҳим давр бюджетлари учун тайёр асос деб ҳисобланади. Режалаштирилган тадбирларга ресурс харажатларини ажратиш ва ҳар бир ИИТ элементини вақт бўйича умумлаштириш босқичма-босқич лойиҳа бюджетини ишлаб чиқаришни ўлчаш учун асос бўлади.

Таҳлил ва назорат

Агар бюджет ИИТ элементларига асосланган бўлса ва режалаштирилган вақт режалаштирилган ижрога мувофиқ бўлса, у ҳолда бухгалтерия жараёни ИИТ элементларини вақт ўтиши билан баҳолай олиши керак (яъни харажатлар, транзаксиялари, улар харажатларни келтириб чиқарадиган ВБС элементлари ва битим амалга оширилган вақт учун аниқланиши мумкин бўлган тарзда кодланиши керак). ИИТ-ни ҳисобга оладиган бухгалтерия жараёни ёки тизими бир қатор афзалликларга эга. Бухгалтерия тизими режалаштирилган иш жадвали билан нисбатан кичикроқ ишларда тўловларни қабул қилиш ёки рад этиш учун дастурлаштирилиши мумкин ва бу рухсат этилмаган тўловларни минималлаштиришга ёрдам беради. Бундан ташқари, бухгалтерия ва молиявий ташкилотлар ўзлари тўлаган нарсага эришганликларини яхшироқ таъминлашлари мумкин, чунки маҳсулот учинчи томон (масалан, иш инспектори, сифат назорати бўйича мутахассис, лойиҳа менежери) томонидан қабул қилинган тақдирда, маҳсу-

лот тўлиқ қабул қилинган деб қабул қилинади. Натижада даврий бухгалтерия ҳисоби ва молиявий тафовутларни таҳлил қилиш янада мазмунли бўлади. Бундан ташқари, лойиҳанинг самарадорлигини унинг қийматига боғлиқлиги ва жадвал сатрларини таҳлил қилиш орқали ўлчаш мумкин бўлади.

Тарихий маълумотлар базаси

Харажатлар тўғрисидаги маълумотлар ИИТ элементи томонидан жойлаштирилса, ундан нархларни белгилашда ва шартномадаги ўзгаришларни келишишда ва кейинги харидларни амалга оширишда фойдаланиш мумкин. Вақт ўтиши билан мулкдорлар ва маслаҳатчилар ИИТнинг турли хил лойиҳалари бўйича ўсиб бораётган маълумотлар базасини тўплашлари мумкин. Харажатларнинг бундай тарихий маълумотлари янги лойиҳалардаги ўхшаш объектлар учун нарх талабларини аниқлаш учун ўрганиш чизиғи, регрессия ва бошқа усуллар билан биргаликда ишлатилиши мумкин. Кейинги йиғилган харажатлар тўғрисидаги маълумотлар уларнинг ишончилигини аниқлаш, тенденцияларни аниқлаш ва лойиҳанинг келажакдаги эҳтиёжларини қайта кўриб чиқиш учун дастлабки ҳисоб-китоблар билан таққосланиши мумкин. Лойиҳада ишлайдиган ҳисса қўшувчилар ҳам бундай маълумотлар базасидан фойдаланишдан фойда олишади. Фақат ишни амалга оширувчилардан вақти-вақти билан келажакдаги харажатларнинг жорий ҳисоб-китобларини ва ҳисоботнинг ҳар бир моддаси учун умумий харажатларни тақдим этиши кутилади. Шунингдек, улар вақти-вақти билан батафсил харажатлар сметасини олиб боришлари кутилади. ИИТ батафсил харажатларни умумлаштириш учун асос беради. Пудратчилар одатда шунга ўхшаш лойиҳалар учун шунга ўхшаш маҳсулотларни тақдим этишганлиги сабабли, йиғилган харажатлар тарихи уларга келажакдаги шартномалар нархини аниқлашда ва янги ишларни режалаштиришда ёрдам беради.

Тафсилотлаш даражаси

Лойиҳани таркибий қисмларга ажратиш ресурсларни тақсимлашни ва индивидуал мажбуриятларни белгилашни осонлаштиради. ИИТни яратишда қанчалик даражадаги тафсилотлардан фойдаланишда эҳтиёт бўлиш керак? Бир томондан, тафсилотларнинг жуда юқори даражаси микро-бошқарувга олиб келиши мумкин. Бошқа томондан, вазифалар самарали бошқариш учун жуда катта ҳам бўлиши мумкин.

Бир неча кундан бир неча ойгача ҳар қандай жойда давом этадиган вазифаларни аниқлаш кўпгина лойиҳалар учун жуда яхши ишлайди.

Хулоса

ИИТ лойиҳани режалаштириш учун асос бўлиб ҳисобланади. У ўзаро боғлиқликни аниқлаш ва фаолият давомийлигини аниқлашдан олдин ишлаб чиқилади. ИИТ CPM & PERT лойиҳаларини режалаштириш моделларида вазифаларни аниқлаш учун ҳам ишлатилиши мумкин. Ишларнинг иерархик тузилмаси бошқарувга техник, мақсад ва харажатларни ўлчашга ёрдам берадиган воситадир. Барча маҳсулотни кетма-кет кичик корхоналарга бўлиш орқали бошқарув барча талаб қилинадиган маҳсулотлар техник мақсадлар нуқтаи назаридан белгиланишини таъминлаши мумкин. Раҳбарият, шунингдек, ИИТ учун аниқланган ва кейинчалик лойиҳага киритилган барча ишлар лойиҳа мақсадларига эришишга ҳисса қўшишини текшириши мумкин. ИИТ элементлари асосида ишларни режалаштириш ресурсларга бўлган эҳтиёжни баҳолаш ва режалаштириш учун асос бўлиб хизмат қилади. Кейинчалик, пудрат ишларининг режалаштирилган сегментларига бажариш бюджетини тақсимлаш босқичма-босқич режани тақдим этади ва унга кўра ҳақиқий натижаларни таққослаш мумкин.

Техника, жадвал ва харажатларни бошқариш учун ИИТ-дан тўғри фойдаланиш ишларни ва тегишли ресурсларни аниқлашда ишлашни ўлчаш мақсадларига эришишга ёрдам беради, барча ишларнинг бажарилишини таъминлайди ва ҳаракатлар такрорланишининг олдини олади. Бундан ташқари, ИИТ ишлаш кўрсаткичлари ва тегишли тафовутларни тўплаш учун ишлатилади. Бу пудратчиларга шартномани бажариш нуқтаи назаридан тараққиётни ўлчаш имконини беради. Шартноманинг бажарилишини харажатлар ҳисобидан юқори даражаларда алоҳида баҳолашни амалга оширишнинг ҳожати йўқ, чунки ИИТ бошқарувнинг юқори даражаларига кетадиган маълумотларни умумлаштиришга ёрдам беради. Мухим оғишлар одатда ИИТнинг умумий даражаларида пайдо бўлади. ИИТ-дан фойдаланиб, оғишларни уларнинг манбаларига қараб кўриш мумкин. Агар кўрсаткичлар режадан четга чиқса, тегишли тузатиш чораларини кўриш мумкин.

§7. Пудрат шартномаси

Пудрат шартномаси бир-бири билан боғлиқ бўлган ва лойиҳани амалга ошириш пайтида бажарилиши керак бўлган турли хил ҳужжатлардан иборат. Ушбу мавзуда биз мижоз ва пудратчи ўртасидаги боғлиқ ҳужжатга мурожаат қиламиз. Ҳужжат иккала томондан сертификат ва муҳр билан имзоланган бўлиши керак.

Пудрат шартномаси мижоз ва пудратчи ўртасида ёзма кўрсатмаларни ташкил этадиган юридик жиҳатдан мажбурий ҳужжатдир. Бу лойиҳани амалга оширишда томонларнинг шартнома мажбуриятлари ва муносабатларини тушунишни англатади.

Томонларнинг келишувига қараб, шартнома ҳужжатлари куйидагиларни ўз ичига олиши мумкин, аммо улар билан чекланмайди:

Тендер шакли

Ушбу шакл тендер савдолари даврида қўлланилади. Тендер қатнашчиси таклиф қилинган суммани (буюртма қиймати) ва тугатиш вақтини кўрсатиши керак.

Савдо ўтказиш шартлари

Тендер савдолари шартлари ҳукумат ва хусусий сектор томонидан турлича қабул қилинади. Бу пудратчига маълум бир тендерда иштирок этиш учун қўлланма. Асосий талаб, одатда, пудратчининг CIDB ва РКК томонидан ҳақиқий рўйхатга олиниши бўлиши керак.

Қабул хати

Бу буюртмачининг тендерни расмий равишда қабул қилишидир. Ушбу хатда мижоз тендер суммасини, қурилиш муддатлари ва мижознинг пудратчига юклаши мумкин бўлган бошқа эҳтиёжларини кўрсатади. Одатий талаблар қуйидагича.

Суғурта

Шартномада талаб қилинадиган одатий суғурта турлари:

- *Пудратчининг барча хатарлари.* Улар ёнғиндан суғурта, учинчи шахсларнинг суғуртаси ва меҳнатни суғурталашдан иборат.
- *Ишчиларга тўланадиган ҳақ.* Юқоридаги суғурталарни қоплаш муддати шартнома муддати ва камчиликлар учун жавобгарлик муддати давомида сақланиб қолади. Агар пудратчига қўшимча муддат берилса, қамров вақти ҳам узайтирилади.

Облигациялар самарадорлиги/жамғарма фонди

Мажбуриятларнинг бажарилиши пудратчига унинг бажарилиши, ишнинг ривожланиши ва бажарилишини таъминлаш кафолати ҳисобланади. Облигация одатда шартнома қийматининг 5% ни ташкил қилади.

Облигацияни расмийлаштириш қуйидаги шаклда бўлиши мумкин, аммо бу билан чекланмаган:

- банк кафолати;
- суғурта кафолати;
- банк кафолати суғуртаси;
- тўлов қисмини ушлаб қолиш;
- нақд пул қўйиш.

Жамғарма фонди - бу пудратчига тўланадиган аванс тўловидан ушлаб қолинган прогрессив миқдор. Жамғарма фондининг мақсади, агар учинчи томон пудратчи қурилиш даврида пудратчи томонидан қолдирилган ишларнинг бир қисмини, нуқсонлари учун жавобгарлик муддати тугагунга қадар бажариши ёки тугатиши керак бўлса, уни маблағ билан таъминлашдир. Жамғарма фондининг қолган ҳар қандай қисми нуқсонларни бартараф этиш муддати тугаши билан пудратчига ўтказилади.

Аванс тўлови

Аванс тўлови - бу иш/материаллар тугагунга қадар мижоз томонидан пудратчи/етказиб берувчига тўланадиган тўлов. Аванс тўлови одатда қурилиш ишлари ёки материаллар нархининг 10% дан 25% гача бўлади. Пудратчи аванс тўловини олиш ҳуқуқига эга бўлиши учун, мижозга одатда маҳаллий банклар томонидан чиқарилган облигация ёки кафиллик хатини тақдим этиши керак. Облигация муддати одатда шартноманинг муддатига тўғри келади ва тўлов қайтариб берилгандан сўнг автоматик равишда бекор қилинади. Қайтариб олиш олдиндан тўлов орқали амалга оширилади ва одатда, пудратчи ишдаги ютуқларнинг 50% ёки 75% (Малайзияда кенг тарқалган амалиёт) эришганида, тўлиқ қайтариш учун қабул қилинган формула ҳисобланади.

Шартнома шартлари

Шартнома шартларининг барча турлари, хусусан, қуйидагиларга тегишли бандларга эга бўлади:

- шартнома томонлари ва уларнинг мажбуриятлари;

- тўлов ва якуний ҳисоб-фактура;
- ўзгартиришлар;
- тугалланмаган ишлар;
- кечикиш ва вақтни узайтириш;
- носозликлар учун жавобгарлик муддати ёки хизмат муддати;
- низоларни ҳал қилиш;
- даъволар.

Амалдаги контракт шакли харидлар бўйича тендер савдосига асосланиши керак. Шартнома ишлатилган шартнома шаклида кўрсатилган қоидаларга мувофиқ бошқарилади.

Қўшимча бандлар

Қўшимча бандлар - бу шартноманинг асл шартларига қўшимча иловалар бўлиб, одатда шартномани имзолаш ва муҳр босишдан кейин қўшилади. Бу одатда томонлар, миждоз ва пудратчининг розилиги билан амалга оширилади.

Техник хусусиятлар

Хусусиятлар қурилиши керак бўлган лойиҳанинг сифат талабларини белгилайди. Улар таклиф этилган монтаж учун ҳам, маълум бир иш учун ҳам талаблар, ўлчамлар, материаллар ва бошқаларнинг батафсил тавсифидир. Хусусиятлар ишлатиладиган материалларнинг хусусиятларини, шунингдек, лойиҳани қуришда бажариладиган ишларнинг тавсифи ва тартибини аниқлаб, қурилиш чизмаларини тўлдиришга мўлжалланган.

Хусусиятлар одатда бир хил ва одатда стандарт хусусиятлар деб номланади. Миждоз ўз эҳтиёжларини қондириш учун маълум элементларга ёки жадвалга озгина ўзгартиришлар ёки қўшимчалар киритиши мумкин.

Вазиятнинг ҳақиқати шундаки, ҳар қандай сон ёки омиллар лойиҳадаги спецификацияларнинг ўзгаришига олиб келиши мумкин, масалан, куйидаги иккита вазиятда:

Биринчиси, миждоз ёки маслаҳатчи нарх ёки вақт сабабларига кўра ишнинг спецификациясини асл нусхадан ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилиши мумкин.

Иккинчидан, пудратчи муқобил материални ёки иш босқичини таклиф қилиши мумкин, чунки худди шундай йўл харажатларни тежаши ёки сарф материаллари камайтириши мумкин. Лойиҳанинг бутун

ҳаёти давомида спецификацияни бир хил бўлишини кутиш ҳақиқатдан йироқдир.

Олдиндан қўйилган талаблар

Қўйилган талаблар - бу лойиҳани бошлаш ёки қурилиш даврида фойдаланиш учун талаб қилинадиган буюмлар ёки мижозлар талаблари тўплами. Шахсий буюмлар камчиликларни тўлаш муддати тугашидан олдин етказиб берилиши керак. Улар, одатда, тендер савдоси иштирокчилари томонидан миқдордаги ҳисоб-китобларнинг биринчи қисмида баҳоланади. Дастлабки имтиҳонларда талаб қилинадиган одатий нарсалар қуйидагилар, аммо улар билан чекланмайди:

- суғурта билан таъминлаш;
- бошқарувчини офис билан таъминлаш;
- агент/менежер билан таъминлаш;
- жамғарма;
- транспорт;
- жараён тўғрисидаги ҳисобот, суратлар билан;
- чегаравий ҳолат;
- хавфсизлик белгиси;

Смета

Миқдорий смета (миқдорий ўлчовлар учун тайёрланган) бу иш учун зарур бўлган буюмлар ва лойиҳалар учун зарур бўлган миқдорларни батафсил баён қиладиган ҳужжатдир. Бу асосан ҳужжатдан таржима қилинган мавзуларни тавсифлаш ва ўлчашга асосланади, масалан меъмор, қурилиш муҳандиси, М&Е муҳандиси, ландшафт архитектори ва интерьер дизайнери томонидан ишлаб чиқилган чизмалар ва хусусиятлар.

Кўпинча смета деб аталиб, у тендер иштирокчиларига нархни аниқлаш ва белгилаш учун ўтказиладиган тендер пайтида берилади ва тендер қабул қилингандан ва пудратчига топширилгандан кейин мажбурий ҳужжат бўлади. Смета одатда лойиҳада бажариладиган ишларнинг ҳаракатларига мувофиқ турли бандлар ва бўлимларга бўлинади. Оддий амалиётда, баҳолашнинг икки тури мавжуд:

- *Тахминий миқдорлар.* Иш тугаганидан кейин уларнинг миқдори қайта ҳисобланиши керак.
- *Белгиланган миқдорлар.* Талабгор етказиб берилган чизма ва спецификациядан фойдаланган ҳолда тендер танлови боскичида кўрсатилган миқдорнинг тўғрилигини текшириши керак.

Тўлов амалга оширилган миқдордан қатъи назар, ҳужжатда кўрсатилган миқдорга мувофиқ амалга оширилади.

Тарифлар жадвали

Амалда, "тендер ҳулосасида" олинган тендернинг умумий суммаси "тендер шакли" га киритилади. Шундай қилиб, ушбу миқдор тендернинг якуний суммасини англатади, у тендер ўтказилганда шартнома миқдорига айлантирилади. Ҳуқуқий ва шартнома аҳамиятини ҳисобга олиб, кўриб чиқилаётган сумма тендер шаклига киритилишидан олдин эҳтиёткорлик билан тайёрланиши ва патент хатолари ва арифметик текширувлар учун синчковлик ў билан текширилиши керак. Тарифлар жадвали ҳар хил йўллар билан аниқланди:

а. Бирлик ставкасида баҳоланадиган иш бирлиги рўйхати. Шу тарзда тузилган график иш ҳақи миқдорини ҳисоблаш учун иш ўлчови билан биргаликда қўлланилади;

б. Ҳисоб-китобларни ўз ичига олмайдиган, аммо чизмалар ва техник хусусиятларга асосланган шартномалар пудратчидан ўзгаришлар аниқ ва адолатли баҳоланиши учун нархлар жадвалини тақдим этишни талаб қилади.

Юқорида келтирилган иккита таърифдан қуйидаги асосийларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Нархлар жадвали, одатда, чизмалар ва техник шартлар асосида шартнома тузиш учун ишлатилади;
2. Жадвалнинг асосий мақсади ундан лойиҳанинг қурилиш босқичида амалга оширилган ўзгарувчан ишларни баҳолашда фойдаланишдир;
3. Бундай жадвал орқали ўлчашни контракт турида ҳам фойдаланиш мумкин, бунда у тендерни баҳолашда ва ишларни бажариш учун пудратчига тўлашда икки томонлама мақсадларда фойдаланилади.

Тарифлар рўйхатини тузишда қуйидаги масалаларни кўриб чиқиш керак:

а. Самарали бўлиш учун жадвал иложи борича батафсилроқ бўлиши керак, яъни барча асосий касбларни, жиҳозларни, буюмларни ва бошқаларни ўз ичига олиши керак;

б. Ўзгариш ишини баҳолаш учун фойдаланиш керак бўлган ҳолларда, ўзгартирилиши керак бўлган элементи аниқланиб, тўлиқлиги учун рўйхатга олиниши керак;

в. Ҳар бир элемент учун аниқ ҳажм бирлик даражаси билан қопланиши керак, масалан "лойиҳалаштириш, етказиб бериш, ўрнатиш, синовдан ўтказиш ва ишга тушириш" ёки шунчаки лойиҳалаш ёки етказиб бериш ёки ўрнатиш ёки синов ёки ишга тушириш. Бундай таъриф бир хил ва бир маъноли бўлиши керак, нотўғри талқин қилиш ёки келажакдаги низолар учун жой қолдирмаслиги керак;

г. Ҳар бир элемент аниқ бирлик даражаси билан белгиланиши керак, масалан, ҳар бир метрга, квадрат метрга, миқдорга ва ҳоказо. "Бир марталик сумма"нинг тавсифини, агар бу вазиятда энг мақбул тавсиф бўлмаса, олдини олиш керак;

д. Стандарт тариф жадвалини қабул қилишда охириги жадвалдан фойдаланишга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Бундан ташқари, бундай стандарт жадвал тўлиқ бўлмаслиги мумкин. Шундай қилиб, стандарт жадвалда бўлмаган, аммо лойиҳанинг қурилиш босқичида ўзгартирилиши кутилаётган ишларни қоплаш учун қўшимча жадвал керак бўлиши мумкин.

Иш графиги

Иш жадвали пудратчи томонидан қурилиш даври бошида топширилиши керак ва у қурилиш дастури билан бир вақтда ўқилиши керак. Ишчи кучи деганда тажрибали ва малакасиз ишчилар, завод операторлари, уста ва бошқарув ходимларидан иборат бўлган ишчи кучи тушунилади. Аниқроқ айтганда, буни ҳар куни, ҳафтада ва ойда кўрсатиш мумкин. Умумий амалиёт - бу ойлик иш жадвали. Иш жадвали ой давомида турли хил савдо жадвалларига бўлиниши мумкин. Жадвал қурилишнинг бутун даврида, ишнинг ҳозирги ҳолати ва ривожланишига қараб ўзгариши мумкин.

Кунлик ставка

Тендер ҳужжатларининг таркибий қисмларидан бири бўлган яна бир ҳужжат "Кундалик иш ҳақи жадвали" дир. Кунлик иш ҳақи ставкалари контракт ставкаларида тўғридан-тўғри қўлланилмайдиган турли хил ишларни баҳолаш учун ишлатилади. Пудратчига тўлаш учун асос умумий харажатларни қоплашдир. "Кундалик иш ҳақи ставкалари" бу "малакали ва малакасиз ишчиларнинг олдиндан белгиланган ставкалари" ва пудратчи турли хил ишларни бажариш учун материаллар ва ускуналар нархига қўшадиган фойда ва қўшимча харажатларнинг фоизидир.

Бошқалар

Шартнома ҳужжатларига киритилиши мумкин бўлган (аммо чекланмаган) бошқа ҳужжатлар:

- Шартнома тузилишидан олдинги ёзишмалар;
- Шартномани олдиндан тузишда пудратчи қатнашган йиғилиш баённомаси;
- Пудратчи томонидан тендер босқичида тақдим этилган қўллаб-қувватловчи ҳужжатлар;
- Ўзгаришлар тўғрисида хабардор қилиш (чизмалар, материаллар, микдорлар).

Меҳнат шартномаларининг турлари

Меҳнат шартномаси ишларни бажариш бўйича мажбуриятлар тоифасига киради ва нормалар билан тартибга солинади. Амалиётда меҳнат шартномаларининг қуйидаги турлари ажратилади:

- Хўжалик шартномаси;
- Лойиҳалаш ва тадқиқот ишларини бажариш учун шартнома;
- Қурилиш шартномаси;
- Давлат ва муниципал эҳтиёжлар учун пудрат ишлари учун контракт.

Шартнома қоидалари, шунингдек, тадқиқот, илмий-тадқиқот ва технологик ишларнинг бажарилишини ва пуллик хизматлар кўрсатишни қисман тартибга солади.

Меҳнат шартномасининг тарафлари

Шартнома бўйича томонлар маълум ишларни бажаришни топширган буюртмачи ва ушбу ишни бажаришни ўз зиммасига олган пудратчи ҳисобланади.

Бу ҳолда, шартноманинг муайян турига қараб, томонлар жисмоний ва юридик шахслар, шунингдек яқка тартибдаги тадбиркорлар бўлиши мумкин. Меҳнат шартномаларининг айрим турлари учун томонларга қўшимча талаблар қўйилади. Шундай қилиб, пудрат шартномасида буюртмачи фақат фуқаро, пудратчининг томонидаги қурилиш шартномасида - ушбу турдаги фаолият билан шуғулланиш учун лицензияга эга бўлган шахс бўлиши мумкин.

§8. Лойиҳада малака талаблари НАСА лойиҳалари раҳбарлари учун асосий юзта қоида

Лойиҳа бошқарувчиси

1-қоида. Лойиҳа бошқарувчиси, ҳеч бўлмаганда бир марта ўз лойиҳа-сида ишлаётган ҳар бир киши олдига ташриф буюриши, унинг лойиҳа-сидаги барча менежерларни, шунингдек лойиҳа жамоаси аъзоларини билиши керак.

2-қоида. Лойиҳа бошқарувчиси лойиҳа иштирокчиларининг мотивациясини билиши керак (яъни бонуслар ва жарималар тизими, уларнинг қоидалари ва ушбу компаниялар маданиятининг бошқа таркибий қисмлари).

3-қоида. Бошқарув тамойиллари ўзгартирилмайди. Фақат воситалар ўзгариши мумкин. Ишни бошлаш учун сиз ҳали ҳам тўғри одамларни топишингиз ва ишни бажариш учун йўл топишингиз керак бўлади.

4-қоида. Сиз ким билан муомала қилсангизда, ҳалол ва адолатли бўлинг. Сиз бир хил одамлар билан узоқ вақт ишлашингиз мумкин. Шунинг учун хамиша уларнинг норозиликларини судраб юргандан кўра, уларнинг хурматига сазовор бўлиш яхшироқдир.

5-қоида. Лойиҳа бошқарувчилари қаттиқ кўл, жирканч ва очикчасига ёқимсиз одамлар бўлиши мумкин. Кўнгли бўш, қатъиятсиз ёки кўп гапирадиганлар эса - йўқ.

6-қоида. Ҳақиқий лойиҳа бошқарувчиси кўпинча кўтарилиш арафасида ёки муваффақиятсизлик арафасида бўлади. Тўлақонли хавфсизлик лойиҳа бошқарувчиси учун хос эмас.

7-қоида. Янги лойиҳа бошқарувчисининг муаммоларидан бири шундаки, ҳар ким ундан ўзининг муаммоларини ҳал қилишни кутади. Юқори даражадаги раҳбарият лойиҳа бошқарувчисига кўпинча қуйидагини айтади: "Сиз ўз муаммоларингизни ҳал қилинг, биз сизни шу мақсадда ёлладик".

8-қоида. Ҳозирги фаолият одатда сизнинг фикрлашингизга вақт қолдирмайди. Ишингизда сизнинг ҳаракатлар кетма-кетлиги оқибатларини тушуниш учун вақтингиз бўлиши керак.

9-қоида. Раҳбар қандай ишлаш кераклигини билмаслиги мумкин, лекин у нимани хохлаётганини аниқ билади. У ўзи нимани хохлаётганини, уни қандай амалга оширишни билмасада, бошқаларга қараганда аниқроқ аниқлайди. Кўзи ожиз раҳбар бир жойда айланиш мойиллигига эга.

10-қоида. Муваффақиятли бошқарувчиларнинг ҳаммаси ҳам малакали эмас ва муваффақиятсиз бошқарувчиларнинг ҳаммаси ҳам қобилиятсиз эмас. Омад муваффақият ёки муваффақиятсизликда муҳим рол ўйнайди, аммо омад компетентли ва меҳнатсевар раҳбарларни афзал кўради.

11-қоида. Ҳеч қачон лойиҳа қатнашчиларидан бирига бефарқ бўлманг. Бу ёмон одат, у сизни ушбу одам билан бир хил даражага олиб чиқади. Бундан ташқари бу лойиҳага катта зарар етказди.

12-қоида. Ўзингизнинг мавқеингизга жуда қаттиқ урғу бераверманг. Айниқса ходимлар сизнинг хатоингизни кўрсатганда ўз фикрингизни ўзгартиришга таёр турунг. Лойиҳада шунақанги муносабатни яратиш керакки, унда сизнинг ходимларингиз сизнинг нотўғри қарорларингиз ҳақида сизга айта олишини билиши керак.

13-қоида. Лойиҳа бошқарувчиси ўзига ўзи ҳам тизимли муҳандис ҳам молиявий менежер бўлиши керак. Бу ўзини операция қилмоқчи бўлган жарроҳга ўхшайди.

14-қоида. Аксарият бошқарувчилар ўз ходимларининг саъй-ҳаракатлари ва кўникмаларига асосланиб муваффақиятга эришади.

Лойиҳа инициацияси

15-қоида. Келажакда вужудга келиши мумкин бўлган муаммоларнинг уруғи лойиҳанинг бошидаёқ экилади. Ушбу босқичда олдиндан режалаштириш лойиҳа учун жуда муҳимдир. Энг муваффақиятсиз лойиҳалар ва муаммолар таҳлили шуни кўрсатадики, барча муваффақиятсизликлар бошиданок пухта режалаштирилган.

Коммуникациялар

16-қоида. Биргаликда ишлаш яхши коммуникацияни ва аввалдан огоҳлантириш тизимини талаб қилади.

17-қоида. Музокаралар арзонга тушмайди, лекин ходимлар ёки техник муаммоларни тушунишнинг энг яхши усули бу тўғри одамлар билан музокара ўтказишдир. Тўғри даражадаги музокараларнинг йўқлиги ҳалокатлидир.

18-қоида. Халқаро учрашувларнинг аксарияти инглиз тилида бўлиб ўтади.

19-қоида. Сиз ўзингиз олиб борадиган ёки суҳбатлашадиган соҳада қабул қилинган тилни билмасликка йўл қўймаслигингиз керак. Замонавий бошқарувчи юқори маълумотга эга бўлиши керак. Компютер

муаммолари, алоқа муаммолари ва замонавий дунёнинг бошқа жиҳатларини ўрганиш учун етарли даражада оддий курслар мавжуд. Сиз айтилаётган ва ёзилаётган нарсаларни тушунмасдан туриб раҳбарлик қила олмайсиз.

Ходимлар

20-қоида. Сиз ҳамма нарсани ҳам назорат қила олмайсиз. Сиз аниқ назорат қилишингиз керак бўлган нарса - бу ходимлар. Ходимлар сиз ёмон ишларга тоқат қилмаслигингизни билишлари керак.

21-қоида. Кекса бошқарувчиларнинг фикрига кўра, ишнинг натижаларига эмас, балки унинг жараёнига қизиқадиган одамлар кўп. Янги авлод мазмунга эмас, балки шаклга кўпроқ қизиқади.

22-қоида. Ижобий натижа олиш учун ҳар қандай ҳужжатлар ва ҳисоботларга қараганда яхши техник мутахассислар, сифатли инспекторлар муҳимроқдир.

23-қоида. Кўп муаммоларга одамлар сабабчи бўлади ва агар сиз буни тан олсангиз, бу асосан муаммолар олдини олиши мумкин. Лойиҳада ишлайдиган одамларни ва уларнинг ҳақиқий камчиликларини билинг.

24-қоида. Баъзи ходимлар ўзларининг ишларида ўта меҳнаткашдир - агар улар нотўғри йўналишда ҳаракат қилсалар, улар қисқа вақт ичида катта зарар етказиши мумкин. Уларни ҳаддан ташқари иш билан юклаб, қийнаб қўйиш мумкин, лекин ушбу юкланган иш ҳажмининг қанча қисмини уларнинг ўзлари яратганлигини аниқлаш қийин.

25-қоида. Ҳар доим ички ёрдамни энг паст даражада муҳокама қилишга ҳаракат қилинг. Сиз тўғридан-тўғри иш олиб борадиган одамларнинг қўллаб-қувватлашига муҳтожсиз ва уни олишнинг энг яхши усули тўғридан-тўғри мунозараларда.

26-қоида. Агар кимдир қарамаса, сўрамаса, таҳлил қилмаса, ундан чиқиб кетишни сўранг.

27-қоида. Ходимлар вақти жуда муҳим. Сиз бошқаларнинг кадр-қимматини тушунадиган ва уларнинг вақтини кадрлайдиган бошқарувчи сифатида эҳтиёткор бўлишингиз керак. Иложи бўлса, сиз ходимларни кераксиз ишлардан ҳимоя қилишингиз керак.

28-қоида. Ишни бошқарадиган лекин унга ёрдам бермайдиган одамлар ҳеч қачон аслида нима бўлаётганини аниқ билишмайди.

29-қоида. Яхши одамга унинг муаммоларини ҳал қилишни уни ўзига топширишдан кўра кўпроқ рағбат йўқ, лекин бонуслар ҳам яхши натижалар келтиради.

30-қоида. Одатда малакасиз мутахассислар ўзларининг ишларини намоёништиришни ёқтиришмайди.

31-қоида. Камдан-кам ҳолларда маълум бир ишни битта одам бажариши мумкин. Бу технология соҳасидаги ишдир, бунинг учун юқори малака ва кўникмаларнинг ўрни нисбатан катта. Бундай мутахассисларга эътибор беринг, лекин уларнинг ишларини имкон қадар тезроқ тугатишга ҳаракат қилинг. Ишни ноўрин одамлар бажариши учун 2-3 барабар кўпроқ вақт талаб қилиниши мумкин, эҳтимол сифати талаб қилинадиган меъёрлардан паст бўлиши ҳам мумкин.

32-қоида. Одатда одамлар ўзларига хос тарзда ишлашга асослари бор. Аксарият одамлар ўз вазифаларини яхши бажаришни хоҳлайдилар, лекин агар вазифани яхши бажара олмаса, бу уларнинг ушбу вазифани қандай бажарилишини ёки улардан нима кутилаётганлигини билмасликларини англатади.

33-қоида. Агар сизда муаммони ҳал қилиш учун кўшимча одамларни жалб қилаётган бўлсангиз, у ҳолда одамларни ёллашда овқатни шўр қилвормаслик учун озгина тузлайдиган ошпаз каби иш тутишингиз керак.

Ҳисоботлар

34-қоида. Одатда НАСА стандарт ҳисоботлар ва уларни кўриб чиқадиган мансабдор шахслар рўйхатини белгилаб қўяди. Ўрнатилгандан сўнг, бундай тизим узок чўзилишга ҳаракат қилади, шунинг учун сиз шунчаки ундан фойдаланишингиз керак.

35-қоида. Ҳисоботлар сони ортиб бориши мумкин, аммо улардаги билимлар ҳажми ўзгармайди; шунинг учун барча диаграммаларингиз ва презентацияларингиз шуни назарда тутиши керак. Бу шуни англатадики, сиз бир тақдимотдан иккинчисига ўтказиш мумкин бўлган слайдлар тўпламини тайёрлашингиз керак.

36-қоида. Ҳисоботларни қабул қиладиган мансабдор шахслардан ҳеч нарсани яширманг. Уларнинг обрўси ва сизнинг ҳурматингиз бир хил шароитда.

37-қоида. Ташқи аудит одатда энг қатъий белгиланган муддатлар ичида ўтказилади. Шунинг учун, тезкор жавобларга эга бўлиш учун бизнес ва техник маълумотларингизни янгилаб туриг.

38-қоида. Ҳеч қачон ходимларингизни омма олдида ноқулай шароитга қўйманг (беғоналар олдида тайинланган иш бўйича олдинги қарорларни бекор қилманг).

39-қоида. Ҳисоботлар уларни тузган киши учун эмас, балки уни ўқийдиган одамга мўлжалланиб ёзилади. Агар ҳисобот учун мўлжалланган одам ундан бирон бир янги нарсани англамаса, унда бундай ҳисобот муваффақиятсиз ҳисобланади.

40-қоида. Учрашув катнашчиларининг мақбул сони 6 дан ошмаслиги керак. Кўп сонли иштирокчилар билан бўлган учрашувлар фақат маълумот олиш учун фойдалидир (тадқиқотлар шуни кўрсатдики, 12 дан ортиқ иштирокчилар билан бўлган учрашувлар кўпинча беҳуда кетади).

41-қоида. Ҳисоботлар сони одатда раҳбариятнинг ушбу масалани тушуниши билан боғлиқ. Бундай ҳолатларда сиз маълумотларни ўртача одам учун тайёрлагандай бажаришингиз керак. Маълумотни содда қилиб беринг ва ҳеч кимни хайрон қолдиришга уринманг.

42-қоида. Ҳисоботларни тайёрлаш учун фақат қоғозга таянадиган бошқарувчилар кўпинча муваффақиятсизликка учрайди.

43-қоида. Ҳужжатлар билим олиш учун жой қолдирмайди. Ҳужжатларда акс эттирилган нарсалар, яъни нима содир бўлаётгани ҳақида маълум ғояларга асосланган нарсалар билан ҳақиқий вазиятнинг фарқи жуда катта бўлиши мумкин.

44-қоида. Агар сиз мунтазам равишда ойлик ҳисоботларни тақдим қилсангиз, бу йиллик ҳисоботда бирон-бир нарсани қолдирб кетиш мумкинлигини билдирмайди. Агар раҳбарият ойлик ҳисоботларни яхши билган ва тушунганда, йиллик ҳисоботларга эҳтиёж бўлмасди.

45-қоида. Қисқартмалар (аббревиатура) - бу бош оғриғи. Ҳар бир лойиҳада улар минглаб бўлиши мумкин. Ўз тақдимотларингизда қисқартмалардан фойдаланишда эҳтиёт бўлинг.

46-қоида. Шуни ёдда тутингки, аҳмоқона қоғоз керак эмаслигини исботлашдан кўра уни тинчгина ёзиб бериш осонроқдир. Кераксиз ҳужжатларни расмийлаштириш заруратига қарши курашиш вақтни ва кучни тежашга имкон берсагина маъқул ҳисобланади.

Шартномалар ва субпудратчилар

47-қоида. Лойиҳа раҳбари субпудратчиларнинг иш бошқарувчиси эмас, балки шартномаларнинг ҳаракатлантирувчи кучи бўлиши керак. Тўлов билан боғлиқ масалаларда, давлат хизматчилари субпудратчининг аҳволи яхши эканлигига, яъни ишни сифатли ва ўз вақтида бажаришга қодирлигига ишонч ҳосил қилишлари шарт.

48-қоида. Шартномалар учун тўловлар пудратчини ҳам, давлат буюртмачисини ҳам интизоми учун яхши воситадир. Бу лойиҳанинг ҳолатини, шунингдек ҳар икки томон менежерларининг малакасини тавсифлайди. Шартномаларнинг ҳолатини баҳолаш учун лойиҳани бошқаришнинг миқдорий тизимидан фойдаланиш керак. Муваффақиятсиз намоиш этилаётган лойиҳанинг самарасини, сабабини аниқлаш учун юқори раҳбарият аралашувини талаб қилади.

49-қоида. Пудратчи ходимларининг руҳий ҳолати давлат лойиҳаси раҳбари учун муҳимдир. Ёмон ва эътиборсиз ишчилар томонидан ишлаб чиқарилган машинани сотиб олишни истамаганингиз сингари, сиз парвозни бошқариш ускунасини ишғол қилинмаган одамлардан сотиб олишни хоҳламайсиз. Лойиҳада иштирок этадиган барча ходимларни рағбатлантиришда фаол рол ўйнашингиз керак.

50-қоида. Субпудратчи билан дўстона муносабатда бўлиш яхши, аммо субпудратчи билан дўстона муносабатда бўлиш сизнинг объективлигингизга таҳдид солади.

51-қоида. Субпудратчингиз сизнинг ходимларингиз билан бевосита алоқада бўлишга мойил эканлигини унутманг.

52-қоида. Субпудратчилар, одатда, ҳукумат шерикларини уларнинг лойиҳавий ҳаракатларига қарши тортишади. Агар улар сизга бепарво муносабатда бўлишса, улар сизнинг лойиҳангиздаги энг кучсиз мутахассислар ва ходимлардан фойдаланадилар.

53-қоида. Субпудратчилар одатда ўзларининг ишларига яхши аҳамият берадиган миқдорга яхши муносабатда бўлишади, аммо ўз фаолиятини доимий равишда кузатиб боришга харидор бўлган миқдорларга ёмон муносабатда бўлишади. Бу ерда асосий қоида шундаки, миқдор ҳар доим ҳақдир, лекин агар харидор ҳамма нарса субпудратчи режалаштирганидек эмас, балки унинг ғояларига мувофиқ амалга оширилишини талаб қилса, харажатлар кўпаяди.

54-қоида. Саноатдаги заиф лойиҳа менежери учун фақат битта яхши ечим бор - лойиҳадан иложи борича тезроқ қутилиш керак. Айтишимиз мумкинки, соҳадаги лойиҳа менежерининг асосий иши миқдорни мамнун қилишдир. Сиз билан ишлайдиган одамлар ишни ўз вақтида, бюджетда ва сифатли бажаришса сз хурсанд бўлишингизни уларга тушунтиринг.

Муҳандислар ва олимлар

55-қоида. Муҳандислик ишлари кенг тарқалган. Бу иш, ўз табиатига кўра, кўпинча жумбоқларни ечишга ёки лабиринтда юришга ўхшайди. Муҳандислик ечимларини иложи борича содда сақлашга ҳаракат қилинг.

56-қоида. Муҳандислик муаммоларининг дастлабки белгилари – бу харажатлар эгри чизиғидаги кечикишлар ва оғишлардир. Муҳандислар муаммонинг марказида бўлиб қолишларини охирида билишади. Улар оптимистлардир.

57-қоида. Лойиҳа кўплаб манбалардан фойдаланиши мумкин. Барча субпудратчилар ва ишлаб чиқувчиларни ўз ичига олган беш ёки ўнта тизим муҳандиси мавжуд. Булар сиздаги муаммоларга қарши кучли манбалардир.

58-қоида. Кўпгина бошқарувчилар, ўз лойиҳаларида олимлар уларга бўйсунганликлари сабабли, олимлар ўзларига қараганда юқори раҳбариятга кўпроқ кириш имкониятига эга эканликларини унутишади.

59-қоида. Аксарият олимлар, агар уларга ўз тажрибаларини ўтказиш имкониятини хавф остига қўймасангиз, жуда оқилона ишлашади. Агар сиз уларга ҳақиқатни гапираётганингизга амин бўлсангиз, улар сиз билан ишлашни давом эттирадилар.

Ускуна ва жихозлар

60-қоида. Фазовий бизнесда илгари ишга туширилган бирликларнинг қайтарилиши ҳолатлари деярли йўқ. Муайян блокни яратадиган одамлар аввал очилган олдинги блокни кўра олмайдилар. Кичик ўзгаришлар бўлиши мумкин, жихоз ишлайдиган муҳитда ўзгаришлар бўлиши мумкин ва синов бўйича ходимлар кўп ҳолларда жихоз ёки синовдан ўтган усқунанинг ишлашини тушунмайдилар.

61-қоида. Аксарият жихозлар дизайнер режалаштирганидек ишлаб чиқарилмайди. Бунинг сабаби, усқунани жойлаштириш, дизайн ечимларини нотўғри тушуниш ёки усқунанинг техник хусусиятларини ёмон тушунишдир.

Компютерлар ва дастурий таъминот

62-қоида. Замонавий технологияларни, шу жумладан компютер тизимларидан фойдаланмаслик катта хатодир. Аммо компютерлар фақат фикрлашни тақлид қилишини унутиш янада катта хатодир.

63-қоида. Дастурий таъминот ускунанинг барча параметрларини камраб олмайди. Қўшимча хусусият - бу мумкин бўлган хатоларни излаш зарурати. Яъни, асосий тизим биринчи навбатда ишлаши керак, шундан сўнг қўнғироқлар ва ҳуштак бошланиши мумкин. Ҳеч қачон дастурий таъминот версиясидан воз кечманг, гарчи дунёнинг қолган қисми дастурий таъминотнинг янги версияси ишлаётганлигини даъво қилса ҳам. Фавқулодда вазиятлар режаларини тузиш жуда муҳимдир.

64-қоида. Билим кўпинча симуляция ёки синов натижалари асосида қайта кўриб чиқилади, аммо компьютер моделлари камчиликларни яшириши мумкин, улар нотўғри маълумотлар бериши мумкин.

65-қоида. Охирги пайтлар муҳандислар тажриба орттиришди, техниклар электроника қандай ишлашини ва уни ишлаш учун нима қилиш кераклигини тушунишди. Электрон муҳандислар ҳам буни билишади, аммо ҳозир буни фақат компьютер аниқ билади, лекин у бу ҳақда гапирмайди.

66-қоида. Сиз нима учун раҳбарият нимадир қилаётганини аниқ биламан деб ўйламанг. Агар буни билишингиз керак деб ўйласангиз, сўранг. Шунда кутилмаган жавоблар оласиз, бу сизни ажаблантиради.

67-қоида. Ўз раҳбарларингизни билинг - кимдир яхши ҳазилни ёқтирса, бошқалари фақат ўзлари ҳазиллашишни яхши кўрадилар.

68-қоида. Менежерингиз қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга эканлигини унутманг. Агар сиз бу ҳақиқат эмаслигига амин бўлсангиз ҳам, унга унинг қарори ҳақида қандай фикрда эканингизни айтинг ва агар у давом эттираверса, унда унинг қарорига риоя қилинг ва муваффақиятли натижага эришиш учун қўлингиздан келганини қилинг.

69-қоида. Ҳеч қачон менежерингиздан ўзингиз қарор қилишингиз мумкин бўлган қарор қабул қилишини сўраманг. Қарор қабул қилиш учун керакли ваколатга эга деб тахмин қилинг, агар сиз уни аниқ тақиқлайдиган ҳужжатни билмасангиз.

70-қоида. Сиз ва сизнинг дастурий менежерингиз жамоада ишлашлари керак. Дастурий менежер сизнинг НАСА штаб-квартирангиздаги сизнинг адвокатингиздир ва қарор қабул қиладиган шахсларга сизнинг ўша кишилар билан танишишингизга ёрдам бериш учун мавжуд бўлиши керак.

71-қоида. Дастур даражасида ким қарор қабул қилаётганини билинг. Бу ташқи томондан ёки маъмуриятда ёки раҳбарнинг ўринбосари, олим, ёки яна кимдир бўлиши мумкин - ким бўлишидан қатъи назар, қулоғи бор одам бўлиши мумкин.

Режалаштириш, бюджетлаштириш ва смета

72-қоида. Бугунги кунда сиз керакли даражани сақлаб туришингиз керак, бюджет ва жадвалда бўлишингиз керак. Ғалати, ҳар бир киши харажатлар эгри чизиғи ва жадвал каби асосий қоидаларга риоя қилган ҳолда буни амалга оширади.

73-қоида. Олдинги лойиҳаларнинг аксарияти хато эмас, балки аниқ ҳисоб-китоблар туфайли бюджетдан ошиб кетган. Юқори рейтингларни олиш харажатларни камайтирмайди, аммо бу НАСАнинг ишбилармонлик обрўсини яхшилайтиди. Аслида, юқори нархлар саноат корхоналари хавфларининг пасайишини акс эттириш учун шартномалар қиймати пасайтирилмаса, саноат учун юқори харажатлар ва даромадларнинг кўпайишига олиб келиши эҳтимоли катта. Замонавий шароитда яхши обрўга эга бўлиш муҳимдир.

74-қоида. Агар сизнинг жадвалингизда кутилмаган ҳолатлар учун етарли вақт бўлса, барча муаммоларни ўз вақтида ҳал қилиш мумкин; агар вақт бўлмаса, сизнинг ўрнингизни бошқа лойиҳа бошқарувчиси эгаллайди.

75-қоида. Қадимги НАСА технология ва фаннинг чекланган чегараларига эга. Шунинг учун, у жадвалдан ёки бюджетдан ортда қолишни истамайди. Янги НАСА-да барча лойиҳалар белгиланган нархга эга. Шу сабабли, вақтни қайта режалаштириш тўғрисида ўйлаб ҳам кўрманг.

76-қоида. Иложи бўлса, ўзингизнинг марказингиз ва бошқа марказларнинг манбаларини билиб олинг. Бошқа марказлар, агар уларнинг ресурслари бўлса, одатда ёрдам беришга тайёр. Оддий сўров билан қанчалик муҳим ёрдам олишингиз мумкинлиги ажабланарли.

77-қоида. Лойиҳа ҳақида бюджетдан ташқари ҳар қандай маълумот сир эмас, шунинг учун уни сир тутманг. Ҳар ким бутун шароитни кўра оладиган бўлса, яхшироқ қарор қабул қилиши мумкин, шунинг учун ҳеч нарсани яширманг.

78-қоида. НАСА дастурлари бюджет маблағлари ҳисобидан молиялаштирилади ва бошқа манбалар томонидан молиялаштирилмайди. Дастурингизни амалга ошириш учун бор нарсалардан бирини сотинг.

79-қоида. Келгуси йил ҳар доим нормал молиялаштириш ва иш жадвалига эга йил ҳисобланади. Бу йил сизнинг иш фаолиятингизнинг элликинчи йилига тўғри келади.

Буюртмачи

80-қоида. Сизнинг мижозингиз кимлигини ва унинг мақсадлари нимани англатишини эсланг (яъни сиз унга ўзгартириш киритмоқчи бўлган муҳим ўзгаришлар билан рози бўлинг).

НАСА назорат қилиш бўйича кўрсатмалар

81-қоида. НАСА-даги бошқарув кўрсатмаларини сиз каби бошқа НАСА ходими ёзган; шунинг учун кўрсатмалар маъносиз бўлса, сиз эътироз билдиришингиз мумкин. Иложи бўлса, бошқа НАСА ходими йўриқномани қайта кўриб чиқади ёки сизнинг ҳолатингизда улардан воз кечишга рози бўлади.

Қарор қабул қилиш

82-қоида. Олдиндан қабул қилинган нотўғри қарор кейинчалик кўриб чиқилиши мумкин. Кечиккан тўғри қарор ҳеч нарсани ўзгартира олмайди.

83-қоида. Баъзи ҳолларда энг яхши ечим бу ҳеч нарса қилмаслик. Баъзан бу ўзингизга ёрдам беришнинг энг яхши усулидир. Кўп ҳолатларда тинглашингиз керак. Сиз юқори мартабали раҳбар бўлишингиз мумкин, лекин агар сиз кимнингдир муаммоларини доимий равишда ҳал қилсангиз, демак, бу сиз у учун ишлаётганингизни англатади.

84-қоида. Ҳеч қачон ташқи таъсирга асосланган шошилиш қарорлар қабул қилманг. Лойиҳани ҳақиқий ҳолатини, аслида мавжуд маълумот билан текширинг. Сабаблари билан шуғулланишнинг ўрнига, ташқи муҳит ҳақида қайғурадиган одамлар кўп вақтни беҳуда сарфлашади.

Профессионал этика ва одоб-ахлоқ қоидалари

85-қоида. Хушмуомалалик сизнинг қўл остингиздаги одамлар сизга ишонишини англатади.

86-қоида. Ҳатто озгина иш қилсангиз ҳам, ким учун ишлаётганингизни эсан чиқармаслик керак. Раҳбарингизнинг заиф томонларига босим ўтказиш узоқ муддатда сизга фойда келтирмайди.

Лойиҳани бошқариш ва жамоа

87-қоида. Лойиҳани муваффақиятли яқунлаш учун ишчи гуруҳ талаб қилинади. Аксарият ишчи гуруҳларнинг раҳбарлари эмас, балки мураббийлари бор, аммо улар муайян ҳаракатларга сабаб бўлган шахс бўлиб қолаверади.

88-қоида. Ҳеч қачон кимдир бирор нарсани билишини ёки сиз сўраганидан бошқасини бажарган деб ўйламанг; ҳатто равшан ишларни қайта кўриб чиқиш ёки эътиборсиз қолдириш мумкин, айниқса қаттиқ ишлаганда.

89-қоида. Кимки тиланчилар танлай олмайди деб ўйласа, лойиҳани яхши бошқара олмайди. Кўпгина ҳолатларда, заиф ёрдамга эмас, омадга таяниш яхшироқдир.

90-қоида. Мозаикани бир вақтнинг ўзида битта бўлакка асосланиб йиғиш қийин, шунинг учун маълумотлар таҳлилига асосланиб, жамоа аъзолари нотўғри хулосаларга келишадан хайрон бўлманг.

91-қоида. Эсингизда бўлсин, Президент, Конгресс, бюджетни бошқариш идораси, юқори даражадаги раҳбарлар, сизнинг мижозларингиз жуда банд одамлар. Улар учун сиз қила оладиган нарсангиз бу уларни хурсанд қилишдир.

Музокаралар ва муваффақиятсизликни олдини олиш

92-қоида. Агар инкирозга дуч келсангиз:

- *Ҳодисалар занжирини қайта яратинг ва ундаги барча нарсаларни акс эттиринг.*

- *Маълум бўлган далилларни кўриб чиқинг. Улар ҳақидаги ҳар бир фаразни кўриб чиқинг.*

- *Сценарийни қайта қуриш учун фактлардан хулосаларни сиқиб чиқаришининг ҳожати йўқ.*

- *Хулоса қилишга шошилманг. Лойиҳанинг одатий йўналишидаги ҳар қандай оғиш тушунтирилганига ишонч ҳосил қилинг. Ёдингизда бўлсин, ҳар қандай нотўғри тушунтириш фақат кейинги муваффақиятсизликка сабаб бўлади.*

- *Қачон тўхташ кераклигини билинг.*

93-қоида. Муваффақиятсизлик келажак учун сабоқ деб ўйланг. Баъзан бу шунчаки ўрганилган дарслар, деб ўйлаш тўғри бўлади.

94-қоида. Хато қилиш бу нормал ҳолдир, аммо муваффақиятсизлик ундай эмас. Муваффақиятсизлик - бу сиз тузата олмаган хато; шунинг учун ҳар доим шунга ўхшаш вазиятларни ёки юқори хавфли вазиятлар учун режаларни ва алтернатив ечимларни ишлаб чиқинг.

95-қоида. Тарих - бу кириш сўзидир. Малака ва тажрибага қарамай, таркибида муаммолар бўлмайдиган бирон бир лойиҳа йўқ. Вақт ва реакцияга тайёр бўлиш - бу ягона ҳимоя воситаси.

96-қоида. Таҷриба жуда фойдали бўлиши мумкин, аммо амалий синов янада яхши. Баъзи билимлар ҳеч қачон иш бермайди, синовлар ва текширувлар эса ҳар доим хоҳлаган нарсаларни кўрсатади.

97-қоида. Муваффақиятсиз бўлишдан кўрқманг ёки ҳеч қачон муваффақиятга эриша олмайсиз, лекин ҳар доим ўз малакангизни ошириб боринг. Ушбу малаканинг бир қисми бу ҳолатда ким ёрдам бериши мумкинлигини билишдир.

98-қоида. НАСА тўғрисида ҳақиқат шунда эдики, агар кимдир бирор нарсани билса, демак у киши хато қилиши мумкинлигига ҳамма амин эди.

99-қоида. Ортиқча ускуналар ҳаёлий бўлиши мумкин. Биз яратилган барча нарсалар бир хил бўлиши керак бўлган шундай ёндашувга риоя қилдик, шунда бирон бир жойда носозлик юз берса, у бошқа жойларда ҳам ўзини намён қилди. Барча жиҳозлар битта бўлак вазифанинг муваффақиятли бажарилишини таъминлайдиган даражада ишлаб чиқилганига амин бўлинг.

100-қоида. Ҳеч қачон узрли сабаб қидирманг; бунинг ўрнига амалга оширса бўладиган ҳаракатлар режасини тақдим этинг. "Катта бизнеснинг ўсиши табиий танлов натижасидир." Жон Рокфеллер

§9. Лойиҳага қўйилган талаблар

Лойиҳага қўйиладиган талаблар - бу лойиҳани бошлашдан олдин жорий қилиниши керак бўлган барча олдиндан белгиланган шартлар ва талабларни ўз ичига олган ҳужжат. Лойиҳа талабларининг мазмуни қуйидагиларни ўз ичига олиши керак.

- техник вазифа;
- ишлаш мезонлари;
- лойиҳанинг қисқача тавсифи;
- харид тўғрисидаги баёнот.

Лойиҳага қўйиладиган талаблар вақтни, харажатларни ва сифатни режалаштириш керак бўлган доирани белгилайди.

Техник вазифа

Лойиҳага бўлган талабни шакллантиришда қўлланиладиган ҳар қандай қўлланма аниқ белгиланган бўлиши керак. Одатда, бу турли хил маҳаллий ҳокимиятлар, қонун чиқарувчи органлар ёки тегишли идоралар томонидан ишлаб чиқилган турли хил сиёсатлар, қоидалар ва кўрсатмалар ёки дизайн ва қурилиш даврида қўлланма ва кўрсатма

сифатида ишлатиладиган лойиҳа стандартлари кўринишида бўлади. Улар орасида:

- Кўчаларни дренажлаш ва қурилиш тўғрисидаги қонунлар;
- Умумлаштирилган қурилиш меъёрлари;
- Уй-жой тўғрисидаги қонун;
- Ёнғинни ўчириш хизматлари тўғрисида қонун;
- Ер тўғрисида кодекс;
- Шаҳар ва қишлоқларни режалаштириш тўғрисидаги қонунлар;
Профессional маслаҳатчилар томонидан тартибга солинадиган-
лари қуйидагича:
- Архитекторлар тўғрисида қонун;
- Муҳандислар тўғрисида қонун;
- Миқдор бўйича текшириш далолатномаси;
- Ҳар хил ахлоқ қоидалари ва бошқа мутахассисларни жалб қилиш шартлари.

Ишлаш мезонлари

Минимал ишлаш стандарти меъёрий ҳужжатлар, қоидаларга мувофиқликни таъминлашда ва сифатга мувофиқликни ўлчаш воситаси сифатида белгиланиши керак. Малайзияда асосан Британия стандартлари (БС) дан келиб чиққан Малайзия стандартлари устунлик қилади. Саноат амалиёти шундан иборатки, бундай МС стандарти мавжуд бўлмаган жойларда БС кўпинча қўлланилади.

Ҳеч қандай стандарт мавжуд бўлмаган ҳолларда, лойиҳалаштириш ва қурилишни самарали назорат қилишни таъминлаш учун алтернатив қиёслаш тизимини белгилаш муҳимдир, шу билан низоларга йўл қўймаслик керак. Ушбу стандартларнинг амалий ва қурилиш саноатида қўлланилишини ва текширилиши мумкинлигини таъминлаш ҳам бирдай муҳимдир.

Малайзияда стандартларни ишлаб чиқариш ва тадқиқот институти (СИРИМ) саноат стандартларини белгиловчи ва синовдан ўтказадиган асосий орган ҳисобланади. Малайзия жамоат ишлари институти (ИКРАМ) қурилиш билан боғлиқ синовлар ва текширувларни ўтказадиган яна бир орган (айниқса, ҳукумат лойиҳаси учун) ҳисобланади.

Лойиҳанинг қисқача тавсифи

Лойиҳанинг бошида лойиҳа ҳақида қисқача маълумот берилиши керак. Унда миқдорнинг эҳтиёжлари тавсифи ва лойиҳа талаблари батафсил баён қилинади. Лойиҳа ҳақида қисқача маълумот одатда ми-

жоз, лойиҳа менежери ва лойиҳа маслаҳатчилари билан ҳамкорликда тайёрланади ва кўриб чиқилади.

Мижоз томонидан кўриб чиқилгандан сўнг, лойиҳа менежери ва лойиҳа маслаҳатчилари лойиҳа қисқача шарҳлари ва тузатишларини киритишади. Мижоз лойиҳанинг қисқача маълумотини тасдиқлаши жуда муҳим, чунки у мижознинг лойиҳаси қурилиши ёки ишлаб чиқилиши керак бўлган расмий ҳужжат бўлиб хизмат қилади. Тасдиқланган лойиҳа хулосасининг нусхаси лойиҳа жамоаси аъзолари ва маслаҳатчиларига тарқатилиши керак.

Харид ҳақида баёнот

Харид қилиш тўғрисида баёнот одатда қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Маслаҳатчиларни тайинлаш стратегияси;
- Шартномалар ёки ишларни харид қилиш стратегияси.

Маслаҳатчиларни тайинлаш стратегияси

Маслаҳатчиларни тайинлаш стратегияси лойиҳа учун зарур бўлган мутахассисларни тайинлаш методологиясини белгилайди, хусусан:

- меъмор;
- муҳандис-қурувчи;
- механик ва электротехника муҳандиси;
- микдорий текширувчи;
- ландшафт меъмори;
- ички дизайнер;
- шаҳарсоз;
- ер тузувчи

Зарур бўлганда, бошқа маслаҳатчилар ёки мутахассислар тайинланиши мумкин. Маслаҳатчиларни танлаш қуйидаги йўллардан бири орқали амалга оширилади:

- *Тўғридан-тўғри музокаралар* - бу ерда маслаҳатчилар ўзларининг иш тажрибалари, тажрибаси ёки соҳадаги яхши мавқеидан келиб чиққан ҳолда ва лойиҳани амалга оширишда бевосита қатнашганликлари асосида аниқланади.
- *Таклифлар учун сўров* - консултантлар концептуал дизайни, маслаҳатчилар ҳақи ва иш муддатларини ўз ичига олган техник ва тижорат таклифларини тақдим этиш учун таклиф қилинади.

Маслаҳатчиларни тайинлаш қуйидагилардан бири бўлиши мумкин:

- *Бир марталик учрашув* - Мижоз асосий маслаҳатчини тайин-

лайди, у эса қолган маслаҳатчиларни тайинлайди. Етакчи маслаҳатчи билан бевосита алоқада бўлган ва турли томонлар билан муомала қилишга мажбур бўлмагани сабаб мижоз учун қулай, чунки асосий жавобгарлик етакчи маслаҳатчи зиммасига тушади. Бош маслаҳатчи мижозга муайян иш учун зарур бўлган маслаҳатчилар билан тез-тез маслаҳат беради;

- *Шахсий тайинлаш* - Мижоз тегишли маслаҳатчиларни индивидуал равишда тайинлайди ва улар мижоз олдида асосий маъсулият ва жавобгарликни олишади.

Шартномани сотиб олиш стратегияси

Шартномани харид қилиш стратегияси қуйидагиларни ўз ичига олган, аммо чекланмаган харидлар тизимини белгилайди:

- *Анъанавий шартнома* - Ҳисобланган миқдорлар ёки чизмалар ва хусусиятларга асосланган шартнома.
- *Лойиҳалаштириш ва қуриш бўйича шартнома* - Пудратчи лойиҳани лойиҳалаштириш ва қуриш учун жавобгар бўлган шартнома.
- *Бошқарувга асосланган шартнома* - Иккита бошқарувга асосланган шартнома, яъни қурилиш бошқаруви ва қурилишни бошқариш шартномаси мавжуд.
- *Қурилиш-фойдаланиш ва топшириш* - Лойиҳалаш ва монтаж шартномасига ўхшаш нарса, бундан ташқари пудратчи, лойиҳа тугагандан сўнг, белгиланган муддатда концессиячи сифатида ишлашни давом эттиради ва шу муддат охирида эгасига объект топширилади.

Талаблар

Мижоз қурилиш жараёнининг марказида еканлиги тобора тан олинishi, мижознинг талаблари тўлиқ қондирилишини таъминлаш учун турли ташаббусларни келтириб чиқарди. Мижозга қўйиладиган талаблар атроф-муҳит, тартибга солиш ва (ҳаёт цикли) талаблар билан биргаликда дизайн талабларига олиб келади, бу эса ўз навбатида қурилиш талабларини яратади. Лойиҳанинг бошқа талаблари таклиф қилинган объект томонидан қондирилиши керак бўлган мижознинг еҳтиёжларидан келиб чиқади. 9.1-жадвалда қурилиш лойиҳасида келтирилган турли хил талаблар кўрсатилган.

Талаблар турлари	Маъноси
Мижоз	Мижознинг талаби бу унинг эҳтиёжларини қндиришга қаратилган талабдир. Фойдаланувчи талаблари ва бошқа қизиқиш гуруҳларининг талабларини ўз ичига олади.
Экологик	Улар хал қилиниши керак бўлган тавсия этилаётган лойиҳа майдони билан бевосита боғлиқ экологик муаммоларни (масалан, иқлим омиллари) тавсифлайди.
Меъёрий	Қурилиш, режалаштириш, соғлиқни сақлаш ва хавфсизлик қоидалари ва объектнинг сотиб олинishi, мавжудлиги, ишлаши ва бузилишига таъсир қилувчи бошқа қонуний талаблар.
Ҳаётий цикл	Улар лойиҳани яқунлашдан ташқари, объектни ишлатиш ва техник хизмат кўрсатиш талабларини, шунингдек уни йўқ қилиш ёки қайта ишлашга бўлган талабларни ўз ичига олади. Ҳаётий циклга қўйиладиган талаблар иккиламчи ҳисобланади.

Жадвал 9.1. Қурилиш лойиҳасида келтирилган турли хил талаблар

Истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини ўрганиш - бу лойиҳанинг амалга оширилаётган махсулоти учун инсон фаолияти ва эҳтиёжлари нуқтаи назаридан мақсадни аниқлаш ва унинг лойиҳага таъсирини таҳлил қилиш жараёни. Илгари, буни амалга оширишга ҳаракат қилган лойиҳаловчилар маълумотларини жуда осон олишлари мумкин эди, чунки ижтимоий эҳтиёжлар яхши ташкил этилган ва аста-секин ўзгариб турар эди, атроф-муҳит ҳақида илмий маълумот кам ёки умуман йўқ эди. Энди эса эҳтиёжлар тез ўзгариб, мураккаблашмоқда, муаммони тушуниш вазифаси янада мураккаблашмоқда. Фойдаланувчи талаблари сўрови - бу тегишли маълумот олиш учун процедура.

Унинг мақсади лойиҳа ниятлари ва юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни имкон қадар қисқача баён қилиш, миждоз учун ҳам, ишлаб чиқариш жамоаси учун ҳам таъсирини аниқлаш ва қурилишнинг зарур иш фаолиятини кўрсатиб беришдир. У эътиборга олинishi керак бўлган одамлар ва фаолиятлар тўғрисидаги далилларни аниқлашдан бошланади ва қулайлик ва самарадорлик учун мос бўлган муҳит ва ташкилот учун тавсиялар билан яқунланади.

Фойдаланувчи талаблари

Одамларнинг эҳтиёжлари ва истакларини қондириш учун яратилган муҳитдан талаб қилинадиган нарсани таҳлил қилиш мураккаб процедура ҳисобланади. Ушбу мураккабликларга дош бериш учун биз фойдаланувчиларнинг талабларига тўрт функционал модел сифатида танилган имиж, хулқ-атвор, иқлим ва иқтисодиёт каби кўп жиҳатдан қараш кераклигини тан олишимиз керак.

а) имиж функцияси

Агар биз фойдаланувчи талабларини эҳтиёжлар ва интилишларнинг комбинацияси сифатида белгилаб қўйсақ, демак, имиж эҳтиёждан кўра интилишга кўпроқ боғлиқлигини кўрамиз. Бинонинг дизайни ҳар доим ишларнинг чиройли бажарилиши билан боғлиқ бўлган. Муайян функцияга боғлиқлик лойиҳанинг сабаби бўлса-да, биз ушбу вазифани дизайни турли хил тадбирлар ўтказиладиган муҳитни яхшилайдиган тарзда бажаришимиз керак. Архитектор эҳтиёжларни қондириш учун дизайни яратиши керак, аммо агар бу имиж ҳисобига амалга оширилса, лойиҳа муваффақиятли бўлмайди.

б) хулқ-атвор функцияси

Хулқ-атвор функцияси инсон фаолиятининг бутун спектрига ва биз бир-биримизга қандай боғлиқлигимизга тегишли. Хулқ-атвор функциясини ҳар қандай ўрганишда биз битта одам ёки бир хил нарсага интилаётган одамлар гуруҳи томонидан бажариладиган оддий ҳаракатларни аниқлашдан бошлашимиз мумкин. Ушбу фаолиятдан келиб чиқадиган эҳтиёжлар вазифани бажариш учун зарур бўлган макон, хизмат, созлаш ва атроф-муҳит нуқтаи назаридан ифодаланиши мумкин.

с) иқлим функцияси

Иқлим функцияси турли вазифаларни бажариш учун тегишли муҳитни таъминлаш билан боғлиқ. Термал, ёруғлик ва акустик талаблар бошқа функцияларга қараганда уларни қўллашда кўп қиррали бўлади. Масалан, ёруғлик муҳитини кўриб чиқиш, одамлар қандай кўришларини ва маълум бир вазифани бажариш учун зарур бўлган ёруғлик миқдори ва сифатини билишдан бошланиши керак.

Ёруғлик сифати ва миқдори, ёруғлик йўналиши ва кўриш юзасидаги порлаш биз кўрган нарсаларга таъсир қилади. Ҳар бир вазифа ёки ҳаракат мос келадиган ёруғлик, контраст ва порлашнинг тегишли даражасига эга, агар эффект ижобий бўлса, уни чақноқ деб аташ мум-

кин. Акустик муҳит ҳар қандай бошқа атроф-муҳит омилларига қараганда кўпроқ шахсий ҳаётга таъсир қилади. Уйқусизликка, концентрацияга ёки дам олишга таъсир қиладиган шовқин ўз уйимиздан ёки ташқи манбалардан келиб чиқиши мумкин.

д) иқтисодий функция

Барча эҳтиёжлар ва интилишларни иқтисодий функцияга - ҳар ким тақдим қилиши мумкин бўлган ҳақиқатга қарши тортиш керак. Қийматда терморегуляция, табиий шамоллатиш, ёруғлик ва яхши акустик муҳит катта рол ўйнайди. Иккала фойдаланувчиларнинг ҳам, миждозларнинг ҳам эҳтиёжлари ва истакларига жавоб берадиган ҳар қандай қурилиш дастури тўртинчи интизомга тегишли учта функциянинг муқаррар рўйхатига кирмайди, ғайритабиий ва принципиал эмас. Бу амалга ошириб бўлмайдиган кутишларга олиб келади ва натижада пайдо бўладиган савдо муқаррар равишда мувозанатли механизмни таъминлаш учун ресурслардан самарали фойдаланилмайдиган тарзда эришилади. Лойиҳалаш жараёнида иқтисодий функциянинг таъсири-ни ҳисобга олмаслик, натижада умидсизликка олиб келади.

Эҳтиёжлар таҳлили

Фойдаланувчи талаблари тўғрисидаги баёнотни ишлаб чиқишда, биринчи навбатда, асосий эҳтиёжларни қондириш учун зарур бўлган нарсани аниқлаб олиш учун аввало хатти-ҳаракатлар ва иқлим функциялари билан шуғулланишимиз керак. Баёнотнинг ушбу қисми ишлаб чиқилгандан сўнг, унинг бюджетга қанчалик мос келишини кўришимиз керак; шунда шуни тан олишимиз керакки, ушбу таҳлилда эҳтиёжларни қондиришдан ташқари, интилишни ҳам ҳисобга олиш керак. Шундай қилиб, иқтисодий функцияни тўғри таҳлил қилиш имидж функциясига жавоб бериш учун етарли молиявий ресурсларни ўз ичига олади. Эҳтиёжлар ва асосий интилишлар қондирилгандан сўнг, қўшимча ёки ихтиёрий ресурслардан қандай фойдаланишни ҳал қилишимиз мумкин. Ҳар қандай лойиҳа эҳтиёжларни таҳлил қилиш билан бошланади, уни тўртта асосий соҳага бўлиш мумкин: жой, атроф-муҳит, хизмат кўрсатиш ва шароит.

§10. Сифат таъминоти ва назорати

Сифат ҳужжатлари кўпинча қурилиш ташкилотлари томонидан миждозларга сифатли маҳсулотлар ва/ёки хизматларни тақдим этишда қўлланма сифатида ишлатилади. Ушбу сифат ҳужжатлари, шунингдек сифат менежменти тизими ҳужжатлари деб ҳам аталади ва қуйидагиларни ўз ичига олади:

- сифатга қаратилган сиёсат ва мақсадлар тўғрисидаги баёнотлар;
- сифат бўйича қўлланмалар;
- ИСО 9000 каби халқаро стандартлар талаб қиладиган ҳужжатлаштирилган процедуралар;
- жараёнларни самарали режалаштириш, ташкиллаштириш ва бошқариш учун ташкилот томонидан талаб қилинадиган ҳужжатлар;
- сифатга тегишли ёзувлар.

Сифат менежменти тизимининг ҳужжатлар доираси қуйидаги сабабларга кўра бир ташкилотда бошқасидан фарқ қилиши мумкин:

- ташкилотнинг ҳажми ва фаолият тури;
- жараёнларнинг мураккаблиги ва уларнинг ўзаро таъсири;
- ташкилот ходимларининг ваколатлари.

Ҳужжатлар ҳар қандай шаклда ёки воситада бўлиши мумкин. Сифатли ҳужжатларнинг иерархиясини 10.1-расмда кўриш мумкин.



Чизма 10.1. Сифат ҳужжатлари иерархияси

Сифат ҳужжатлари одатда қуйидагилардан иборат:

- Сифат сиёсати
- Сифат мақсадлари
- Сифат режаси
- Сифат бўйича қўлланмалар
- Сифат бўйича процедуралар
- Иш йўриқномалари
- Сифат бўйича ҳисоботлар

Сифат сиёсати бу ташкилот мақсадларининг баёнидир. Унда ташкилотнинг сифатга бўлган муносабати ва ёндошуви ҳақида гап боради. Халқаро сифат стандартлари (ИСО 9000) ташкилотнинг раҳбариятидан сифат бўйича сиёсат тўғрисидаги баёнотни тайёрлашни талаб қилади, унда ташкилотнинг сифатга оид мақсадлари ва унинг сифатга содиқлиги кўрсатилган. Сифат сиёсати мижознинг талабларига ва ташкилотнинг мақсадларига мос келиши керак.

Халқаро сифат стандартларига (ИСО 9000) мувофиқ бўлиш учун, ташкилотнинг юқори раҳбарияти сифат сиёсати қуйидаги талабларга жавоб беришини таъминлаши керак:

- ташкилот мақсадларига жавоб беради;
- сифат стандартларига риоя қилиш ва сифат менежменти тизимининг самарадорлигини доимий равишда ошириш мажбуриятини ўз ичига олади;
- сифат мақсадларини белгилаш ва кўриб чиқиш учун асос яратади;
- ташкилот ичида алмашинилади ва тушунилади;
- яроқлилиги текширилди.

Сифат мақсадлари

Сифат мақсадлари сифат сиёсатининг бир қисмидир. Мақсадлар аниқ, эришиш мумкин ва амалий бўлиши керак. Мақсадлар сифат сиёсатининг асосий жиҳатларини тизимнинг алоҳида таркибий қисмлари томонидан нима қилиниши кераклиги тўғрисида алоҳида баёнотга айлантириши керак. Ташкилот сифатли мақсадларга эришиш учун у эришиши керак бўлган иш фаолиятини аниқлаш муҳимдир.

Халқаро сифат стандартларига (ИСО 9000) мувофиқ бўлиш учун, ташкилотнинг юқори раҳбарияти сифат мақсадлари, шу жумладан лойиҳа ёки маҳсулотнинг талабларини қондириш учун ташкилотнинг тегишли функциялари ва даражаларида қўйилишини таъминлаши

керак. Сифат мақсадлари ўлчанадиган ва сифат сиёсатига мувофиқ бўлиши керак.

Сифат режаси

Сифат режалари муайян вазифа ёки лойиҳани қандай бажариш кераклигини тавсифлайдиган ёки ташкилотнинг сифат тизимининг ажралмас қисми бўлган тегишли ҳужжатлаштирилган тизим процедураларига ҳавола қилинган сифатли режалаштириш ҳаракатларининг натижасидир.

Ташкилотга шартнома шартларининг бир қисми сифатида сифат режаларини тақдим этиш талаб қилинса, ташкилот белгиланган сифат стандартлари шартнома давомида бажарилишини таъминлаш учун муайян сифат режасини тузиши ва ҳужжатлаштириши керак. Режа тўғри бажарилишини таъминлаш учун механизм ёки тизим мавжуд бўлгандагина самарали бўлади. Самарали режалаштириш учун ташкилот қуйидагиларни таъминлаши керак:

- Сифат менежменти тизимини режалаштириш халқаро сифат стандартларида (ИСО 9000), шунингдек сифат мақсадларида белгиланган талабларга жавоб бериш мақсадида амалга оширилади;
- Сифат менежменти тизимининг яхлитлиги, сифат менежменти тизимида ўзгаришлар режалаштирилганда ва амалга оширилганда сақланади.

Сифат бўйича қўлланма

Халқаро сифат стандартлари (ИСО 9000) ташкилотдан ўз мижозлари / мижозларининг шартнома талабларига жавоб берадиган ўз бизнес функциялари ва операцияларини амалга оширишни хоҳлашини ҳужжатлаштирадиган расмий сифат менежменти тизимини яратишни талаб қилади. Сифат бўйича қўлланма ИСО 9000 стандартларида кўрсатилган тегишли элементларни, шунингдек, ташкилот сифат стандартлари талабларига жавоб бераётганда қандай ишлашини қамраб олиши керак.

ИСО 9000 сифат стандартларига жавоб бериш учун, ташкилотнинг юқори раҳбарияти сифат қўлланмасида қуйидагиларни ўз ичига олиши керак:

- Сифат менежменти тизими, шу жумладан тафсилотлар ва ҳар қандай истисноларни асослаш;
- Сифат менежменти тизими учун ўрнатилган ҳужжатлаштирил-

- ган процедуралар ёки уларга ҳаволалар;
- Сифат менежменти тизимидаги жараёнларнинг ўзаро таъсирини тавсифлаш.

Сифат процедуралари

Сифат бўйича қўлланмада келтирилган сиёсат қандай бажарилишини кўриб чиқадиган сифатни таъминлаш процедураларини ишлаб чиқиш керак.

Ушбу процедуралар ташкилот мақсадларига эришиш учун самарали амалга оширилиши керак. Процедуралар сони ва уларнинг таркибидаги тафсилотлар қуйидаги омилларга боғлиқ:

- лойиҳа/иш талабларининг мураккаблиги ва аҳамияти;
- ходимларни процедуралардан фойдаланиш кўникмалари;
- ишлатилган усуллар;

Халқаро сифат стандартларида (ИСО 9000) белгиланган жойда, белгиланган вазифалар ИСО 9000нинг тегишли элементларига мувофиқ қандай бажарилишини тавсифловчи батафсил процедуралар ва/ёки иш йўриқномалари ишлаб чиқилиши керак.

Ташкилотдаги ҳар бир бўлим ўзининг сифат тартиб-қоидаларини тайёрлаши керак. Сифат стандартлари одатда халқаро стандартларга мувофиқ ишлаб чиқилган 9000 серияли сифат стандартлари ва тасдиқловчи ҳужжатларнинг қўлланилишини англатади. Маҳсулотлар ва хизматларнинг сифати ҳар доим стандартларнинг муҳим жиҳати бўлиб келган, аммо умуман маҳсулот ёки хизматга тегишли ҳужжатларда кўриб чиқилган. 20-асрнинг ўрталарига келиб, баъзи ҳужжатларга эҳтиёж пайдо бўлади. Турли давлатлар маҳсулот сифатига тегишли баъзи стандартларни ишлаб чиқишни бошладилар.

Фарқлар ва талаблар халқаро савдода аниқ таққослаш учун ишлаб чиқарилган турли хил сифат стандартлари қаторига киради. Компютер дастурлари, дунё бўйлаб алоқа ва дунё миқёсидаги савдонинг ўсиши халқаро сифат стандартларига мос келиши керак.

ИСО тарихи

ИСО 1946 йилда халқаро товарлар ва хизматлар алмашинувида кўмаклашиш ва интеллектуал, илмий, техникавий ва иқтисодий соҳаларда ўзаро ҳамкорликни ривожлантириш мақсадида бошланган.

ИСО халқаро стандартлаштириш бўйича техник ишлар кўплаб мамлакатлар вакиллари ўз ичига олган техник қўмиталар орқали

амалга оширилади. Ушбу қўмиталар стандартлаштириш масалаларини ҳал қилиш учун саноат, давлат органлари, халқаро ташкилотлар ва илмий-тадқиқот институтларининг ваколатли вакиллари бирлаштирилади. Техник қўмиталарнинг батафсил иши қўйи қўмиталар ва ишчи гуруҳлар томонидан амалга оширилади. Савдо ва коммуникацияларнинг тобора ривожланиб бораётган глобаллашуви билан ИСО 20-аср охирида сифат стандартларини ишлаб чиқишни бошлади.

ИСО 176 Техник қўмитаси 1979 йилда ташкил этилган ва ушбу стандартларнинг ривожланиши учун жавобгардир. ТС 176 1986 йилда сифат бўйича атамалар ва таърифлар тўпламини (ИСО 8402: 1986 сифатида) нашр этди ва 1987 йилда қўйидаги ҳужжатлар тўплами нашр этилди:

- ИСО 9000: 1987 - танлаш ва ишлатишда сифат менежменти ва сифатни таъминлаш стандартлари;
- ИСО 9001: 1987 - Сифат тизимлари. Дизайн/ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш, ўрнатиш ва хизмат кўрсатиш соҳасида сифатни таъминлаш модели;
- ИСО 9002: 1987 - Сифат тизимлари. Ишлаб чиқариш ва ўрнатиш учун сифатни таъминлаш модели;
- ИСО 9003: 1987 - Сифат тизимлари. Якуний текшириш ва синов учун сифатни таъминлаш модели;
- ИСО 9004: 1987 - сифат менежменти ва сифат тизимининг элементлари. Кўрсатмалар.

Ушбу ҳужжатлар ташкилотларга универсал сифат тизимини ишлаб чиқишга имкон беради. Сифатни таъминлаш бўйича халқаро миқёсда тан олинган дастурлар тизими ишлаб чиқилган бўлиб, ушбу малакали дастурларнинг дунё миқёсида қабул қилинишини таъминлади. Умумий сифат базасининг фойдалари тобора кўпроқ дунё миқёсида ИСО 9000 стандартларини қабул қиладиган ва ишлатадиган ташкилотлар томонидан эътироф этилмоқда.

1987 йил стандартлари чиқарилгандан бери қўшимча сифат стандартлари ва қўшимча қўлланма ҳужжатларини ишлаб чиқиш бўйича ишлар давом эттирилди. Бундан ташқари, "умумий" стандартларни янгилаш бўйича ишлар олиб борилди, чунки ИСО қоидаларида стандартлар ҳар беш йилда бир марта янгиланиб туриши белгилаб қўйилган. Бу иш 1990-йиллардан бошлаб янги ёки қайта кўриб чиқилган ҳужжатларда, яъни ИСО 9001: 2000 га ўзгартирилган ИСО 9000: 1994 версияларида яқунланди.

ИСО 9001: 2000 нима?

Халқаро стандартлаштириш ташкилоти (ИСО) - бу ҳар хил стандартларни ишлаб чиқадиган дунё миқёсидаги ташкилот.

ИСО 9001 - Сифат менежменти тизими стандартига талабларни белгилайдиган ҳужжатлар тўплами. ИСО 9001 ушбу тўпландаги ҳужжатлардан биридир. Унда ИСО 9001 сертификатиغا эга бўлиш учун ташкилот жавоб бериши керак бўлган бир қатор талаблар мавжуд.

Сифат стандартларини аниқлаш

Сифат стандартлари ёки аниқроғи Сифат менежменти тизими (СМТ) деб номланувчи сифат менежменти яхши амалиётини кўрсатувчи стандартлар бўлиб, улар ҳар қандай сифатни ошириш учун зарур шартдир. Улар компаниялар ёки ташкилотлардан нафақат маҳсулотлар ёки хизматлар мижозларнинг талабларига жавоб беришини, балки доимий равишда яхшиланишини ҳам талаб қиладилар.

Унда асосан стандартни қабул қиладиган компаниялар ёки ташкилотлар томонидан тақдим этилаётган маҳсулот ва / ёки хизматларга мижозларнинг ишончини ошириш учун қабул қилинган бошқарув тамойиллари баён қилинган. ИСО 9000 стандарти биринчи навбатда профилактика, аниқлашга эмас, яъни хатоларнинг олдини олиш учун сифатли жараёнлар ва процедураларни яратишга асосланган.

Аккредитация органлари:

ИСОни рўйхатдан ўтказишни истаган ташкилотлар баҳоланиши ва учинчи томон сертификатлаш органлари ёки рўйхатга олувчилар томонидан текширилиши керак. Одатда, ҳар бир мамлакатда СИРИМ Бхд (Малайзия Стандартлар Институти) каби ўз миллий ИСО сертификатлаш органи бўлади. СИРИМ миллий ИСО 9000 регистратори бўлиб, СИРИМ ҚАС Сдн Бхд сертификатлаш бўйича хусусий ташкилотни яратди. ИСО сертификатлаш функцияларини ўз зиммасига олади.

Шу билан бирга, улар кўплаб мамлакатларда халқаро миқёсда ишлайдиган Ллойдс Рўйхатдан ўтган Сифатни Кафолат (ЛРҚА), АОҚС Моодй Сдн Бхд ва СГС (Малайсия) Сдн Бхд каби кўплаб хусусий сертификатлаш органларига ега. Малайзияда фаолият кўрсатётган барча сертификатлаштириш органларини бирлаштириш учун, Малайзия ҳукумати ИСО 9000 сертификатиغا эга бўлишни истаган компанияларни сертификатлайдиган бундай рўйхатга олувчиларни

аккредитациядан ўтказиш учун Малайзиянинг Аккредитация Кенга-
шини (МАС) ташкил этди, бундан ташқари, Малайзия Стандартлари
Департаменти (ДСМ) Малайзияни Аккредитация Хати бериш вако-
латига эга.

ИСО 9000 рўйхатга олиш жараёни

ИСО 9000 сертификатлаш ва рўйхатдан ўтказиш жараёни одатда
9 босқични ўз ичига олади:

1. Ташкилот ўз сифат тизимини ҳужжатлаштиради;
2. Ташкилот сертификатлаштириш органини танлайди;
3. Сертификатлаштириш органи ҳужжатларнинг аудитини ўтказ-
ади;
4. Ташкилот ўзининг сифат тизимини жорий этади;
5. Сертификатлаштириш органи мувофиқлик аудитини ўтказиши;
6. Ташкилот сертификатлаштириш органи томонидан берилган
номувофиқликларни бартараф этиш учун тузатув чораларини
кўради;
7. Сертификатлаштириш органи ИСО 9000 сертификатини берди.
8. Сертификатлаштириш органи ҳар олти ойда ёки ҳар йили кузатув
аудити учун ташкилотга қайтиб келади;
9. Сертификатлаштириш органи ҳар уч йилда бир марта ИСО
сертификатини янгилайди.

ИСО 9001: 2000 нинг афзалликлари

СМТни жорий қилиш билан, ташкилот сифат мақсадларига
йўналтирилган иш тутади. Бошқарув доимий равишда маълумотларга
асосланади ва мақсадларга эришишда тараққиёт ёки етишмовчиликни
аниқлайди ва тегишли чораларни кўради. Бошқарувнинг ташкиллаш-
тирилган ва режалаштирилган жараёни ушбу баҳолашни амалга оши-
ришни таъминлайди. Режалаштирилган асосда мақсадлар ва кўрсат-
кичларни режа асосида текшириш ва баҳолаш асосида ҳаракатларни
амалга ошириш механизми мавжуд.

Амалга ошириш жараёнида юзага келадиган жараёнларни даст-
лабки баҳолаш ва такомиллаштириш натижасида, шунингдек, ходим-
ларни доимий равишда ўқитиш натижасида самарадорликни оши-
ришга эришилади. Яхши ҳужжатлаш ёки ишлашнинг изчил бўлишига
олиб келадиган жараёнларни бошқариш ва камроқ ишлов бериш ва
қайта ишлаш йўлга қўйилади. Муаммоларни бартараф этиш бўйича

менежерлар камроқ кўнғироқларни қабул қилишади ва ходимлар ўз-ўзидан ёрдам тўғрисида кўпроқ маълумотга эга бўладилар.

ИСО 9001: 2000 ни жорий қилиш орқали компаниялар қуйидагиларга эришишлари мумкин:

- натижаларнинг мувофиқлигини яхшилаш учун аниқ белгиланган ва ҳужжатлаштирилган процедуралар;
- сифат доимий равишда ўлчанади;
- нуқсонлар аниқланганда тузатиш чораларини таъминлаш учун процедуралар;
- камчиликлар камаяди;
- камчиликлар тезроқ аниқланади ва кам харажат билан тузатилади;
- процедураларнинг таърифи эскирган ёки самарасиз бўлган амалларни аниқлайди;
- ҳужжатлаштирилган процедураларни янги ходимлар бажариши осонроқ;
- ташкилотлар сотувлар ёки даромадларни кўпайтириш орқали бозор улушини сақлаб турадилар ёки оширадилар;
- ички операцион самарадорлиги ошади;
- камроқ мос бўлмаган маҳсулотлар, кам ишлов бериш, ишлов бериш ставкалари пасайиши, соддалаштирилган жараёнлар ва кам хатолар туфайли ишлаб чиқариш харажатлари камаяди;
- янги бозорларга кириш (баъзи бозорлар ИСО 9001 рўйхатга олишни талаб қилади, баъзи бозорлар ИСО 9001 рўйхатдан ўтган компанияларни афзал кўради);
- мижоз сўровини қондириш, қачонки мижоз ташкилотдан улар билан бизнес қилиш учун сифатид рўйхатидан ўтишни талаб қилса.

§11. Лойиҳада молиявий воситалар

Аксарият лойиҳа бошқарувчилари ўз лойиҳаларини молиялаштириш масалалари билан батафсил ишлашлари шарт эмас, аммо молиялаштиришнинг имкониятлари ва уларнинг мақсадларини билиш лойиҳа бошқарувчиларининг ўзлари бошқараётган бутун лойиҳа муҳити тўғрисида маълумотни кўриш имкониятларини кенгайтиради.

Молия ёки жамғарма бизнесдаги асосий талаблардан бири ҳисобланиб, лойиҳани, бизнесни бошлаганда ёки ҳатто уни давом эттириш-

да у кескин билинади. Шу сабабли, кундалик бизнес операцияларини, қисқа ёки узоқ муддатли эҳтиёжлар учун етарли маблағ билан таъминлаш керак. Керакли маблағ ва молиялаштириш бизнеснинг ҳажми ва турига боғлиқдир.

Бино ва иншоотларни қуришни молиялаштиришга бўлган эҳтиёж одатда катта ҳажмга эга ва шунинг учун кўпинча ташқи молиялаштириш ёки капитал ышйилмани талаб этади. Ишлаб чиқарувчи учун ушбу эҳтиёжлар қисман савдо шартномаси бўйича тўлов орқали молиялаштирилади. Пудратчи учун ушбу талаблар бажарилаётган/ тасдиқланган ишлар учун мижознинг аванс тўлови ва материал етказиб берувчилар томонидан тақдим этилган кредит маблағлари ҳисобидан қисман молиялаштирилади. Лойиҳани молиялаштириш одатда босқичма-босқич амалга оширилади, лойиҳа циклининг бошида эса анча кўпроқ талаб қилинади. Шу сабабли, уларни пухта режалаштириш, босқичма-босқич амалга ошириш ва лойиҳа давомида маблағ мавжудлигига ишонч ҳосил қилиш учун кузатиб бориш керак.

Молиялаш зарурияти

Маблағни топишда яхши қадамлардан биринчиси бу ушбу атамага аниқлик киритиш ва кейинчалик бизнес ҳамжамиятида кенг қўлланиладиган турли хил молия турларини аниқлашдир. Бу муҳим фарқдир, чунки маблағга бўлган талабнинг табиати мос келадиган ва узоқ муддатли бизнес ўсишига таъсир қиладиган тегишли манбаларни аниқлашда муҳим рол ўйнайди. Бизнес учун зарур бўлган учта асосий капитал турлари мавжуд:

1. Асосий маблағ

Булар доимий ёки узоқ муддатли бизнес активларидир. Узоқ муддатли активлар қийматга эга бўлган мол-мулкдан иборат, аммо қиймати тез ёки осонлик билан нақд пулга айлантирилмайди. Масалан, ер, бино, мебел, қурилиш ускуналари ва бошқалар. - буларнинг барчаси узоқ муддатли активлардир. Булар қурилиш моллари ва хизматларни ишлаб чиқаришда жисмоний ёрдам кўрсатиш учун ишлатиладиган ва одатда сотилмайдиган активлардир. Ушбу узоқ муддатли активларга киритилган пул миқдори катта ва музлатилган бўлиб, уни бошқа мақсадларда ишлатиб бўлмайди.

2. Айланма маблағлар

Айланма маблағлар вақтинча бизнес активларини англатади. Бу қисқа муддатли асосда бизнеснинг барқарор ишлашини таъминлаш учун ишлатиладиган капитал йиғиндисидир. Ушбу турдаги капитал қисқа муддатли ёки "ликвид" активлар деб ҳам аталади. Банкдаги нақд пул маблағлари ликвид активга мисолдир, чунки уни дарҳол нақд пулга айлантириш мумкин. Ушбу турдаги маблағга бўлган эҳтиёж бизнеснинг нормал ўзгариши туфайли пул маблағларининг нотекис оқимлари натижасида юзага келади.

3. Маблағнинг ўсиши

Маблағнинг ўсиши, айланма маблағлардан фарқли ўлароқ, бизнеснинг ўзгариши билан боғлиқ эмас. Маблағга бўлган ўсиб бораётган талаблар мавжуд бизнес кенгайганда ёки асосий оқимини ўзгартирганда пайдо бўлади.

Лойиҳавий молиялаштириш турлари

Молиялаштириш манбаларини танлаш, хусусан муддатли кредитлар, оралиқ молиялаштириш, якуний молиялаштириш ёки бошқа молиявий эҳтиёжлар учун молиявий тадқиқотлар, лойиҳани муваффақиятли тугатгунга қадар етарли даражада молиялаштириш муаммосини ҳал қилади.

Маблағларни ички манбалардан, бошқа мақсадларга мўлжалланмаган фойдаланилмаётган маблағлардан ёки уларнинг ҳар бири нисбатан ҳар хил бўлган ташқи манбалардан олиш мумкин. Ташқи фондни қидиришдан олдин, одатда арзонроқ бўлган ҳар қандай ички молиялаштириш манбаларини текшириш керак. Бу корпоратив пул оқими прогнозларини таҳлил қилиш орқали амалга оширилади.

Тўғри, ички пул манбалари тақсимланмаган даромад, компенсация резервлари, асосий воситаларнинг кутилаётган чиқиб кетиши ёки сотиладиган шўъба корхоналар ва шериклар таркибидаги инвестициялар ёки улушлар шаклида бўлиши мумкин. Ҳеч қачон бу лойиҳа учун мавжуд бўлган маблағ деб ўйламаслик керак. Корпоратив молия уларни бошқа соҳаларда ишлатмоқчи ёки бошқа мақсадларда ишлатмоқчи бўлиши мумкин. Бундай ички маблағлар кўпинча кенгайтирилган дебиторлик қарзларидан ёки даврий текширувлар орқали сезиладиган инвентаризация даражасининг кўтарилиши туфайли ишлатилади.

Бу корпоратив қарор ва лойиҳа бошқарувчиси чекланган ички манбалардан манфаат олмақчи бўлган кўплаб даъвогарлардан бири

ҳисобланади. Лойиҳа бошқарувчиси ўз мақсадини рентабеллик, молиявий оқибатлар ва умумий корпоратив стратегияга мувофиқлаштириш нуқтаи назаридан қандай асослашни билиши жуда муҳимдир.

Маблағнинг ташқи манбалари

Маблағларнинг умумий ташқи манбалари:

- Лойиҳани молиялаштириш учун турли хил маблағлар мавжуд. Мувофиқ молиялаштириш тури кўп жихатдан молиялаштириш эҳтиёжининг мақсадига ва мижознинг ҳам, пудратчининг ҳам турлича истиқболларига боғлиқ.
- Жамғарма кўпинча қисқа, ўрта ёки узок муддатли деб таснифланади, аммо улар орасида аниқ бир чегара мавжуд эмас. Бироқ, бу мақсадда қисқа муддатли молиялаштириш бир йилдан кам, ўрта муддатли молиялаштириш бир йилдан беш йилгача, узок муддатли молиялаштириш эса беш йилдан ортиқ ҳисобланади.

Қисқа муддатли молиялаштириш

Қисқа муддатли молиялаштириш, одатда, пудратчининг қурилиш лойиҳасини амалга ошириш билан боғлиқ харажатларни тўлаш учун маблағ талаб қилиши билан белгиланади. Одатда, қурилиш ташкилоти ўз иши учун тўловни ишларни бажариш харажатлари юзага келганидан кейин лойиҳа эгасидан олади. Қисқа муддатли молиялаштириш турлари:

а. Савдо кредити

Моддий таъминотчилар ва субпудратчилар томонидан рухсат этилган кредит шартлари - бу бепул савдо кредитлари. Бироқ, улар қисқа муддатли бўлиб, 30, 60 ёки 90 кундан иборат. Агар улар ўз вақтида тўлашда чегирмаларни таклиф қилсалар, уларнинг моҳиятини кўриб чиқинг ва бунини амалга ошириш фойдали ёки йўқлигини ва керак бўлганда уларни қондириш учун етарли пул оқими мавжудлигини текширинг. 7 кун ичида 30 ёки ҳатто 60 кунга тўлаш учун таклиф қилинадиган 2 фоизлик тезкор чегирма, кўриб чиқишнинг муҳим вариантдир. Пул оқимларини режалаштиришнинг сустиги кўпинча харажатларни тежаш йўлини эътиборсиз қолдиради.

Шуни ёдда тутиш керакки, қурилиш қиймати бажарилган ишлар тўлов учун сертификатланишидан олдин бир неча ҳафта ёки ҳатто ойлар олдин амалга оширилади. Мижоздан пул олинмагунча, пайдо

бўлган қарзни тўлаш керак, ва шу ўринда қачон ва қандай тўлаш керак деган савол туғилади. Буни ўз вақтида амалга оширмаслик лойиҳани кескин қисқариши хавфига олиб келади ва шунинг учун лойиҳанинг кечикиши ва жариманинг нархи лойиҳанинг кечикиши билан боғлиқ бўлиши мумкин.

б. Факторинг

Мижознинг тўлов муддати узоқ бўлса, қарзни бундай хизматни тақдим этадиган молиявий компания ёки тижорат банкларига ижарага бериш мумкин. Олинган маблағлар факторингни олиб ташлаган ҳолда қарздорлик суммаси миқдорига тенг бўлади. Агар мијоз тўловни кечиктирса, пудратчи қўшимча фоиз харажатларини олади.

Пудратчи лойиҳани молиялаштириш учун факторинг таъминлайдиган молия компанияси ёки тижорат банклари билан боғланиши мумкин. Агар бундай маблағлар мавжуд бўлса, пудратчи банк сертификатига аванс тўловини юборади, бу эса ўз навбатида сертификат суммасининг қийматига қараб унга маблағни (одатда тахминан 80%) беради.

в. Овердрафт

Бу банк томонидан белгиланган миқдордаги овердрафт учун сўровни маъқуллайдиган молиялаштириш механизмидир. Қачонки маблағлар керак бўлиб қолса, уларни овердрафт маблағлари орқали жалб қилиш мумкин. Хулоса максимал овердрафтгача бўлиши мумкин. Фоизлар ҳар куни овердрафт бўйича келишилган ставка бўйича ҳисобланган қарз миқдорида тўланади. Шунингдек, ишлатилмайдиган объектдан фойдаланганлик учун ҳақ олинади. Овердрафт маблағлари таъминланмаган ёки таъминланган бадал сифатида тақдим этиладиган гаров ёки шахсий кафиллик билан таъминланиши мумкин.

Ўрта муддатли молиялаштириш

Ўрта муддатли молиялаштириш кўпинча муддатли молиялаштириш ёки муддатли кредитлар деб номланади. Молиялаштиришнинг узоқроқ давом этиши сабабли, оралиқ кредитлар қисқа муддатли кредитларга қараганда бошқа мақсадларда фойдаланилади. Хусусан, оралиқ молиялаштириш машина ва ускуналарни сотиб олиш билан бир қаторда, ташкилотнинг жорий активлари, масалан, товар-моддий захира-ларнинг доимий равишда кўпайиши билан боғлиқ. Қисқа муддатли

кредитлардан фарқли ўлароқ, муддатли кредитлар деярли ҳар доим қарз олувчилар томонидан таъминланади. Ўрта муддатли молиялаштириш турлари:

а) Молиявий лизинг

Компания учинчи томон етказиб берувчисидан келишилган фоиз ставкаси ва муддати билан жиҳоз сотиб олиш учун тижорат банкига молиявий лизинг учун мурожаат қилади. Банк товарлар учун комиссияни ушлаб қолади. Пул жиҳозни етказиб берувчидан керакли нарса-ни сотиб олишга сарфланади. Компания активларга эгалик қилади.

Лойиҳага фоизлар, амортизация ва хизмат кўрсатиш харажатлари киради. Компанияда ижара шартномасини бузишга ҳеч қандай имкониятга эга эмас.

б) Операцион ижараси

Монтаж ва асбоб-ускуналарга катта капитал талаблари ушбу буюмларнинг ҳар бирини етказиб берувчидан ижарага бериш орқали қондирилиши мумкин. Бу компанияга ижара тўлови шаклида келишилган такрорланадиган тўлов эвазига асосий воситалардан фойдаланиш имкониятини беради. Компания жиҳозларга эга эмас. Тўлов муддати тугагандан сўнг, шартлар лизинг олувчи сифатида компанияга олдиндан лизинг берувчидан олдиндан келишилган суммада сотиб олиш имкониятидан фойдаланиб, мулкка эгалик қилиш ҳуқуқини бериши мумкин.

Тўлиқ ижара тўлови - бу лойиҳа харажатларига киради. Хизматлар қиймати - бу лойиҳанинг харажатлари. Амортизация олинмайди, чунки компания активга эгалик қилмайди. Ижарага берувчи одатда ижара шартномасини бекор қилиш имкониятига эга.

в) Сотиш ва қайта ижара

Агар компанияда тўлиқ тўланиб бўлган катта миқдордаги техника ёки оғир ускуналар бўлса, уни лизинг компаниясига сотиш ва дарҳол ижарага бериш мумкин. Бу компанияга ўз лойиҳасининг эҳтиёжларини қондириш учун бир марталик қарз олишга имкон беради.

Улар ижарани келишилган даврий тўловлар жадвали орқали фоизларни тўлашади. Ушбу капитал объектлар ёки активлар, компания олдиндан белгиланган миқдорда сотиб олиш ҳуқуқини амалга ошириши мумкин бўлган тақдирда, якуний тўловгача, компания эмас, балки лизинг берувчи (қарз берувчи) эгалик қилади. Ижара, фоизни ўз

ичига олган ҳолда, маҳсулотни сақлаш харажатлари каби лойиҳа учун харажатдир. Амортизация тўловлари қўлланилмайди.

г) Қисмларга бўлиб сотиб олиш

Бу лизингга ўхшайди, лекин активга эгалик фақат у учун ҳақ тўлайдиган лизинг берувчига (қарз берувчига) эмас, балки компанияга тегишли. Агар компания тўловларни қабул қилмаса, улар уларни олишлари мумкин. Тўловни бўлиб-бўлиб тўлаш учун тўлов асосий қарз ва фоизни тўлашдан иборат бўлади. Бу фоиз лойиҳа харажатлари. Компания активга эгалик қилганлиги сабабли, актив учун амортизация ҳам лойиҳа учун харажат ҳисобланади. Харидор ижарани бекор қилиш учун ҳеч қандай йўл йўқ. Хизмат нархи - бу лойиҳанинг харажатлари.

д) Хизмат лизинги

Бу лизингга ўхшайди, бундан ташқари, ижара тўловлари хизмат кўрсатиш миқдорини ҳам ўз ичига олмайди. Оралиқ муддатли ссудалар одатда узоқ муддатли активларни, масалан, ускуналар ва асбоб-ускуналарни молиялаштириш учун ишлатилади. Кафолатланган кредитга келсак, қарз олувчи ўз компаниясининг активларини ёки ҳаттоки шахсий мулкни гаров сифатида, баъзи ҳолларда эса кредит учун шахсий кафолатни тақдим этади. Гаров таъминланмаган кредитлар учун гаров талаб қилинмайди, аммо улар одатда оз миқдорга эга ва қарз берувчига нисбатан юқори таваккалчилик туфайли ставкалар одатда юқори бўлади.

Қарз олувчи тўловни амалга оширмаса, у қарзни қайтариб олиш хавфини ўз зиммасига олади ва бу ўз навбатида пул оқимининг аҳволини аввалгидан ҳам ёмонлаштиради.

Узоқ муддатли молиялаштириш

Узоқ муддатли молиялаштиришни бир неча усул билан олиш мумкин:

- одатда компаниянинг йирик активлари, масалан, облигациялар ёки айирбошланадиган кредит акциялари билан таъминланадиган узоқ муддатли кредит линияларидан фойдаланиш;
- капитал бозори (фақат листинг компанияси) орқали акциядорлик капиталини жалб қилиш ёки мавжуд акционерлардан устав капиталини кўпайтиришни талаб қилиш;
- сотиб олинаётган мулк ёки асбоб-ускуналарни гаровга қўйиш орқали молиявий лизинг олиш.

а) Облигациялар

Қоидага кўра, облигациялар йирик ёки ўта йирик лойиҳаларни амалга оширадиган йирик компаниялар томонидан чиқарилиши мумкин. Яхши молиявий ҳисоботга эга бўлган компания облигациялар чиқариш учун мурожаат қилиши мумкин. Ўз шартлари ва фоиз ставкалари бўлган ушбу кредитлар маълум келишилган саналарда (10, 15 ёки 20 йил ичида) тўланиши керак ёки инвесторларнинг хоҳишига кўра келишилган қийматдан олдин келишилган санада акцияларга айлантрилиши мумкин. Баъзида ушбу облигациялар кўпинча қарз берувчига бошқа молиячилар билан алмашиш имконини берадиган музокаралар олиб борилади.

б) Қарз мажбуриятлари

Булар узоқ муддатли кредитлар бўлиб, улар облигациялар чиқарилган мол-мулк билан ёки компаниянинг умумий мулки ёки ҳатто унинг умумий операциялари билан таъминланади. Улар келишилган фоиз ставкаси бўйича бир марталик миқдорда тўланади. Бироқ, хавф катта. Агар компания ўз қарзини ўз вақтида тўлай олмаса, қарз эгалари гаровга қўйилган активларни тортиб олиши ва ҳаттоки компанияни чалкаштириб юбориши ва шу билан унинг кредит қобилиятига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган қайтариб олиш тартибини бошлаши мумкин.

в. Капитал улуши

Қимматли қоғозлар билан боғлиқ муаммолар бу компания зарур узоқ муддатли маблағларни жалб қилиш воситасидир. Одатда, савдогар банкирлар орқали эмиссия проспекти орқали, листинг компаниялари жамиятда ўз улушини олиш учун оммавий равишда янги акцияларни чиқаришлари мумкин. Бу компанияга муаммога боғлиқ харажатларни ҳисобга олмаганда, чиқарилишдан янги нақд пул олиш имконини беради.

Облигациялар, заёмлар ва захиралар билан боғлиқ масалалар жуда катта ва шунинг учун қоидалар, шартлар, ставкалар ва бошқаларга риоя қилинишини таъминлаш учун ўрганиш, таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш учун кўп тармоқли гуруҳни жалб қилади.

Лойиҳани молиялаштиришда ҳисобга олинадиган омиллар

Молиявий воситаларнинг ҳар бир турининг моҳиятини баҳолашдан олдин қуйидагиларни эътиборга олиш керак:

- Кредит бўйича фоизлар - бу компаниянинг фойда олишидан қатъий назар фойдадан олинадиган тўлов. Унинг тўлови мажбурий;
- Акциялар бўйича дивидендлар, аксинча, ихтиёрийдир ва олинган даромадга боғлиқ;
- Нима учун сармоядорлар иккинчисини афзал кўришлари, уларнинг қабул қилишга тайёр бўлган нисбий хатаридан кутилган даромадга боғлиқ.

Лойиҳага мос келадиган молиялаштириш усулини танлашда эътиборга олиш керак бўлган омиллар:

- талаб қилинадиган молиялаштириш кўлами (пул миқдори);
- эҳтиёжнинг давомийлиги;
- эҳтиёжларни қондириш учун етарли маблағ ажратадиган усул;
- тўланадиган фоизлар, амортизация тўловлари ва техник хизмат кўрсатишнинг умумий харажатлари нуктаи назаридан лойиҳанинг умумий харажатларига энг кам умумий таъсирни тақлиф қилиш.

Иложи бўлса, қийин пайтларда компанияни ёки лойиҳани энг кам таъсир қиладиган усулни танлаш керак. Қолган барча омиллар ўзгармаган ҳолда, компаниянинг фаолияти учун кафолатланган кредитдан кўра таъминланмаган кредитдан афзалроқдир, мулкни, ускунани ёки лойиҳани гаровга қўйишни талаб этадиган кредитни олиш яхшироқ.

Лойиҳавий маблағни ташқи манбадан олиш муаммоси кўпинча қуйидаги омиллардан бирига:

- мавжуд маблағларнинг манбаи тўғрисида маълумот йўқ;
- молиялаштириш манбасини қандай топиш ҳақида маълумот йўқ;
- бошқарувдаги камчиликлар;
- компаниянинг сустр ишлаши;
- амалга оширилаётган лойиҳанинг ёмон баҳоланиши;
- керакли маблағнинг етарли даражада асосланмаганлиги;
- лойиҳа тақлифининг сустрлиги.

§12. Лойиҳада тендер жараёни

Тендернинг асосий мақсади лойиҳа учун муносиб пудратчини танлаш ва пудратчидан шартнома тузилиши мумкин бўлган мақбул тендер ёки таклифни олишдир. Тендер жараёни қатор босқичларни ёки фаолиятни ўз ичига олади, уларнинг асосийлари:

- Шартнома асосида харид қилишнинг афзал усулини танлаш;
- Тендер ҳужжатларини тайёрлаш;
- Таклиф ёки тендерни эълон қилиш;
- Тендер савдоларини ўтказиш;
- Таклифларни қабул қилиш ва очиш;
- Таклифларни баҳолаш;
- Таклифни қабул қилиш ёки ғолибни аниқлаш.

Одатда, харид стратегияси тендер тури ва шартнома турини танлашдан иборат. Ушбу иккала масала бўйича қарорлар лойиҳанинг табиати, мижозларнинг танлови, лойиҳанинг мақсади, бюджети, вақт чекловлари ва бошқаларга асосланган.

Тендер эълонларининг аксарияти буюртмавий кўринишга эга, уларнинг тузилиши ва таркиби буюртмачи томонидан белгиланади. Одатда тендер савдоси тўғрисидаги хабарноманинг мазмуни қуйидаги маълумотларни ўз ичига олади:

- *Лойиҳанинг тафсилотлари* - тендер рақами, тендер номи, ишнинг қисқача тавсифи, жойлашган жойи ва иш берувчиси тўғрисидаги маълумотлар;
- *Иштирокчиларини рўйхатдан ўтказиш учун талаблар* – гуруҳ, синф, номланиши ва ҳк.;
- *Тендер ҳужжатларини олиш тафсилотлари* – офис манзили, сана ва вақти, олиш учун барча шароитлар, рухсатнома хати ва ҳк.;
- *Сайтга таширф буюриш тафсилотлари* - учрашувлар ва брифингларнинг санаси, вақти ва жойи;
- *Тендер ҳужжатлари учун тўлов маълумоти* - миқдори, тўлов усули, олувчи, ҳар қандай қўшимча тўлов;
- *Тендер жадвали ҳужжатларини мавжудлиги ва уларни текшириш тўғрисидаги маълумот* - текшириш жойи, текшириш санаси ва вақти, текшириш учун ҳар қандай шартлар;
- *Талабноманинг тафсилотлари* - ариза бериш жойи, санаси ва вақти, ариза бериш усули ва кечиктирилганлиги учун жарималар.

Тендер муддати

Тендер муддати қатнашчилар учун тендер ҳужжатларида белги-ланган иш берувчининг талабларини тушуниш, тўлиқ ва аниқ ариза тайёрлаш ва топшириш учун етарли бўлиши керак. Адолатли ва оқи-лона тендер даври бажарилаётган ишнинг характери ва мураккаб-лигига мос келади. Одатда бу оддий смета асосида тузилган шартнома учун одатда уч (3) ҳафта ва мураккаб лойиҳалаш ва қурилиш шарт-номаси учун уч (3) ойгача бўлиши мумкин. Агар тендер муддати даво-мида тендер ҳужжатларига бирон бир ўзгартириш киритилса, ушбу ўзгаришлар тайёрланади ва қўшимча сифатида тендер иштирокчисига юборилади. Қўшимча тўлдиришларни қабул қилиш учун тендер муддати узайтирилиши керак.

Тендерда иштирок этиш учун таклиф

Тендер қатнашчисига берилган тендер ҳужжатлари ким очди савдосида қатнашиш учун таклифнома хати билан бирга бўлиши ке-рак. Хатда, хусусан, тендер қатнашчисига берилган ҳужжатлар кўрса-тилиши керак; тендер ҳужжатлари учун ҳақ; рўйхатдан ўтиш талаб-лари; сайтга кириш санаси; тендер таклифини бериш жойи, санаси ва вақти; тендер муддати, амал қилиш муддати ва буюртмачига кўрсат-малар бериш муддати тугагунга қадар тендер қабул қилинган ёки қайтариб олинганидан кейин ишни бошлашдан бош тортганлик учун жарима.

Тендерга таклиф қилиш ким очди савдосининг ўзига хос турига ёки усулига боғлиқ. Тендерда иштирок этиш учун қайси процедура қабул қилишишдан қатъий назар, у қуйидаги тоифалардан бирига тааллуқли бўлган иш берувчининг таклифини ёки тендерларни эълон қилишни ўз ичига олади:

- "кенг омма" га очик таклиф;
- маълум бир жамоат синфи учун очик таклиф;
- жамоатчиликнинг маълум қисми учун чекланган таклиф.

Таклифнинг дастлабки икки тоифалари очик ким ошди савдола-ри бўлиб, қолган тоифаси, яъни чекланган таклифлар бошқа савдолар-да, хусусан, танлов савдоларида, келишилган тендерларда ва олдиндан танловларда қўлланилади. Очик тендер ўтказишда газеталар, журнал-лар, даврий нашрлар ва ҳоказоларда тендер эълон қилинади ёки хабар Интернетда эълон қилинади.

Тендерни қабул қилиш

Тендер савдоларини қабул қилиш ва очиш асосан бутун тендер жараёнини бошқариш учун ташкил этилган тендер комиссияси томонидан амалга оширилади. Тендерни қабул қилиш ва очишнинг умумий тартиби қуйидагича:

а) Тендер таклифлари белгиланган вақт, сана ва тайинланган жойга, тендерда иштирок этишни таклиф этган тендер хабарномасида кўрсатилган шаклда топширилиши керак. Таклифларни ушбу мақсадлар учун ажратилган тендер қутисига жойлаштириш тўғрисида талаб бўлиши мумкин.

б) Тендернинг ёпилиш санасидан олдин харажатлар сметаси учун масъул бўлган профессионал гуруҳ аъзоси, масалан, сметачи, расмий сметани тайёрлаб, смета нусхасини муҳрлаб қўйиши ва уни танлов қутисига қўйиши керак.

в) Тендер савдолари ёпилиши учун берилган вақтдан сўнг, ким ошди савдоси манфаатдор томонлар томонидан очилиши керак. Тендерлар жадвалида ҳар бир қатнашчи учун қуйидаги маълумотлар мавжуд бўлади (очиқ ким ошди савдосида):

- тендер қатнашчисининг исми;
- рўйхатга олиниш маълумотлари;
- иш ҳажми;
- тендер нархи;
- бажариш вақти;

Тендернинг дастлабки баҳоси тегишли томонлар томонидан тасдиқлангунга қадар жадвалга киритилган бўлиши керак.

Белгиланган сана ва вақтдан кейин тақдим этилган ҳар қандай тендер таклифи алоҳида тоифага киради ва "кечиккан тендер" деб белгиланиши керак. Бундай таклифлар қабул қилинмаслиги ёки қабул қилинган тақдирда ҳалоллик ва жавобгарлик нуқтаи назаридан кўриб чиқилмаслиги керак. Бундай тендер таклифини очиш ва кўриб чиқиш тўғрисида қарор фақат ўз ихтиёри билан қабул қилинади ва иш берувчининг ваколати ҳисобланади. Тендер ҳужжатлари очилгандан сўнг, тендер ҳужжатлари ва очиқ тендерлар жадвалининг нусхаси тендерни баҳолаш тўғрисида ҳисобот тайёрлаш учун тегишли маслаҳатчиларга юборилади. Тендерни баҳолаш тўғрисидаги ҳисобот буюртмачига ёки тендер комиссиясига тендерни қабул қилиш тўғрисида қарор қабул қилиш учун юборилади. Ушбу жараён расмий тавсиялар бўйича қарор қабул қилиши керак. Тендерни қабул қилиш, қабул қилиш хатини тақ-

дим этиш каби содда бўлиши мумкин ёки у қабул қилиш хати олдидан бир неча босқичларни, яъни ниятлар ва дастлабки шартномаларни тузишни талаб қилиши мумкин.

Электрон савдоларни ўтказиш тартиби

Яқинда "Электрон савдолар" деб номланган тендер жараёни, унда манфаатдор иштирокчи талаб қилинадиган тартибни олиш учун электрон савдоларни ўтказишга тайинланган компанияда ўз манфаатларини рўйхатдан ўтказди. Онлайн савдода иштирок этиш учун тендер иштирокчисига зарур интеллектуал карта ёки махфий пин-код берилди. Батафсил техник шартлар, тендер ўтказиш тартиби ва бошқаларни Интернет орқали юклаб олиш мумкин.

Тендерлар эълон қилинади ва белгиланган вақт ичида, айталик бир соат ичида, тендерлар иштирокчилари бир-биридан ошишга ҳаракат қиладилар. Тендер ғолибига расмий хабар берилди.

Ният хати

Ният хати - маълум бир тендер иштирокчисига шартнома тузиш учун оддий ниятни ифода этувчи хат ҳисобланади. Ушбу хатда иш берувчи қуйидагиларни кўрсатиши мумкин:

- кейинчалик аниқлаштиришни талаб қиладиган ҳар қандай саволлар, масалан, техник маълумотлар, лойиҳалаш масалалари, сифат масалалари, соғлиқ ва хавфсизлик масалалари, дастурлар ва ҳк.;
- иш ҳажми, нархлар ва бошқалар билан боғлиқ масалалар бўйича кейинги музокаралар зарурати;
- нархлар ва тарифларни рационализация қилиш зарурати;
- тасдиқлашни талаб қиладиган ҳар қандай бошқа тегишли саволлар ёки шартлар.

Бундай хатни иш берувчи томонидан бериш қабул қилиш билан тенглаштирилмайди, чунки у ҳеч қандай қонуний ҳуқуқ ва мажбуриятларга олиб келмайди.

Шартномани топширишдан олдин дастлабки музокаралар

Ният хатига мувофиқ ҳолда, иш берувчи ва танланган тендер иштирокчиси бир қатор йиғилишлар ўтказдилар, уларда барча ечилмаган масалалар аниқланади ва якуний музокаралар олиб борилади. Музокаралар одатда икки тоифага бўлинади: техник ва тижорат.

а) Техник масалаларга қуйидагилар киради:

- яқуний иш ҳажми;
- тугатиш даври ва критик йўл;
- сўралган маълумотларнинг етишмаслиги;
- ташкилий тузилма ва ресурсларни режалаштириш;
- муқобил таклифлар;
- СТН, соғлиқ ва хавфсизлик масалалари;
- кафолатлар ва хизматлар каби дастлабки саволлар;
- тақдим етилган таклифдаги камчиликлар, номувофиқликлар ва ноаниқликлар;
- тегишли бошқа техник масалалар.

б) Тижорат масалаларига қуйидагилар киради:

- тендер нарҳини аниқлаштириш;
- ҳисоб-фактурадаги нарҳлар ёки миқдорлар;
- тариф жадвалидаги тарифлар бирлиги;
- асбоб-ускуналар, техник хизматларнинг нарҳи ва ҳк.;
- тўлов тартиби;
- нарҳ белгилаш элементи ва ким ошди савдоси миқдорига таъсир кўрсатадиган бошқа тижорат масалалар.

Бундай учрашувларнинг бориши диққат билан қайд этилиб, томонлар ўртасида эришилган келишувлар қайд этилиб, улар ҳар икки томоннинг ваколатли вакиллари томонидан имзоланиши керак. Ушбу расмий ҳужжатлар кейинчалик шартномавий ҳужжатларнинг бир қисми сифатида ишлаб чиқилади ва қайта ишланади.

Агар тушунтиришлар ёки музокаралар натижа бермаса ёки фойдасиз бўлса, иш берувчи ижобий натижаларга эришилгунга қадар жараёни танланган тендер иштирокчиси билан давом эттириши мумкин ёки танланган тендер иштирокчиси билан қўшимча аниқлаштириш ва музокаралар олиб боришдан бош тортиши ва кейинги тавсия этилган тендер таклифи билан шунга ўхшаш жараёни бошлаши мумкин. Тендер муддати узайтирилиши керак бўлиши мумкин.

Муваффақиятли пудратчини ва контракт нарҳини танлаш мақсадига эришишда муваффақиятлар ёки муваффақияtsizликлар пудратчига тақдим этилаётган маълумотларнинг сифати ва етарлилигига боғлиқ бўлиб, улар тендер ҳужжатлари билан расмийлаштирилади.

Тендер ҳужжатларини ташкил этувчи умумий ҳужжатлар қуйидагилардан иборат:

- Таклифнома;
- Шартнома қоидалари, келишув шартлари ва унга қўшимчалар;

- Тендер қатнашчиси учун кўрсатмалар;
- Тендер шакли;
- Умумий талаблар / Иш берувчининг талаблари;
- Преамбула;
- Ҳисоб-фактуралар/Тендер натижалари/Шартнома қиймати таҳлили;
- Техник хусусиятлар;
- Тендер чизмалари;
- Тарифлар вақт жадвали;
- Батафсил маълумот ва иловалар жадвали.

Баъзи иш берувчилар, айниқса давлат секторида, иккита алоҳида ҳужжатлар тўпламини, хусусан тендер ҳужжатлари ва тендер жадвали ҳужжатларини тайёрлаш бўйича алоҳида сиёсат юритадилар. Тендер қатнашчиларига берилган тендер ҳужжатлари шунчаки тендер қатнашчиларига харажатлар сметасини тайёрлашлари учун зарур маълумотларни беради. Тендер жадвали ҳужжатлари - бу тўлиқ белгиланган ҳужжат бўлиб, улар манзилли жойда намойиш этиш учун тайёр бўлиб, у ерда қизиқиш билдирган шахслар томонидан текширилиши мумкин.

Очиқ тендер

Икки томонлама шартномага олиб келадиган аниқ ишлар бўйича буюртмаларни тақдим этиш ҳуқуқига эга бўлган пудратчиларга тендерга таклифнома юбориш жараёни. Реклама турли нашрларда жойлаштирилган бўлиб, ушбу лойиҳада иштирок этиш истагида бўлиши мумкин бўлган пудратчиларни тендер ҳужжатларини топширишга таклиф қилади. Кейин мурожаат қилган барча пудратчилар ўзларининг аризаларини белгиланган сана ва вақт бўйича архитектор ёки миқдордаги кузатувчига тақдим этишлари мумкин. Аксарият ҳолларда, энг паст тендер таклиф қилган компания шартномани ютади.

Ушбу тендер усули энг паст нархларни олиш эҳтимоли юқори деб ҳисобланади. Шунинг учун, бу маҳаллий ҳокимият ва бошқа органлар орасида оммабоп бўлиб, улар жамоат жавобгарлигини ҳисобга олишлари керак. Афсуски, ҳар қандай пудратчи қурилиш сифатини пастлиги ва нархнинг пастлиги сабабли сифатсиз натижага олиб келиши мумкин бўлса, у тендерни топшириши мумкин. Очиқ савдоларнинг яна бир камчилиги шундаки, савдоларнинг ҳақиқий нархи юқори бўлиши мумкин.

Очиқ тендернинг афзалликлари:

- анъанавий усул
- вақт синовидан ўтган
- тармоқ имкон қадар кенг
- рақобатдош нархлар
- адолат тушунчаси
- алоҳида муносабатлар чекланиши

Очиқ тендернинг камчиликлари:

- тармоқ ўта кенг
- харажатлар
- энг кам мос келадиган тендер муваффақиятли бўлиши мумкин
- тендер жараёни узокроқ

Танлов бўйича тендер

Очиқ тендерлар ўтказилишининг чекловларини бекор қиладиган алтернатив тендер усули, бу жараёни бошқаришни осонлаштиради ва тушган таклифлар сифатини яхшилайдди, чунки танловга фақат танланган иштирокчилар таклиф этилади. Ушбу усул асосан очиқ танлов билан бир хил, лекин битта асосий истисно мавжуд. Номидан кўриниб турибдики, пудратчилар тендер бошланишидан олдин танланган бўлади. Бу фақат обрўли ва ваколатли пудратчилардан фойдаланилишини таъминлайди. Шунингдек, у тендер нархини пасайтиради ва очиқ ким ошди савдоларининг реклама йўналиши учун талаб қилинадиган кутиш муддатини қисқартиради.

Танловли тендернинг афзалликлари:

- камайтирилган ҳужжатлар
- тендер муддати қисқароқ
- яхшироқ бошқарув
- савдолар сифати яхшироқ
- тендерлар нарх асосида бўлиши мумкин
- харажатлар камлиги

Танлов савдоларининг камчиликлари:

- иштирокчиларни танлаш кўп вақт талаб қилиши мумкин
- иш берувчи томонидан кўпроқ ресурслар
- танланган тендер қатнашчилари учун мезонлар профессионал тарзда қабул қилиниши мумкин эмас

Келишилган тендер

Бу алоҳида тендер жараёни бўлиб, унда рақобат шартноманинг асосий шартларини белгилашнинг асосий механизми эмас, балки ушбу мақсадга эришиш учун бир қатор мунозаралар мавжуд. Музокаралар учун тендер иш берувчига тегишли музокарачиларнинг пудратчисини аниқлашни ўз ичига олади. Пудратчи иш берувчининг шахсий рўйхатидан ёки профессионал жамоанинг тавсияси билан танланиши мумкин.

Танланган пудратчига унинг мажбуриятлари кўлами ва иш берувчининг эҳтиёжларини баҳолашга имкон берадиган иш ҳажми, тегишли чизмалар, дизайнлар ва маълумотлар каби батафсил маълумотлар тақдим этилади. Иш берувчи томонидан унга берилган ҳужжатлар асосида пудратчи таклиф қилинаётган ишнинг тахминий баҳоси, шу жумладан ишларнинг бўлиниши бўйича ўз таклифини киритади. Шунда томонлар шартнома нархини келишиб олиш учун узоқ музокараларни бошлайдилар. Шундай қилиб, турли хил фалсафалар ва музокаралар услублари ўзаро мақбул келишувга эришилгунга қадар кучга киради.

Келишилган тендернинг афзалликлари:

- рақобатбардош эмас
- қисқа муддат
- фавқулодда вазият ёки хавфсизлик масалалари
- ресурс ва ҳужжатларни тежаш
- камроқ тортишув ва даъволар

Келишилган тендернинг камчиликлари:

- жавобгарликнинг етишмаслиги
- нархлар нисбатан юқори
- "қўлни буриш" ёки "мажбурлаш" шартномаси
- муваффақиясиз музокаралар вақтни бекорга чиқаради

§13. Лойиҳалаш жараёнини бошқариш

Лойиҳалаш жараёнини бошқариш - бу топшириқ шартлари доирасида янги маҳсулот ва хизматларнинг лойиҳа ҳужжатларини ишлаб чиқишнинг энг яхши усулини тақдим этадиган ташкилий ва техник фаолият. Лойиҳавий ҳужжатларни ишлаб чиқишга келсак, лойиҳа фаолияти қуйидагиларни ўз ичига олади.

- бошқарув фаолиятини амалга ошириш (лойиҳаларни бошқариш). Лойиҳани бошқариш тамойиллари ва усулларини ўз ичига олган ҳолда фойдаланиш орқали еришилади.
- илмий ва техник ишланмаларни амалга ошириш (янги техник ечимларни излаш). Ушбу ечимлар ишлаб чиқилган қурилмани яратиш, унинг ишлаши, таъмирланиши ва йўқ қилиниши, шунингдек унинг асосида ишлаб чиқилган оралиқ ва якуний ечимларни текшириш ёки такрорлаш учун мўлжалланган лойиҳа деб номланган ҳужжатлар тўплами шаклида чиқарилади.

Лойиҳа иштирокчилари

Фуқаролик Кодексига мувофиқ, лойиҳалаш - бу пудрат ишларининг турларидан бири бўлиб, унинг натижасида янги маҳсулот (лойиҳа), яъни бошқа маҳсулот учун ҳужжатлар тўплами (лойиҳа объекти, яъни моддий мослама ёки ишларни бажариш ёки хизмат кўрсатиш) ҳисобланади. Ушбу ишларнинг иштирокчилари истеъмолчиларга (лойиҳалаш ишлари буюртмачилари) ва етказиб берувчиларга (ушбу ишларнинг бажарувчилари, пудратчилар) бўлинади. Лойиҳани ишлаб чиқиш бўйича мутахассис лойиҳаловчи ёки ишлаб чиқувчи деб аталади. Агар маҳсулотлар ўзларининг истеъмоли учун яратилган бўлса, унда миждоз ва пудратчини бир кишига бирлаштириш мумкин. Ташкилот (юримдик шахс) ёки муайян шахс (жисмоний шахс) етказиб берувчи, шунингдек маҳсулот истеъмолчиси бўлиши мумкин.

Ишнинг яна бир иштирокчиси бу давлат бўлиб, у назорат қилиш, лицензиялаш, норматив ҳужжатларни бериш, шу жумладан лойиҳа фаолиятини тартибга солувчи воситалар орқали истеъмолчиларни ҳимоя қилиш чоралари тизимини яратади.

Лойиҳалашни бошқариш тушунчаси

Лойиҳалаш бу нафақат антиқа ечимлар ва ғояларни қидириш эмас, балки натижаларни лойиҳалаш ва тасдиқлаш, уларнинг самара-

дорлигини баҳолаш, ижрочилар ўртасида ишларни тақсимлаш ва уни бошқариш қобилияти ва бошқалар билан боғлиқ бўлган мураккаб жараёнدير. Бу лойиҳа топшириғини тайёрлашдан прототипларни си-нашгача бўлган босқичларни ўз ичига олган узок муддатли жараёнدير.

Бир гуруҳ одамлар ҳар доим лойиҳалаш жараёнида иштирок этишади, шунинг учун ишнинг самарадорлиги ишчиларнинг ўзига хос хусусиятлари тўлиқ ҳисобга олиниши, дизайндаги иштирокчиларнинг (партияларнинг) ўзаро муносабатлари тўғри ташкил этилганлиги ва ижрочилар жамоаси танланганлиги, моҳирона бошқарилиши керак.

Буларнинг барчаси лойиҳалаш жараёнини профессионал равиш-да бошқариш кераклигини англатади, яъни асл ечимни излашни ҳам, дизайн ишини ташкил қилишни (ишчилар ва ишларни бошқариш) ҳам ўз ичига олиши керак, яъни нафақат лойиҳалаш ҳақида, балки лойиҳа-лашни бошқариш ҳақида ҳам гапириш керак. "Лойиҳалашни бошқа-риш" ҳам "лойиҳалаш" каби, бир хил фаолият мақсадларига (хужжат-лар тўпламини яратиш), бир хил объектга (қурилма, иш, хизмат шак-лида маҳсулот) эга, аммо мақсадга эришиш учун кўшимча воситалар ва усулларни жалб қилади.

Техник ускуналарни лойиҳалаш, ижтимоий лойиҳалаш, дастурий таъминотни лойиҳалаш ва бошқалар каби бир қанча лойиҳалаш ишлари мавжуд. Улар ишлаб чиқилаётган объектларнинг турлари, тарихан ишлаб чиқилган ёндашувлар ва бошқалар билан ажралиб туради. Шундай қилиб, дастурий таъминотни лойиҳалаш узок вақтдан бери лойиҳаларни бошқаришнинг бир қисми бўлиб келган бўлиб, у замонавий терминлар ва технологиялардан фаол фойдаланади.

Лойиҳалашни бошқариш - бу маълум бир лойиҳа учун лойи-ҳалаш параметрларини аниқлайдиган жараён. Лойиҳалаш фалсафаси, ёндашуви ва услубияти бир лойиҳаловчидан бошқасига қараб фарк қилади, хоҳ меъморий лойиҳа, хоҳ лойиҳалаш билан боғлиқ бошқа лойиҳа бўлсин, шунинг учун лойиҳани муваффақиятли амалга оши-ришни таъминлаш учун лойиҳалаш жараёни бошқарилиши ва муво-фиклаштирилиши керак.

Лойиҳаларни бошқариш ижодкорлик (айниқса, дастлабки бос-қичларда), инновациялар ва профессионал қониқишни чекламасдан дастурий ва бюджет чекловларини енгиб ўтиш учун назорат ва эркин-лик ўртасида аниқ мувозанатни талаб қилади. Лойиҳалашни бошқа-риш жараёни итератив жараён бўлиб, у мақсадга мувофиқлиги, капи-тал ва хизмат кўрсатиш харажатлари, қурилиш муддати, атроф-

муҳитга таъсир қилиш ва хавфсизлик қоидалари каби масалаларни диққат билан кўриб чиқишни ўз ичига олади.

Лойиҳани бошқариш тегишли бошқарув усуллари талаб қилади, зарур бўлганда иш самарадорлигига эришиш учун ишнинг ўзига хос хусусиятларига мослаштирилади. Булар дастурлаш, дизайн жараёнининг нархини бошқариш, ҳужжатларни бошқариш, сифатни бошқариш, ўзгаришларни бошқариш ва хавфларни ўз ичига олади. Бироқ, харид жараёни лойиҳани бошқаришнинг аниқ талабларига энг катта таъсир кўрсатади. Бу натижаларни ва уларнинг қурилиш билан ўзаро муносабатларини аниқлайди. Лойиҳаловчи учун рискларни баҳолаш - бу хавфларни ҳисобга олиш регистрида расмийлаштирилдиган ва сотиб олиш жараёнида кейинги томон учун қолдиқ рискларни аниқлайдиган хавфларни рўйхатга олиш китобида қайд этилган доимий равишда амалга оширилдиган лойиҳани бошқариш жараёни. Лойиҳалаш жараёни схематик лойиҳалаш ва батафсил лойиҳалаш жараёнлари орқали ўтиши сабабли, харажатларни бошқариш ва қиймат муҳандислиги каби бошқа усулларни кўриб чиқиш керак.

Лойиҳалаш жараёнида, вазифа тобора мужмал ва мураккаблашганда, технологияни одатий ва кундалик вазифага киритиш керак. Бугунги кунда лойиҳаловчилар технологик воситаларга, хусусан, АКТ ва автоматлаштирилган лойиҳалашга мурожаат қилмасдан лойиҳани ишлаб чиқишлари деярли мумкин эмас.

Лойиҳалашни бошқариш жараёни

Лойиҳалаш жараёни лойиҳаловчилар ва буюртмачилар, лойиҳаловчилар ва қурувчилар, лойиҳаловчилар ва давлат идоралари, шунингдек коммунал хизмат кўрсатувчилари ўртасидаги ўзаро муносабат механизмидан иборат бўлган оқимлар тизими сифатида қаралади. Ушбу оқим тизими қуйидаги омилларга боғлиқ.

- сиёсий ва иқтисодий шароитларнинг ўзгариши;
- қонун талабларидаги ўзгаришлар;
- мижознинг эҳтиёжлари / талабларини ўзгартириш;
- кутилмаган талаблар;
- харажатларни қайта кўриб чиқиш (ўсиш / пасайиш);
- лойиҳа мақсадларини қайта кўриб чиқиш.

Лойиҳани амалга ошириш 4 асосий босқичдан иборат:

1. Концептуал ва схематик фазаси
2. Ривожлантириш фазаси

3. Бажариш фазаси
4. Топшириш фазаси



Чизма 13.1. Лойиҳани бажариш фазалари

Лойиҳаловчи учун рискларни баҳолаш - бу рискларни ҳисобга олиш журналида расмийлаштириладиган давомий жараён бўлиб, унда қабул қилинган юмшатиш чоралари тавсифланади ва харидлар жараёнида бошқа томон учун қолдиқ рисклар аниқланади. Юқорида тавсифланган жараён ва босқичларни бошқариш, лойиҳа жамоасини тузишни, дизайн дастурини ишлаб чиқишни ва тараққиётни ўрганиш ва куза тиш учун ишлатилиши мумкин бўлган бошқарувни ўз ичига олади. Лойиҳа жамоаси турли хил фанлар бўйича, лойиҳа характериға қараб талаб қилинган барча тегишли маслаҳатчилардан иборат бўлади. Лойиҳалаш жараёнини бошқариш сабаблари қуйидагича:

- лойиҳалаш ва ишлаб чиқиш жараёнини интеграциялашуви, режалаштирилиши ва бошқарилишини яхшилаш;
- назоратни комплекс режалаштириш ҳамда лойиҳалаш ва қурилиш қўшма амалиётини қўллаб-қувватлаш;
- фақат мутахассислараро ва гуруҳлараро ишлаш орқали сифатга эришиш.

Лойихалаш натижалари лойиҳа иштирокчиларининг биргалик-даги тажрибасини акс эттириши учун самарали мутахассисликлараро жараёни кузатиш ва иш жараёнларини мувофиқлаштириш керак бўлади.

Лойиҳани мувофиқлаштириш бу лойиҳалашни бошқаришдаги энг муҳим жараёндир. Лойиҳаловчилар нафақат буюртмачилар /охирги фойдаланувчилар билан алоқа қилишлари ва лойиҳалаш талабларини муҳокама қилишлари керак, шу билан бирга қисқа талаблар ва эскизларни ишлаб чиқишнинг дастлабки босқичида ҳам лойиҳа гуруҳидаги бошқа мутахассислар билан ҳам яқин ҳамкорлик қилишлари керак.

Янги жамоа биринчи марта йиғилаётганлиги сабабли лойиҳа кўпинча тартибсиз ва ёмон тузилган бўлиши эҳтимол бор. Шунда ҳам маълумотларни аниқлаштириш ва лойиҳанинг ҳаётийлиги ва молиявий оқим муаммолари тўғрисида ноаниқликларни бартараф этиш керакдир.

Консултант ёки маслаҳатчининг фаолият доираси

Харид қилишнинг анъанавий тизимида буюртмачилар барча маслаҳатчиларни, шу жумладан лойиҳа маслаҳатчиларини тайинлашади. Бироқ, лойиҳа менежери, шунингдек, буюртмачи томонидан тайинланиши учун махсус/ихтисослашган маслаҳатчини тайинлашни таклиф қилиши ёки тавсия қилиши мумкин.

Турли маслаҳатчиларнинг роли лойиҳани амалга ошириш жараёнининг турли босқичларида лойиҳалаштириш босқичига, қурилиш босқичига ва топшириш босқичларига боғлиқ равишда фарқланади. Уларнинг роли ва хизматлар доираси буюртмачининг мақсадига қараб қисман ёки кенг қамровли бўлиши мумкин. Тегишли маслаҳатчилар тайинланиши ва улар кўрсатадиган хизматлар ҳажми кўйида келтирилган:

а) архитектор

Бош маслаҳатчи ва лойиҳа менежери сифатида архитектор-консултант лойиҳалаш концепциясини, ташқи шакли, схематик концепцияси ва умумий эстетик ривожланишида ҳамда умумий лойиҳалаш жараёнини аниқлашда етакчи рол ўйнайди. Архитектор-консултант, шунингдек, номувофиқликлар ва ноаниқликларни минималлаштириш учун лойиҳалашни интеграциялаш учун жавобгардир.

Ушбу ролни бажаришда архитектор-консультант тадқиқ қилиши ва таклиф қилиши, эргономик тадқиқотлар ўтказиши, антропометрик ўлчовни амалга ошириши, фазовий талабларга мувофиқ функциялар ва ҳаракатларни белгилаши керак. Архитектор-консультант, шунингдек, лойиҳалаш босқичида лойиҳалашнинг бошқа маслаҳатчиларига раҳбарлик қилиши ва шу билан бирга қурилиш босқичида қурилиш маслаҳатчиларига раҳбарлик қилиши керак.

б) фуқаролик ва тузилмавий консультант

і) қурилиш муҳандислари

Қурилиш муҳандиси фуқаролик лойиҳасининг умумий концепциясини аниқлаш учун архитектор билан объект ва тупроқ ҳолатини топографик муаммоларини ҳал қилишда ёрдам бериш учун лойиҳани концептуаллаштиришнинг дастлабки босқичларида у билан жуда яқин ҳамкорлик қилиши керак. Қурилиш муҳандиси йўл қурилиши, дренаж, канализация ва сув қувурлари ва қурилиш ишларини лойиҳалаштириш ва назорат қилиш учун жавобгардир.

іі) лойиҳалаш муҳандислари

Структуравий муҳандиснинг роли таклиф қилинаётган лойиҳанинг тезкорлигини таъминлайдиган архитектура лойиҳаловчиларини тўлдиришдан иборат. Лойиҳанинг архитектори билан яқиндан ишлаб, у фойдаланувчининг энг мақбул тузилиш тизимига оид маслаҳатлари туфайли архитектура лойиҳасининг материали бўлишини таъминлайди. Қурилиш муҳандиси, шунингдек, бино тузилишининг структуравий дизайнини назорат қилиш ва ўрнатиш учун жавобгардир.

в) механик-муҳандислар

Механик муҳандис, шунингдек, лойиҳа архитектори билан яқиндан ишлайди. Биргаликда улар лойиҳага хизмат кўрсатиш тизимини хавфсизликка зарар бермасдан тўғри ўрнатилишини таъминлайдилар.

Механик муҳандис иссиқлик ва шамоллатиш тизимини (совутиш / иситиш), хавфсизликни, вертикал ташишни, ускуналарни ўрнатишни ва бошқаларни ҳисобга олган ҳолда механик тизимни / ўрнатишни лойиҳалаш ва назорат қилиш учун жавобгардир.

г) электр муҳандислари

Электр муҳандиси, шунингдек, лойиҳа архитектори билан жуда яқин ишлайди. Биргаликда улар лойиҳага хизмат кўрсатиш тизимини хавфсизликка зарар бермасдан тўғри ўрнатилишини таъминлайдилар.

Одатда, электр маслаҳатчиси лойиҳа учун электр жиҳозларининг ўрнатилиши билан боғлиқ электр жиҳозлари билан боғлиқ бўлган

барча тизимни ўрнатиш уни лойиҳалаш ва назорат қилиш учун жавобгардир. Улар, шунингдек, барча ташқи ёритиш мосламалари, шу жумладан ёрликлар ва овоз тизими учун жавобгардир.

д) интерьер дизайнерлари

Консултация хизматларини сотиб олиш усулига қараб, ички ишлар лойиҳа архитектори томонидан бажарилиши ёки бажарилмаслиги мумкин ёки мижоз ички лойиҳалаш ва безатиш ишларини, айниқса катта ва ихтисослашган ички лойиҳалаш ишларини бажариш учун ички дизайнерни тайинлашга қарор қилиши мумкин.

е) ахборот ва коммуникация технологлари (ИТ / АКТ)

Ахборот-коммуникация технологлари (АКТ) ёки ахборот технологлари (электрон муҳандис) деярли барча янги лойиҳаларда АТ-ни комплекс ўрнатиш зарурати туфайли бугунги кунда лойиҳа маслаҳатчилари гуруҳининг ажралмас қисмига айланиб қолган.

АТ-маслаҳатчиси лойиҳаловчилар билан яқиндан ишлайди, керакли маълумотларни уланишини ва ўрнатилган тизимга захира қилишини таъминлайди. АТ-маслаҳатчиси, шунингдек, ўрнатилган ускунанинг тизимга мослигини ва уланишини таъминлайди ва идеал ва мақбул ўрнатишни таклиф қилади.

ж) ландшафт архитектори

Лойиҳа жуда катта ҳудудда ишлаб чиқиладиганда ва ландшафт дизайни ишнинг асосий таркибий қисми бўлган лойиҳада ландшафт архитекторининг бор бўлиши - бу бонусдир. Акс ҳолда, ишнинг ушбу қисми, шунингдек, лойиҳа архитекторининг буюртмачи билан ўзаро келишувида кўзда тутилган хизматларнинг қўшимча қисми сифатида бажарилиши мумкин.

з) бошқа ихтисослаштирилган хизматлар

Касалхона қурилиши каби жуда тор ихтисослашган лойиҳаларда, бошқа мутахассислар, масалан, касалхонани режалаштириш ва касалхона жиҳозлари бўйича маслаҳатчилар керак бўлиши мумкин. Масалан, аэропорт лойиҳасида учувчилар авиация технологиялари бўйича мутахассис билан биргаликда режалаштиришда ҳам қатнашадилар.

§14. Лойиҳада шартномаларни бошқариш

Бозор иқтисодиёти шароитида шартнома лойиҳага жалб қилинган барча томонлар орасидаги ўзаро муносабатларнинг асоси ҳисобланади. Лойиҳа шартномасини бошқариш, лойиҳа режасини амалга оширишни таъминлайдиган маҳсулот ва хизматларни олиш учун зарур бўлган жараёнларни ўз ичига олади. Лойиҳавий шартномаларни бошқаришнинг асосий суб-жараёнлари қуйидагича:

- *Шартномаларни режаслаштириши* - шартнома предметини ва етказиб бериш вақтини белгилаш.
- *Аризаларни режаслаштириши* - маҳсулотга ёки хизматга бўлган талабларни ҳужжатлаштириш ва потенциал мижозларни аниқлаш.
- *Таклифларни қабул қилиши* - потенциал етказиб берувчилардан нархлар, аризалар, оферта ёки таклифларни олиш.
- *Етказиб берувчини танлаш* - потенциал етказиб берувчилар орасида танлов.
- *Шартномаларни бошқариши* - етказиб берувчилар билан муносабатларни бошқариш.
- *Шартномаларни ёпиши* - шартномаларни ёпиш ва улар бўйича ўзаро тўловларни амалга ошириш, шу жумладан низоларни ҳал қилиш.

Одатда, шартномалар ва келишувларда фаол иштирок этадиган компанияларда тегишли меъёрий ҳужжатлар, масалан, "Шартнома ишлари бўйича низом" кабилар бўлади. Лойиҳанинг шартномавий босқичи лойиҳани амалга ошириш босқичини очади ва лойиҳага сармоя киритиш тўғрисида қарор қабул қилиш, инвестициялардан олдин ўтказилган тадқиқот босқичидан сўнг бошланади. Ушбу босқичда лойиҳанинг барча иштирокчилари (пудратчилар) аниқланади, улар билан буюртмачининг муносабатлари шартномаларда расмийлаштирилади.

Қисман, вақт бўйича, шартномалаш босқичи лойиҳалаш босқичи билан бир вақтга тушиши мумкин, яъни тендерларни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича ишлар, шартномалар тузиш ишчи лойиҳани ишлаб чиқиш билан параллел равишда амалга оширилиши мумкин. Лойиҳани амалга оширишнинг жаҳон амалиёти шунини кўрсатадики, пудратчиларни танлов асосида, танлов савдоларини, тендер савдоларини ташкиллаштириш орқали танлаш мақсадга мувофиқдир. Лойиҳадаги шартнома ишларининг таркиби қуйидаги босқичларга йўналтирилган:

1. Шартнома бўйича фаолият стратегиясини танлаш (сотиб олиш стратегияси).
2. Лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларга, ишларга ва хизматларга еҳтиёжни аниқлаш.
3. Таъминот ва харидларни режалаштириш.
4. Лойиҳанинг потенциал иштирокчиларини (пудратчиларини) аниқлаш ва уларнинг имкониятларини таҳлил қилиш.
5. Тендер ҳужжатларини ишлаб чиқиш.
6. Тендер иштирокчиларини дастлабки ҳужжатлаштириш (танлов).
7. Лойиҳалаш ва тадқиқот ишлари бўйича тендерларни ташкил қилиш ва ўтказиш, батафсил лойиҳа-смета ҳужжатларини ишлаб чиқиш ва шартномани имзолаш тўғрисида қарор қабул қилиш.
8. Моддий-техник ресурслар ва жиҳозларни етказиб бериш бўйича тендерларни ташкил қилиш ва ўтказиш ва шартномани имзолаш тўғрисида қарор қабул қилиш.
9. Лойиҳани амалга ошириш учун турли хил ишларни бажариш ва хизматлар кўрсатиш учун тендерларни ташкил қилиш ва ўтказиш ва шартномани имзолаш тўғрисида қарор қабул қилиш.
10. Тендер ғолиблари билан шартнома тузиш.

Асосий атамалар ва тушунчалар.

Шартнома - ҳуқуқий ҳужжат, икки ёки ундан кўп томонларнинг фуқаролик ҳуқуқлари ва мажбуриятларини муайян вақт ичида ўрнатиш, ўзгартириш ёки бекор қилиш тўғрисидаги келишув.

Шартномалаш - бу шартномалар билан ишлаш жараёни, шу жумладан шартномани тайёрлашни ташкил этиш, потенциал пудратчиларни танлаш, берилган таклифларни таҳлил қилиш, баҳолаш ва энг яхшисини танлаш, музокаралар олиб бориш ва шартнома тузиш, унинг бажарилишини мониторинг қилиш ва назорат қилиш.

Пудратчи - мумкин бўлган максимал даромадни олиш учун буюртмачи билан муносабатларни ўрнатадиган ва шартнома бўйича ишларнинг бажарилиши учун жавобгарликни ўз зиммасига олган томон ёки лойиҳанинг иштирокчиси.

Оферта (таклиф) - савдонинг предмети (таклиф этилаётган шартномага мувофиқ ресурслар, ишлар ва хизматлар етказиб бериш) бўйича таклиф этувчининг ёзма таклифи.

Олдиндан малакани текшириш - аризачиларнинг тендер савдоларига қўйилган шартномани бажариш учун техник, иқтисодий, ташкилий ва бошқа имкониятларини аниқлаш тартиби.

Тендер ҳужжатлари - савдолар объекти ва савдо предметининг ташкилий, техник, тижорат хусусиятлари, савдо шартлари ва тартиби (танловлар, тендерлар), савдо иштирокчиларининг таклифларида акс эттирилиши лозим бўлган бошқа масалалар тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олган ҳужжатлар тўплами.

Савдо - бу танлов асосида лойиҳа иштирокчиларига товарларни сотиб олиш, буюртмаларни жойлаштириш ва буюртмачилар (харидор) томонидан бир нечта етказиб берувчилар ва пудратчилардан таклифларни жалб қилиш, улардан энг фойдалисини танлаш ва у билан тегишли шартнома тузиш орқали танлов усулини танлаш усули.

Савдо иштирокчилари - савдоларни тайёрлаш, ташкил этиш ва ўтказишда иштирок этадиган шахслар. Буюртмачи, тендер комиссияси, савдо иштирокчилари (савдо иштирокчилари) контракт савдоларининг асосий иштирокчилари ҳисобланади.

Жаҳон амалиётида буюртмаларни жойлаштириш ва шартномалар тузиш учун шерикларни танлашнинг тўртта асосий усули мавжуд:

- пудратчиларни эркин танлаш;
- илгари лойиҳаларни амалга оширишда қатнашган пудратчиларни танлаш;
- очик савдолар орқали пудратчиларни танлаш;
- ёпиқ тендерлар ўтказиш орқали пудратчиларни танлаш.

Энг мақбул натижаларга эришиш учун лойиҳа иштирокчиларини (пудратчилар, етказиб берувчилар) танлаб олиш ва шартномалар тузиш контракт савдолари, танлов ва тендер савдоларини ташкил этиш орқали танлов асосида амалга оширилиши керак. Лойиҳани амалга ошириш, сотиб олиш ва етказиб бериш жараёнида лойиҳа иштирокчилари ўртасидаги муносабатлар муайян ҳуқуқий шакл - шартнома (битим) билан тартибга солинади.

Шартномаларда томонларнинг бутун мажмуани ёки алоҳида ишларни ва хизматларни амалга ошириш, лойиҳани тайёрлаш, ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва бошқариш билан боғлиқ моддий-техник ресурслар ва жиҳозларни етказиб бериш бўйича битимлар, шунингдек уларни амалга ошириш шартлари қайд этилган бўлади.

Шартномаларни бошқаришни ташкиллаштириш ва унинг функциялари

Шартномага қўйиладиган талаблар қуйидагича:

- шартнома қоидалари қисқача, тизимли равишда белгиланиши керак ва ноаниқликларга йўл қўймаслик керак;
- шартнома яхши тилда ёзилган бўлиши керак;
- шартнома тўлиқ бўлиши керак ва унинг таркибига кирадиган ҳужжатлар уларнинг мақсади бўйича аниқ белгиланиши керак;
- шартномани лойиҳани амалга ошириш жараёнига қандай таъсир қилишини батафсил ўрганиш керак.

Шартномада қуйидаги тушунчалар қўлланилади:

Буюртмачи (мижоз) - пудратчига шартноманинг предмети бўлган ишларни бажаришни ишониб топширган жисмоний ёки юридик шахс;

Пудратчи - муайян хизматларни кўрсатадиган ва мижоз билан шартнома имзолайдиган жисмоний ёки юридик шахс;

Ижрочи(соискатель) - буюртмачи билан бошқа шахс ёки бошқа шахслар билан шартнома тузадиган жисмоний ёки юридик шахс.

Вакил - шартноманинг бажарилиши тугагунга қадар унинг барча ижрочиларини ифода этувчи ижрочилардан бири.

Суб-пудратчи - пудратчига шартномада назарда тутилган ишларнинг бир қисмини бажариш топширилган жисмоний ёки юридик шахс ёки қўшма ижрочилар гуруҳлари;

Қурилиш бошқаруви - буюртмачи томонидан лойиҳанинг қурилиш қисми учун жавобгарликни ўз зиммасига олишга топширилган жисмоний ёки юридик шахс ёки шериклар уюшмаси;

Топшириқ - шартномада кўзда тутилган, характери ва бажариш муддати бўйича шартномада кўзда тутилган ишлар ва хизматларнинг умумий мажмуи;

Фавқулодда ҳолатлар - шерикларнинг назорати остида бўлмаган, шартномани бажаришга халақит берадиган ҳолатлар.

Шартномани бошқариш қуйидаги функцияларни ўз ичига олади:

- контракт фаолияти стратегиясини, ахборот ва реклама стратегиясини танлаш жараёнлари;
- шартномалар бўйича бажариладиган ишларнинг таркиби, номенклатураси ва муддатларини аниқлаш;
- етказиб берувчиларни танлаш;
- ҳужжатларни тайёрлаш;
- шартномаларни тузиш, бажарилаётган ишларни кузатиб бориш;

- яқунланган шартномаларни ёпиш ва ҳисоб-китобни амалга ошириш.

Ушбу функция қуйи функцияларга бўлинади:

- ушбу босқичнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш;
- босқичма-босқич ахборот тизимини шакллантириш;
- лойиҳани қўллаб-қувватлаш зарурлигини аниқлаш;
- сотиб олиш ва таъминлаш жараёни;
- шартноманинг бажарилишини назорат қилиш;
- шартнома бажарилишини баҳолаш.

Шартномалар турлари

К1 - Белгиланган (бир марталик) нарх билан тузилган шартнома - бу пудратчи харажатлар ўзгарганда ўзгариши мумкин бўлмаган нарх бўйича бир қатор ишлар ва хизматларни амалга ошириш мажбурияти-ни оладиган шартномадир.

Шартнома томонлари	Устинликлари	Камчиликлари
Буюртмачи	лойиҳанинг арзонлиги; лойиҳа бюджетининг юқори даражада аниқлиги; лойиҳани амалга оширишни назорат қилиш учун ўз ходимларига эҳтиёж камлиги; пудратчида юқори малакали ижрочилар бўлиши.	сифатга қараганда сарфга кўпроқ эътибор берилади; лойиҳани батафсил ўрганиш зарурати, уни амалга ошириш қиймати ва вақтини оширади; ўзгаришлар киритилганда, лойиҳанинг қиймати сезиларли даражада ошади.
Пудратчи	иш ҳажмини ошириш орқали катта фойда олиш учун имконият.	савдоларнинг юқори нархи; хавфлар учун жавобгарлик сабабли харажатларнинг ошиши;

Жадвал 14.1. Белгиланган нарх билан шартноманинг афзалликлари ва камчиликлари

Фойдаланиш шартлари:

- лойиҳа пухта ишлаб чиқилган, шартнома тузилишидан олдин барча лойиҳа-смета ҳужжатлари тайёр бўлиши керак;
- иш аниқ кетма-кетликда амалга оширилиши керак;

- пудратчи хавфларни қоплаш учун етарли маблағга эга бўлиши керак.

Аммо, буюртмачи пудратчига ишониб топширилган ишларга ўзгартиришлар киритганда, иккинчиси қўшимча харажатларни қоплаш билан (ҳужжатларни ишлаб чиқишни ҳисобга олган ҳолда) миждоз билан янги нархни келишиб олиш ҳуқуқига эга.

К2 - К7 - Харажатларни қоплаш бўйича шартномалар – лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ харажатларнинг бир қисмини пудратчига қоплашни англатади. Барча харажатлар учун товон тўланиши мумкин эмас, фақат шартномада кўрсатилган ҳолда қопланган харажатлар учун қопланадиган харажатлар учун. Шарт: қурилишни пудратчи ишларни бажараётганда ўзгартириладиган барча лойиҳа-смета ҳужжатлари тайёрлангунга қадар ҳам бошлаш мумкин.

Харажатларни қоплаш шартномаларининг турлари:

К2 - маҳсулот бирлигига белгиланган нархли шартнома (масалан, 1 м³ бетон, 1 кв.м асфалт - муайян иш турлари учун);

К3 - нархлар ва харажатларнинг белгиланган фоизига тенг бўлган шартнома (бу лойиҳанинг бошланғич баҳоси миждоз учун хавф туғдиришини кафолатламайди, чунки пудратчи иш нархини қасддан ошириш имкониятига эга: лойиҳа раҳбарининг қатъий назорати зарур);

К4 - нарх ва амалдаги харажатларга тенг бўлган шартнома, қўшимча иш ҳақи (иш ҳажмидан ошиб кетадиган қатъий қўшимча тўлов ўзгармайди - тахмин қилинган харажатларнинг фоизи: хавф К3 га ўхшаш);

К5 - "ҳақиқий харажатлар плюс ўзгарувчан фоизлар" га тенг бўлган нархли шартнома (шартноманинг ҳақиқий қийматидан ошиб кетганда, шартномада кўрсатилган харажатларни қоплаш фоизи камаяди: пудратчи иш нархини пасайтиришга рағбатлантиради);

К6 - яқуний ҳақиқий харажатлар бўйича нархни белгилаш билан тузилган шартнома (ишнинг максимал нархи белгиланади, буюртмачи пудратчининг ҳақиқий харажатларини рағбатлантирувчи бонус билан тўлайди, агар максимал харажат ошган бўлса, буюртмачи ва пудратчи ўртасида фарқ мутаносиб равишда фойда сифатида тақсимланади;

К7 - кафолатланган максимал тўловли шартнома (пудратчи томонидан тежалган ҳар бир сўм учун максимал нарх, режалаштирилган фойда ва даромад белгиланади: агар ҳақиқий харажатлар режалаштирилган харажатлардан ошса, барча харажатларни пудратчи қоплайди).

Харажатларни қоплаш шартномаларини қўллаш хусусиятлари:

- лойиҳа нархини белгилашда ноаниқликлар бўлса;
- йирик узоқ муддатли лойиҳани амалга ошириш жараёнида, ми- жоз уни амалга оширишни назорат қилишни хоҳласа;
- буюртмачининг илтимосига биноан, иш сифатига ва рақобатдош пудратчини танлашга кўпроқ вақт ажратилса;
- агар пудратчи бажарилган ишлар (хизматлар)нинг бутун хавфи- ни ўз зиммасига олишни истамаса.

Шартнома томонлари	Устинликлари	Камчиликлари
Буюртмачи	лойиҳанинг ривожланишига таъсир кўрсатиш қобилияти; натижаларни олдиндан башорат қилиш; "пудратчилар бозори" - шартномалар тузишда рақобатнинг мавжудлиги.	харажатларни ошириб юбориш хавфи; мониторинг мосламаларини сақлаш учун катта харажатлар.
Пудратчи	нақд пул йўқотиш хавфи йўқ; савдоларда ўртача харажатлар.	чекланган рентабеллик; буюртмачининг қаттиқ операцион назорати.

Жадвал 14.2. Харажатларни қоплаш шартномаларининг афзалликлари ва камчиликлари

Шартномаларнинг нарх хусусиятларини ҳисоблаш

Белгилар:

Е - шартнома тузиш пайтида иш нархини баҳолаш;

М - шартномада кўзда тутилган пудратчининг иш ҳақи миқдори;

В - шартномани имзолаш пайтида ишнинг режалаштирилган нархи;

А - пудратчининг шартнома бўйича дастлаб тақдим этилган иш ҳажмини амалга ошириш харажатларининг ҳақиқий қиймати: $A=E+B$;

V - режалаштириш пайтида иш қийматини нотўғри баҳолаш (қайта баҳолаш): $V=A-E$;

С - буюртмачининг илтимосига биноан ишлаш учун қўшимча харажатлар;

N - пудратчи ва омонат буюртмачиси ўртасидаги бўлинишнинг келишилган нисбати (К6);

Р - буюртмачининг пудратчига амалга оширган ҳақиқий тўловлари;

F - пудратчининг тўлиқ фойдаси;

R - мукофотнинг базавий фоизи;
 r - базага қўшимча равишда мукофот фоизи;
 R+r - бу мукофотнинг умумий фоизи.

Шартнома тури	Иш мукофоти	Шартнома нархи
K1		$B=E$
K2	$M=V=A-E$	$B=E+V=A$
K3	$M=R*A=R*E$	$B=(1+R)*E$
K4	$M=R*E$	$B=(1+R)*E$
K5	$M=R*(E-A)=R*V$	$B=(1+R)*E$
K6	$M=R*E+N*V$	$B=(1+R)*E$
K7	$M=(R+r)*E$	$B=(1+R+r)*E$

Жадвал 14.3. Шартноманинг тўлиқ нархи

Шартнома тури	Шартнома шартларини ўзгартириш харажатлари	Буюртмачи харажатлари
K1	$C*(1+R+r)$	$P=B+C*(1+R+r)$
K2	$C*(1+R+r)$	$P=(A+C)*(1+R+r)$
K3	$C*(1+R)$	$P=(1+R)*(A+C)$
K4	C	$P=R*E+V+C$
K5	$C*(1+R)$	$P=R*(E-A+C)+V+C$
K6	C	$P=R*E+N*(E-A)+V+C$
K7	0	$P=B$

Жадвал 14.4. Буюртмачининг ҳақиқий харажатлари

Шартнома тури	Шартнома шартларини ўзгартиришдан фойда	Бажарувчининг тўлиқ фойдаси
K1	$C*(R+r)$	$F=V+(R+r)*(E+C)$
K2	$C*(R+r)$	$F=(R+r)*(E+C)$
K3	$C*R$	$F=R*(A+C)$
K4	0	$F=R*E$
K5	$C*R$	$F=R*(V+C)$
K6	0	$F=R*E+N*V$
K7	-C	$F=(1+R+r)*E-A-C$

Жадвал 14.5. Бажарувчининг тўлиқ фойдаси

Шартнома тузилиши (қисмлари):

1. Умумий шартлар.
2. Шахсий фойдаланиш шартлари қуйидагиларни ўз ичига олади:
 - иш тавсифи - вазифаларнинг таркиби, тақсимооти;
 - тижорат шартлари - нарх, шаклланиш усули ва пудратчини рағбатлантириш шартлари;
 - тўлов шартлари - қимга, қачон ва қандай қилиб иш ҳақини тўлаш;
 - ишнинг календарь жадвали;
 - ўзгартиришлар киритиш ва тўлаш шартлари;
 - субпудратчилар - субпудратчиларга қўйиладиган талаблар ва улар билан ишлаш;
 - кафолатлар - лойиҳаларнинг сифат стандартларини таъминлаш бўйича шерикларнинг мажбуриятлари;
 - суғурта - суғурта объектлари ва усуллари;
 - солиқлар - нархларга киритилмаган ва уларни қоплаш усуллари.

Шартномалар билан ишлаш

Бу жараён қуйидагиларни ўз ичига олади:

- шартномани амалга ошириш билан боғлиқ бўлган лойиҳани амалга ошириш пайтида ўзгаришларни кўриб чиқиш;
- низоларни ҳал қилиш.

Лойиҳани амалга ошириш жараёнида ўзгаришларга энг сезгир бўлган элементлар қуйидагилар: лойиҳанинг ҳажми, қиймати ва шартлари. Шартномаларда баъзи ўзгаришлар кўзда тутилиши мумкин, шунинг учун улар қайта кўриб чиқишни талаб қилмайди. Ўзгаришларни бошқаришда пудратчи тегишли компенсациясиз миқдорга қўшимча хизматлар кўрсатилишини кузатиши ва олдини олиши керак, ва буюртмачининг ўзгариши ва унинг манфаатларини ҳимоя қилиш жараёнини назорат қиладиган пудратчида ўзининг вакили бўлиши керак.

Шартномани амалга оширишда, деярли ҳар доим индивидуал ишларни бажаришнинг аниқ муддати режалаштирилган ишлардан орқада қолади, яъни. уларнинг кечикиши кузатилади. Иш муддати кечикиши шартнома томонларининг жавобгарлигига қараб таснифланади ва улар қуйидагича бўлади:

- муқаррар (узрли, пудратчининг ихтиёрида бўлмаган);
- кечирилмайдиган (олдини олиш мумкин бўлган);
- компенсация қилинадиган;
- компенсация қилинмайдиган.

Бир вақтнинг ўзида параллел ишларда ёки бир-бирининг устига чиққан ишларда бир нечта кечикишлар юзага келса, пудратчи қўшимча компенсация олиш учун улардан бирини танлаш ҳуқуқига эга. Харидор ҳар доим бу позицияга рози бўлмайди ва натижада низолар юзага келади. Низоларни ҳал этиш механизми қуйидаги тартибларни ўз ичига олади:

- даъволар(претензия) - бошқа томонга расмий мурожаатлар;
- даъволар(иск) - пул шаклидаги компенсация талаблари;
- арбитраж суди (третейский суд).

Шартномани бошқаришнинг мукамал тизими мавжуд эмас. Кўпгина лойиҳаларнинг ноаниқлигини ҳисобга олган ҳолда, битта шартнома иш жараёнида юзага келадиган барча муаммоларни олдиндан кўра олмайди. Расмий шартномалар лойиҳада иштирок этадиган томонлар ўртасида ўзаро мақсадлар, ишонч ва ҳамкорликка асосланган самарали иш муносабатларини ривожлантириш заруратини барта-раф эта олмайди. Шунинг учун ҳамкорликни эрта муҳокама қилиш ва самарали музокаралар ўтказиш жуда муҳимдир.

§15. Лойиҳада халқаро шартномалар

Ҳозирги вақтда қурилиш лойиҳалари турларини билдирувчи қисқартиртма иборалардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган парадоксал вазият мавжуд, кўпинча уларнинг орқасида нима маъно борлигини тушуниш қийин.

Ушбу қисқартма иборалар Ғарб пудратчиларининг мамлакатимизга келиши билан пайдо бўлди. Ушбу компаниялар ўзларининг бозорларида жавобгарлик чегараларини тушуниш учун шартномаларни тузишда ушбу қисқартма белгилардан фойдаланадилар. Ўзбекистонда улар асосан иш ҳажмини аниқлаш учун ишлатилади. Ҳар қандай қурилиш лойиҳасини амалга оширишда асосий нарса хавфларни тақсимлашдир ва ҳар бир сўз маълум даражада жавобгарлик ва иш ҳажмига эга.

Ҳар бир лойиҳа ўз ҳаётий циклида қуйидаги босқичлардан ўтади:

1. Бизнес ғояни шакллантириш.
2. Концепция устида ишлаш.
3. Лойиҳалашдан олдин муҳандислик (FEED лойиҳалаштириш босқичи ва pre-FEED).

4. Ишчи лойиҳаи.
5. Тайёргарлик босқичи.
6. Қурилиш ва ўрнатиш.
7. Ишга тушириш ишлари.
8. Ишга тушириш.

Лойиҳалаштиришда босқичи

Лойиҳани ишлаб чиқиш зарурати туғилганда, буюртмачи ва лойиҳалаштириш ташкилоти муайян объект учун лойиҳанинг қайси босқичи зарурлигини тушунишлари керак. Баъзи объектлар учун лойиҳа ишларини бир босқичда, бошқалари учун икки босқичда бажариш мумкин, айниқса мураккаб объектлар учун учта лойиҳа босқичини бажариш керак бўлиши мумкин.

Лойиҳалашнинг қуйидаги босқичлари мавжуд:

- техник-иқтисодий асос;
- техник-иқтисодий ҳисоб-китоб;
- контур лойиҳаси;
- лойиҳа;
- ишчи лойиҳа;
- иш хужжатлари.

Лойиҳа босқичларини аниқлаш

Pre-FEED - бу лойиҳанинг техник ва иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини тасдиқловчи лойиҳа учун дастлабки ҳисоб-китоблар.

FEED шартномаси - лойиҳа-тадқиқот ишлари босқичида тузилган, лойиҳалашдан олдинги хужжатларни тайёрлашдан иборат бўлган шартнома.

Шартнома томонларининг тушунчаларидаги чалкашликлар, Ўзбекистонда лойиҳа бўлинадиган босқичлар ("П" ва "Р" босқичлари) халқаро терминологиядан фарқ қилиши билан изоҳланади. "Р" босқичи - лойиҳа учун ишчи хужжатларни тайёрлаш. "П" ва "Р" босқичлари ўртасидаги фарқ шундаки, "П" босқичида объектнинг асосий хусусиятлари ва қурилишнинг тахминий қийматини аниқлайдиган дастлабки лойиҳа ишлаб чиқилади, кейинги босқичларда батафсил ишлаб чиқиш талаб этилади.



Чизма 15.1. Лойихани бажариш босқичлари

ЕРС шартномаси нима?

Шартнома ЕРС (муҳандислик, таъминот, қурилиш) – муҳандислик хизматларини, сотиб олиш (рақобатбардош харидлар, логистика, суғурта) ва қурилиш (қурилиш, фойдаланишга топшириш).

Ўзбекистонда ЕРС шартномаси хавфларни башорат қилиш ва бошқариш қобилиятига эга бўлмаган пудратчиларнинг малакаси пастлиги, шунингдек ишнинг барча босқичларида Буюртмачининг "жуда" фаол иштироки туфайли кам қўлланилади.

ЕРС нархлар модели

Ушбу шартномалар одатда қайтариб бўлмайдиган аккредитив ва банк кафолати билан белгиланган нарх (Lump Sum - бир марталик сумма) билан тавсифланади. Стандарт бўлмаган лойиҳалар ёки Пудратчи томонидан илгари бажарилмаган лойиҳаларни амалга оширишда юқори нарх белгиланади. Жавобгарлик шартнома миқдори ёки унинг фоизи билан чекланади. Нарх қуйидаги шартларда ўзгармайди:

1. Ишни бажариш пайтида ТБ(техник буюртма) ўзгармаса.
2. ТБ ва унинг ёзилишидаги тафсилотларни тушунишда аниқлиги.
3. Форс-мажор ҳолатларининг йўқлиги.
4. Буюртмачи томонидан шартнома бўйича ўз мажбуриятларини бажариши.

Пудратчининг ЕРС доираси

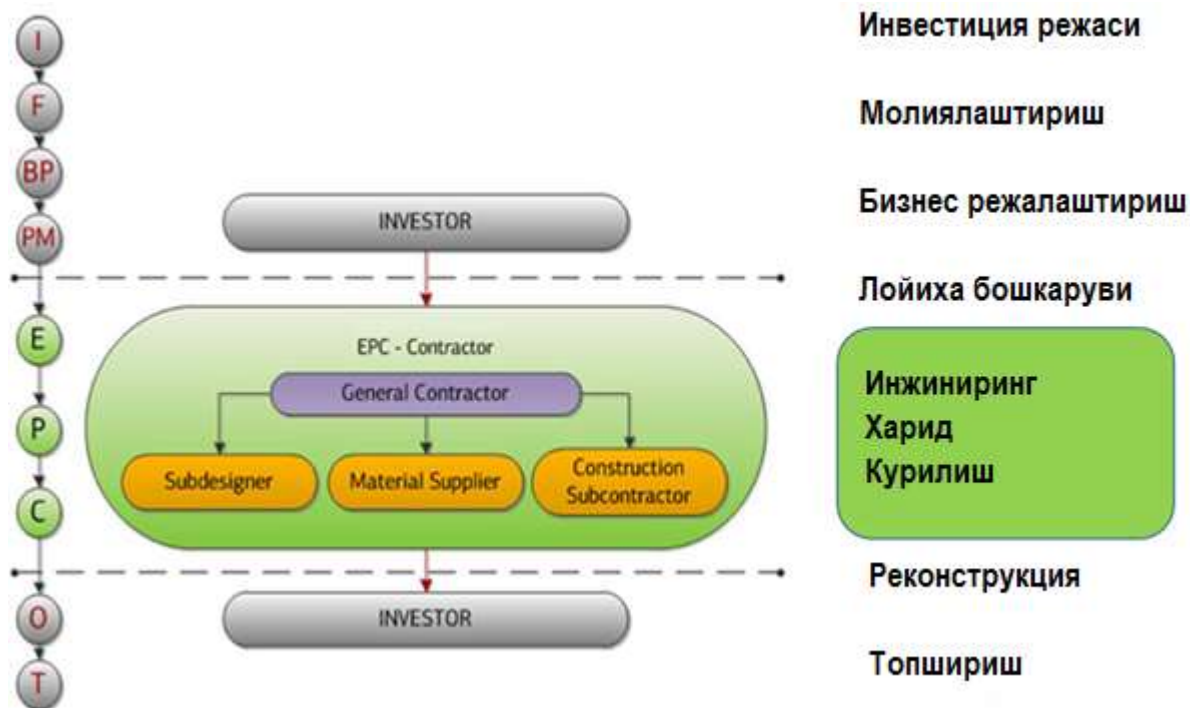
Одатда, Пудратчи барча ёки битта турдаги ишларни мустақил равишда амалга оширади. Харидор назорат ва текшириш чораларини амалга оширади.

ЕРС компанияси хатарлари

Бу ерда барча хавфларни (ОТ, бюджет, жадваллар, сифат ва бошқалар) Пудратчи ўз зиммасига олади. Шартнома нархига нисбатан иш, асбоб-ускуна ёки материаллар нархидан ошиб кетиши Пудратчининг зиммасидадир.

ЕРС лойиҳаларининг афзалликлари

1. "Ягона дарча" тамойили.
2. Қарорлар фақат Пудратчи томонидан қабул қилинади.
3. Буюртмачининг энг кам штат жадвали.
4. Минимал ҳуқуқий хавф.
5. Кучли муҳандислик пудратчисига эга яхши тайёрланган лойиҳалар учун тўғри келади.



Чизма 15.2. ЕРС – Инжиниринг/Харид/Қурилиш

ЕРСМ шартномаси нима?

ЕРСМ шартномаси – ушбу шартнома(муҳандислик, харид қилиш, қурилиш, бошқарув) бўйича Пудратчи муҳандислик хизматлари, харидларни амалга ошириш (рақобатбардош харидлар, логистика, суғурта), қурилиш (қурилиш, фойдаланишга топшириш) ва лойиҳани бошқариш ишларига жавоб беради.

Ўзбекистондаги шартномаларнинг асосий қисми ушбу схема бўйича тузилган. Қоида тариқасида, мижозлар лойиҳани фаол равишда олиб борадиган йирик капитал қурилиш / тендер хизматларига эга.

ЕРСМ тўлови бўйича шартнома

Ушбу шартномалар, қоида тариқасида, қайтариб бериладиган тўловлар билан, эҳтимол бонус тўлови билан тавсифланади, потенциал пудратчилар томонидан таклиф қилинган ҳақ миқдори ва қолган итерацияларнинг "сузувчи" нархи билан амалга оширилади. Бу но-стандарт лойиҳалар ёки Пудратчи томонидан илгари амалга оширилмаган лойиҳалар учун шартномани бажариш нархининг пастлиги билан тавсифланади. Жавобгарлик унинг ният ёки бепарволик туфайли айби билан келиб чиқмаган бўлса, мукофот миқдори ёки унинг фоизи билан чекланади.

ЕРСМ моделидаги ишнинг кўлами

Пудратчи лойиҳани буюртмачи номидан бошқаради. Буюртмачи Лойиҳани тўлиқ назорат қилади, субпудратчиларни маъқуллаш ёки рад этиш, пудратчилар ва субпудратчилар ишини назорат қилиш ва текшириш, шунингдек уларга ёзма талабларни тақдим этиш ҳуқуқига эга. Бу Пудратчи томонидан хизмат турларидан бирини тақдим этиш имкониятини истисно қилмайди.

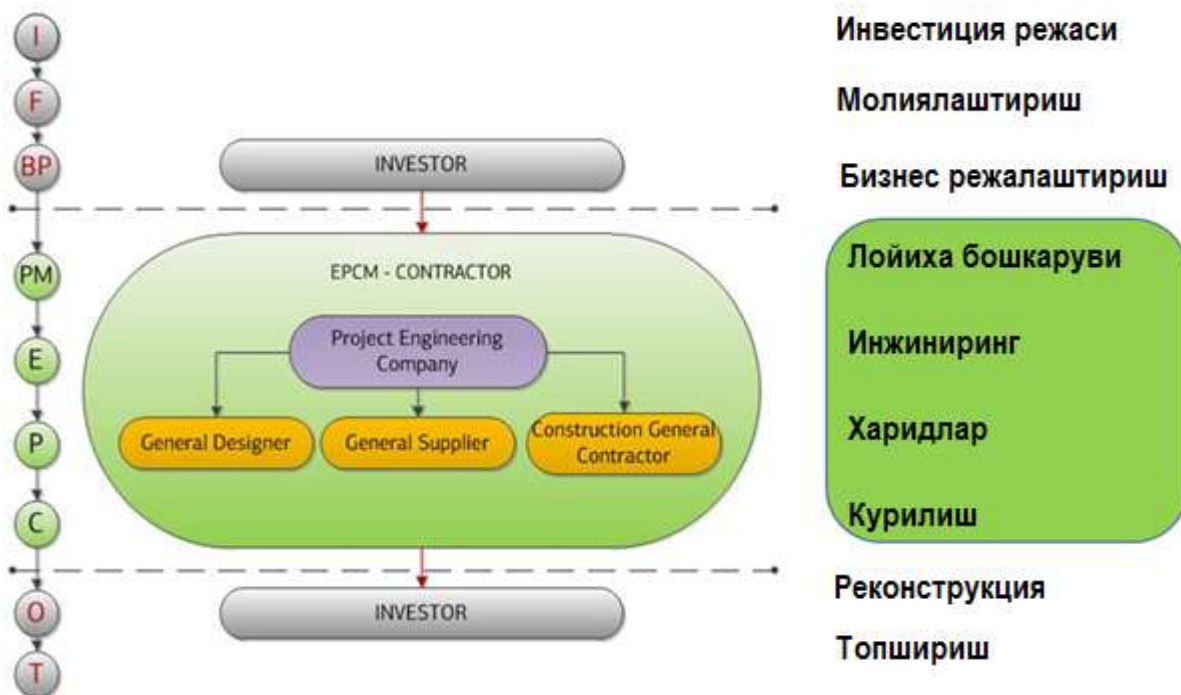
Рискларни тақсимлаш

Рисклар буюртмачи ва пудратчи ўртасида, қоида тариқасида, мижознинг устун хатарлари билан тақсимланади.

ЕРСМ лойиҳаларининг афзалликлари

- умумий нархнинг пастлиги;
- буюртмачининг лойиҳа учун "хотиржамлик" туйғуси;
- барча босқичларда кўпроқ назорат;
- нима содир бўлишини кўпроқ тушуниш, чунки улар барча ўзгаришларни бошқарадилар;

- “муаммолар” дастлабки босқичларда аниқланади;
- буюртмачи молиявий имкониятларни мослашувчан бошқариш имкониятига эга.



Чизма 15.3. EPCM – Бошқарув/Инжиниринг/Харидлар/Курилиш

РМС шартномаси нима?

РМС бу лойиҳаларни бошқариш ва консалтинг ишларидир. Ўзбекистонда жуда кам учрайдиган шартнома шакли.

РМС шарнома бўйича нарх

Фақат ҳар бир операция учун тўланадиган ҳақ, қоида тариқасида, одам\соат + харажатлар + мукофот.

РМС бўйича пудратчининг иш кўлами

Пудратчи ёки индивидуал итерациялар бўйича буюртмачининг функцияларини бажаради (тендер, логистика, қарорларни техник баҳолаш ва бошқалар) ёки маълум итерацияларни бажариш учун ўз ходимларини Буюртмачига тақдим этади.

РМС шартномаси учун жавобгар шахс

Пудратчи Буюртмачининг номидан ва унинг раҳбарлиги остида иш олиб борадиганлиги сабабли, энг катта хавф Буюртмачи зиммасига тушади.

Устунликлари:

- паст нарх;
- ваколатларни тезда шакллантириш имконияти;
- муаммоли ҳудудларни қисқа муддатли ёпиш.

ЕРС ва ЕРСМ ўртасидаги фарқлар

ЕРС ва ЕРСМ қурилиш саноатида энг кенг тарқалган контракт турлари ҳисобланади. Турини танлаш, миқдор қандай таваккални қабул қилишга тайёр эканлиги, шунингдек, бюджет чекловлари ва миқдорнинг асосий ваколатларига боғлиқ.

ЕРС ва ЕРСМ ўртасидаги фарқ шундаки, шартноманинг биринчи тури буюртмачидан пудратчига лойиҳа хатарларини қайта тақсимлаш туфайли буюртмачи кўпроқ харажат қилади. Ўрта ҳисобда, лойиҳа қиймати ЕРСМ шартномаларига қараганда ЕРС дан 10% -20% кўпроқ. Бу кўп жиҳатдан лойиҳа хатарлари тенг тақсимланганлиги билан боғлиқдир.

Пудрат шартномаси тарафлари

Қурилиш ташкилоти – бу ўзига тегишли ер участкасида қурилиш, реконструкция, капитал қурилиш, шунингдек муҳандислик тадқиқотлари, уларни қуриш учун лойиҳалаш ҳужжатларини тайёрлаш, реконструкция қилиш, капитал таъмирлаш учун хизмат кўрсатадиган жисмоний ёки юридик шахсдир. Қурилиш ташкилоти техник буюртмачининг (буюртмачи-қурувчи) функцияларини мустақил равишда бажариш ҳуқуқига эга.

Бош(генерал) пудратчи – бу асосий шартномавий пудратчи бўлиб, буюртмачининг кўпинча қурилиш бўйича маълум бир иш доирасини шартнома асосида бажарувчи томондир. Бош пудратчи шартномада белгиланган барча ишлар, ишлар мажмуасини бажариш учун буюртмачига жавобгардир.

Техник буюртмачи - профессионал асосда иш юритувчи жисмоний шахс ёки қурувчи томонидан ваколат берилган юридик шахс бўлиб, қурувчи номидан муҳандислик тадқиқотларини ўтказиш, лойиҳалаш ҳужжатларини тайёрлаш, капитал қурилиш объектларини қуриш, реконструкция қилиш, капитал таъмирлаш бўйича шартномалар тузиш, уларни амалга ошириш бўйича топшириқларни тайёрлаш, муҳандислик-тадқиқот ишларини олиб бориш ва лойиҳа ҳужжатларини тайёрлаш, қурилиш, реконструкция ишларини бажарадиган шахсларга

берадиган иш турлари, капитал қурилиш, иш турларини амалга ошириш, капитал қурилиш объектини киритиш учун рухсат олиш учун зарур ҳужжатларни имзолаш бўйича маъсулдир.

Пудратчи – бу қурилиш ишларини ташкилотчиси билан келишув асосида ишларни бажарадиган қурилиш ташкилоти.

Техник назорат - бу лойиҳада белгиланган ишларнинг ва қурилиш материалларининг нархи, муддати, ҳажми ва сифатига аниқ риоя қилинишини таъминлаш мақсадида амалга ошириладиган экспертиза ва текшириш ишларидир. Техник назорат капитал қурилиш объектларини қуриш, реконструкция қилиш, капитал таъмирлаш вақтида Ўзбекистон Республикаси шаҳарсозлик меъёрий ҳужжатлари асосида амалга оширилади. Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда лойиҳаларни амалга оширишда ЕРСМ, ЕРС функцияси асосан техник буюртмачи ёки буюртмачи-ишлаб чиқарувчи, бош пудратчи томонидан амалга оширилади. "Техник буюртмачи" атамаси СССР даврида, давлат инвестор ва ишлаб чиқарувчи ролини ўйнаган пайтда пайдо бўлган. Агар биз лойиҳаларни бошқаришнинг ўзбек амалиётини хорижий амалиёт билан таққосласак, унда "Техник буюртмачи" атамаси мавжуд бўлмайди, лекин лойиҳа доирасида бажариладиган функциялар учун техник буюртмачи ЕРСМ пудратчисига тўғри келади.

Натижада, биз қуйидагиларга эга бўламиз: ўзбек компаниялари (буюртмачилар - ишлаб чиқарувчилар) асосан компания ичида таркибий тузилишга эга бўладилар, уларда улар ўзлари техник буюртмачи ва бош пудратчи, яъни буюртмачи-қурувчи ва мустақил равишда бош директор сифатида фаолият кўрсатадиган шўъба корхоналар бўлиб, пудратчи ва Техник буюртмачи ўз маблағларини тежаш мақсадида ЕРСМ-пудратчининг функциясини мустақил равишда амалга оширишга ҳаракат қилмоқдалар. Шундай қилиб, Буюртмачи лойиҳанинг барча хавф-хатарларини пудратчига ёки пудратчиларга ўтказди, бу кўпинча лойиҳа муддатининг ортишига ва шу сабабли бюджетнинг ўсишига ва лойиҳа сифатининг ёмонлашишига олиб келади.

Лойиҳани амалга ошириш жадвали: Ўзбекистон амалиёти / халқаро амалиёт (ички тузилма).

Халқаро амалиётда техник буюртмачининг (ЕРСМ пудратчиси) функциясини амалга ошириш учун профессионал компанияни жалб қилиш одатий ҳол бўлиб, у лойиҳанинг вақти, сифати ва бюджети нуқтаи назаридан барча хавфларни ўз зиммасига олади.

Техник буюртмачи ва ЕРСМ пудратчиси ўртасидаги фарқни ҳар хил тушуниш сабабларидан бири бу лойиҳанинг сифати учун жавобгарлик тўғрисида бошқача тушунишдир.



Чизма 15.4. Лойиҳа реализацияси

Агар биз халқаро амалиётга назар ташласак, унда рискларни бошқариш, масалан, ЕРСМ пудратчисининг лойиҳа учун тўлиқ жавобгарлигини назарда тутишини кўрамиз ва бундай ҳолатларда буюртмачи кўпинча бу соҳада профессионал эмаслиги сабабли, у тайёр лойиҳавий объектларни белгиланган нархларда куради.

Шу билан бирга, агар Буюртмачи профессионал бўлса, лекин унга фақат лойиҳа билан боғлиқ хизматлар тўплами керак бўлса, у РМС шартномасини тузади, бу Пудратчи ва Буюртмачи ўртасидаги мажбуриятларни тақсимлашни аниқлатади.

Юқоридагиларни хулоса қилсак, ишонч билан айта оламизки, агар компания лойиҳа учун вақт, бюджет ва сифим бўйича жавобгарликни ўз зиммасига олса, унда бундай компания Техник буюртмачи деб аталадиган масъул ижроичига (ЕРСМ пудратчиси) айланади.

Агар компания фақат маълум бир иш турига жалб қилинса, масалан, қурилиш назорати бўйича, Ўзбекистонда қурилиш назорати функциясини бажариш тўғрисида шартнома, халқаро амалиётда эса РМС шартномаси бўлади.

§16. Лойиҳада рискларни бошқариш

Лойиҳалар рисксиз(хавф-хатар) бўлиши мумкин эмас. Лойиҳанинг мураккаблиги ошиши билан боғлиқ рисклар сони ва кўлами ўсишига олиб келади. Лойиҳада рискларни бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга, улар ушбу мавзуда муҳокама қилинади.

Лойиҳавий риск тушунчаси

Лойиҳавий фаолиятдаги риск деганда биз эҳтимолий воқеани тушунамиз, бунинг натижасида қарор қабул қилувчи вақтинча, миқдорий ва харажат сметасига эга лойиҳанинг режалаштирилган натижаларига ёки унинг индивидуал параметрларига эришиш имкониятидан маҳрум бўлади. Риск маълум манбалар ёки сабаблар билан тавсифланади ва оқибатларга олиб келади, яъни. лойиҳа натижаларига таъсир қилади. Таърифдаги калит сўзлар:

- эҳтимоллик;
- воқеа;
- субъект;
- қарор;
- йўқотишлар.

Лойиҳанинг рисклари ҳар доим ноаниқлик билан боғлиқ. Ва бу борада бизни иккита масала қизиқтириши керак: ноаниқлик даражаси ва унинг сабаблари. Ноаниқлик шароитида лойиҳа амалга ошириш учун қабул қилинадиган объектив шароитларнинг ҳолатини тушуниш таклиф этилади, бу эса мавжуд маълумотларнинг ноаниқлиги ва тўлиқ эмаслиги сабабли қарорларнинг оқибатларини олдиндан кўришга имкон бермайди. Ноаниқлик даражаси жуда муҳим, чунки биз камида қандайдир маълумот мавжуд бўлгандагина рискларни бошқаришимиз мумкин.

Агар ҳеч қандай маълумот бўлмаса, унда бундай рисклар номаълум деб аталади ва улар бошқариш процедураларини амалга оширмасдан махсус захирага қўйилиши керак. Бундай вазият учун солиқ қонунчилигининг тўсатдан ўзгариши рискининг мисоли жуда мос келади. Ҳеч бўлмаганда минимал маълумот мавжуд бўлган таҳдидлар учун жавоблар режаси ишлаб чиқилиши мумкин ва рискларни минималлаштириш мумкин. Қуйидаги матнларда ишончлилик нуқтаи назаридан рискларни бошқариш чегараларининг кичик кўриниши келтирилган.

Лойиҳавий рискнинг ўзига хос хусусиятларини тушуниш учун навбатдаги вазият - бу лойиҳа топшириғи бажарилаётганда ўзгарадиган риск харитасининг динамикасидир. Лойиҳанинг бошида таҳдидлар эҳтимоли катта, аммо мумкин бўлган йўқотишлар кам. Аммо лойиҳадаги барча ишларнинг охирига келиб, йўқотишлар миқдори сезиларли даражада ошади ва таҳдидлар эҳтимоли камаяди. Шунинг учун бу ҳолда иккита хулоса чиқарамиз:

1. Лойиҳани амалга ошириш пайтида бир неча марта риск таҳлили ўтказиш тавсия этилади. Бундай ҳолда, риск харитаси ўзгартирилади.
2. Рискларни минималлаштириш концепцияни ишлаб чиқиш босқичида ёки лойиҳа ҳужжатларини ишлаб чиқиш пайтида энг мақбул тарзда юзага келади. Ушбу параметр тўғридан-тўғри амалга ошириш босқичига қараганда анча арзон бўлади.

Кичик бир мисолни кўриб чиқайлик. Агар лойиҳанинг бошида техник шартлар учун мос бўлмаган қимматбаҳо материаллар туфайли маҳсулот сифатига таҳдид аниқланса, унда тузатиш билан боғлиқ харажатлар унчалик катта бўлмайди. Материални алмаштириш натижасида юзага келган лойиҳа режасидаги ўзгаришлар белгиланган муддатларда бироз кечикишга олиб келади. Агар буюртмани бажариш босқичида мумкин бўлган салбий оқибатлар аниқланса, етказилган зарар сезиларли бўлиши мумкин ва йўқотишларни камайтириш мумкин эмас бўлади.

Лойиҳани бошқариш концепциясининг элементлари

Лойиҳаларни бошқаришнинг замонавий методологияси, ўтмиш ўтмишидан фарқли ўлароқ, пассив бўлган пайтда, аниқланган таҳдидлар ва рискларнинг манбалари ва оқибатлари билан ишлашга фаол ёндашишни ўз ичига олади. Рискларни бошқариш деганда рискларни аниқлаш, рискларни таҳлил қилиш, рискли ҳодисалар рўй берганда юзага келадиган салбий оқибатлар даражасини камайтириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқишга асосланган ўзаро боғлиқ жараёнлар мажмуи тушунилиши керак. РМВОК рискларни бошқаришнинг олти жараёнини белгилаб беради.

Ушбу турдаги бошқарувнинг асосий процедуралари қуйидагилардан иборат:

- идентификация қилиш;
- баҳолаш;

- жавоб чораларини режалаштириш;
- мониторинг ва назорат.

Идентификациялаш рискларни уларнинг юзага келиш омиллари, уларнинг параметрларини хужжатлаштириш асосида аниқлашни ўз ичига олади. Вужудга келиш сабабларини сифатли ва миқдорий таҳлил қилиш, салбий оқибатлар эҳтимоллиги баҳолаш тартибини шакллантиради. Белгиланган омилларга жавоб беришни режалаштириш лойиҳанинг натижалари ва параметрларига салбий таъсирни камайтириш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқишни ўз ичига олади. Лойиҳанинг тури динамик, ноёб ҳодисалар ва улар билан боғлиқ рисклардир. Шунинг учун уларнинг мониторинги ва назорати бошқарув тизимида алоҳида ўрин тутади ва лойиҳа топшириғининг бутун ҳаёти давомида амалга оширилади.

Рискларни бошқариш қуйидагиларни таъминлайди:

1. Лойиҳанинг иштирокчилари уни амалга ошириш муҳитида ноаниқликлар ва таҳдидлар, уларнинг манбалари ва рисклар туфайли юзага келиши мумкин бўлган салбий ҳодисалар тўғрисида қабул қилиш.
2. Белгиланган ноаниқликни ҳисобга олган ҳолда лойиҳа вазифасини самарали ва самарали ҳал қилиш имкониятларини излаш ва кенгайтириш.
3. Лойиҳавий рискларни камайтириш усулларини ишлаб чиқиш.
4. Аниқланган рискларни ва уларни камайтириш бўйича чора-тадбирларни ҳисобга олган ҳолда лойиҳа режаларини яқунлаш.

Лойиҳанинг рисклари лойиҳа менежери томонидан бошқарув таъсирига эга. Лойиҳанинг барча иштирокчилари ушбу ишларга турли даражаларда жалб қилинади. Дастурий таъминот ва математик аппаратлар, эксперт баҳолаш усуллари, интервью, мунозара, “брэин-сторминг” ва бошқалар қўлланилади. Бошқарувни бошлашдан олдин, вазифалар ҳал этиладиган ташқи ва ички шароитларни аниқлашни ўз ичига олган ҳолда ахборот контексти шакллантирилади. Ташқи шартларга сиёсий, иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий, технологик, экологик, рақобатдош ва бошқа жиҳатлар киради. Мумкин бўлган ички шартлар қуйидагилардан иборат:

- лойиҳанинг ўзига хос хусусиятлари ва мақсадлари;
- компаниянинг хусусиятлари, таркиби ва мақсадлари;
- корпоратив стандартлар ва қоидалар;
- лойиҳани ресурс билан таъминлаш тўғрисида маълумотлар.

Рискларни бошқаришни режалаштириш

Лойиҳавий таҳдидлар билан ишлашнинг умумий процедуралари ичида биринчи жараён бу рискларни бошқариш бўйича режалаштиришдир. Бу сизга танланган усулларни, воситаларни ва муайян лойиҳага нисбатан бошқарувни ташкил этиш даражасини аниқлаштиришга имкон беради. РМІ институти ушбу жараёнда барча манфаатдор томонлар билан алоқа қилишда муҳим рол ўйнайди.

Рискларни бошқариш режаси - бу муайян бўлимлар тўпламини ўз ичига олган ҳужжат. Бундай режанинг кенгайтирилган таркибига мисолни кўриб чиқамиз:

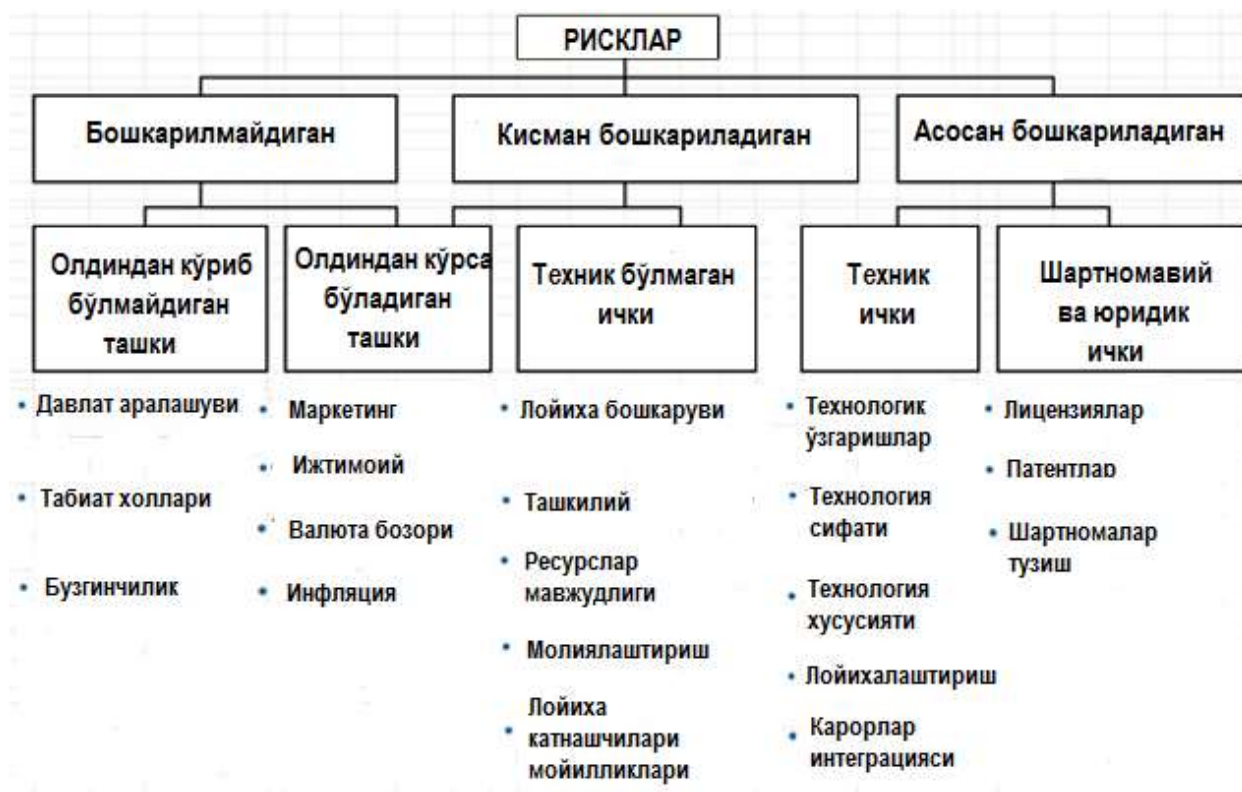
1. Умумий қоидалар.
2. Компаниянинг асосий хусусиятлари.
3. Лойиҳанинг қонуний тавсифи.
4. Рискларни бошқаришнинг мақсадлари, вазифалари.
5. Услубий бўлим. Методология усулларни, таҳлил ва баҳолаш воситаларини, лойиҳа рискларини бошқариш учун фойдаланишни тавсия этадиган маълумот манбаларини ўз ичига олади. Усуллар ва воситалар лойиҳани амалга ошириш босқичларига бўлинган.
6. Ташкилий қисм. Режада кўзда тутилган процедураларни амалга ошириш учун жавобгарликни белгилаш, лойиҳа менежментининг бошқа таркибий қисмлари билан ўзаро муносабатлар таркиби билан лойиҳа жамоаси аъзоларининг ролларини тақсимлашни ўз ичига олади.
7. Бюджет бўлими. Рискларни бошқариш бюджетини шакллантириш ва ижро этиш қоидаларини ўз ичига олади.
8. Рискларни бошқариш бўйича операцияларни ўтказиш муддатлари, даврийлиги, давомийлиги, бошқарув ҳужжатларининг шакллари ва таркиби киритилган регламент бўлими.
9. Метрология бўлими (баҳолаш ва қайта ҳисоблаш). Баҳолаш тамойиллари, параметрларни қайта ҳисоблаш қоидалари ва мос ёзувлар ўлчовлари олдиндан белгиланади, сифатли ва миқдорий таҳлил қилиш учун ёрдамчи восита бўлиб хизмат қилади.
10. Рискнинг чегаравий қиймати. Лойиҳани амалга оширишнинг аҳамияти ва янгилигини инобатга олган ҳолда, лойиҳа даражасида ва индивидуал таҳдидларда риск параметрларининг мақбул қийматлари белгиланади.

11. Ҳисобот бўлими ушбу лойиҳани бошқариш бўйича ҳисоботнинг частотаси, шакллари, ҳисоботни тўлдириш, топшириш ва кўриб чиқиш тартиб-қоидаларига бағишланган.
12. Лойиҳавий рискларни бошқариш бўйича мониторинг ва ҳужжат билан таъминлаш бўлими.
13. Рискларни бошқариш учун бўлим шаблонлари.

Лойиҳанинг рискини аниқлаш

Кўриб чиқиладиган бошқарув блокининг кейинги жараёни рискларни аниқлашдир. Уни амалга ошириш жараёнида лойиҳа рисклари аниқланади ва ҳужжатлаштирилади. Натижада рискларнинг даражаси бўйича жойлаштирилган рисклар рўйхати пайдо бўлиши керак. Факторларни аниқлашда нафақат гуруҳ аъзолари, балки лойиҳанинг барча иштирокчилари жалб қилиниши керак. РМВОК қўлланмасида бу жараён қуйидагича таърифланган.

Идентификация барча аниқланган омилларни ўрганиш натижаларига асосланади. Шунинг учун бошқарилиши керакки, барча омиллар ҳам аниқланавермайди ва шунинг учун бошқарилиши керак. Лойиҳавий режаларни ишлаб чиқиш ва аниқлаштириш жараёнида кўпинча янги таҳдид ва риск манбалари пайдо бўлади.



Чизма 16.1. Назорат даражаси бўйича рискларни таснифлаш

Ушбу тенденция шундай бўладики, лойиҳа якунланишига қараб, эҳтимолий рискли ҳодисалар сони кўпаяди. Сифатли идентификациялаш қўлда рискларни батафсил таснифлашга боғлиқ. Фойдали таснифлаш хусусиятларидан бири бу уларнинг бошқариладиган даражасидир.

Назорат қилинадиган белгиларга асосланган лойиҳа рискларининг таснифи назорат қилиб бўлмайдиган омиллар захирага олиниши керак бўлган ишонч учун фойдалидир. Афсуски, рискларни бошқариш қобилияти кўпинча уларни бошқаришдаги муваффақиятни кафолатламайди, шунинг учун алмашишнинг бошқа усуллари муҳимдир. Шуни таъкидлаш керакки, универсал тасниф мавжуд эмас. Бунинг сабаби шундаки, барча лойиҳалар ноёбдир ва муайян рисклар билан биргалликда келади. Бундан ташқари, кўпинча рискларнинг ўхшаш турлари орасидаги чизиқни чизиш қийин.

Таснифлаш типик хусусиятлари қуйидагича:

- манбалар;
- оқибатлар;
- таҳдидларни камайтириш усуллари.

Биринчи белги аниқ аниқлаш босқичида фаол қўлланилади. Охириги иккитаси риск омилларини таҳлил қилишда фойдалидир. Лойиҳаларнинг рискларини уларнинг омилларининг ўзига хослиги билан боғлиқ ҳолда кўриб чиқамиз:

1. Маҳаллий лойиҳа нуқтаи назаридан ўзига хос таҳдидлар. Масалан, маълум бир технология киритилиши билан боғлиқ рисклар.
2. Лойиҳани амалга ошириш тури нуқтаи назаридан ўзига хос таҳдидлар. Қурилиш, инновация, ИТ-лойиҳалар ва бошқалар омиллари ўзига хос хусусиятларга эга.
3. Ҳар қандай лойиҳалар учун умумий рисклар. Режаларнинг мос келмаслиги ёки бюджетни ўрганишнинг паст даражаси ҳақида мисол келтириш мумкин.

Рискни шакллантириш учун саводхонлик идентификациялаш учун муҳимдир, унинг манбаси, оқибатлари ва рискнинг ўзи аралашмаслиги керак. Ҳужжат икки қисмдан иборат бўлиши керак ва риск манбаси ва ҳақиқий таҳдидли ҳодисани кўрсатиши керак. Масалан, "лойиҳа бюджетидаги номувофиқликлар туфайли молиялаштиришнинг узилиши rischi". Таъкидланганидек, лойиҳа рискларининг турлари кўпинча асосий манбаларга бўлинади. Қуйида бундай таснифнинг энг кенг тарқалган версиясининг намунаси келтирилган.

№	Риск мезонлари	Риск турлари
1.	Молиявий	<i>Валюта барқарорсизлиги Инвестициялар катта ҳажми</i>
2.	Техник	<i>Авариялар, ускуналар бузилиши Нотўғри прогнозлар</i>
3.	Қатнашувчилар рисклари	<i>Инвестор рисклари Лойиҳа жамоаси рисклари</i>
4.	Мамлакат шароити	<i>Сиёсий барқарорсизлик Диний, тил, маданий аспектлар</i>
5.	Иқтисодий	<i>Қашшоқлик, инфляция Иқтисодий инқирозлар</i>
6.	Ижтимоий	<i>Иш ташлашлар, бош кўтариши Терроризм</i>
7.	Экологик	<i>Экологик халокатлар Техноген халокатлар</i>
8.	Меъёрий-ҳуқуқий	<i>Солиқ қонуниятчилигининг ўзгариши Экспорт, импорт қоидалари ўзгариши</i>
9.	Макроиқтисодий	<i>Давлат бошқаруви ўзгаришлари Иқтисодий шароит барқарорсизлиги</i>

Жадвал 16.1. Лойиҳа рискларини манбалар бўйича таснифлаш

Лойиҳа рискларини таҳлил қилиш ва баҳолаш

Рискларни таҳлил қилиш ва баҳолаш, аниқлаш вақтида олинган маълумотларни масъулиятли қарор қабул қилишга имкон берадиган маълумотга айлантириш мақсадида амалга оширилади. Сифатли таҳлил жараёнида аниқланган омиллар таъсирида юзага келиши мумкин бўлган ножўя таъсирларнинг бир қатор эксперт баҳолари ўтказилади. Миқдорий таҳлил жараёнида таҳликали ҳодисалар рўй бериши эҳтимолини миқдорий кўрсаткичларининг қийматлари аниқланади. Миқдорий таҳлил кўпроқ вақт талаб этади, аммо айти пайтда аниқроқ бўлади. Бу кириш маълумотларининг сифати, илғор математик моделлардан фойдаланишни ва ходимлардан юқори малакани талаб қилади.

Юқори сифатли таҳлилий тадқиқотлар етарли бўлган ҳолатлар мавжуд. Таҳлилий ишдан чиққанда, лойиҳа менежери қуйидагиларни олишни режалаштиради:

- устуворлик бўйича тузилган рисклар рўйхати;
- қўшимча таҳлилни талаб қиладиган лавозимлар рўйхати;
- лойиҳанинг умуман рискга моиллигини баҳолаш.

Ноқулай ҳодисаларнинг юзага келиш эҳтимоли ва лойиҳага таъсир қилиш даражасининг эксперт баҳолари мавжуд. Сифатли таҳлил жараёнининг асосий натижаси бажарилган баҳолар ёки рисклар харитаси билан жойлаштирилган рисклар рўйхати ҳисобланади. Иккала эҳтимоллик ҳам, таъсир ҳам маълум бир қиймат оралиғида категория гуруҳларга бўлинади. Натижалар таҳдидларни тартиблаш учун асос бўлиб хизмат қиладиган сегментларга бўлинган. Бундай эҳтимоллик / таъсир матрицасининг намунасини РМВОК қўлланмасида топиш мумкин ва у қуйида сизнинг эътиборингизга тақдим этилади.

Шундай қилиб, учта сегмент матрицада шакллантирилади: қабул қилиб бўлмайдиган, ўрта ва майда рисклар ("чегара даражаси" деб аталади). Сифатли баҳолаш учун иккита асосий параметрни (эҳтимоллик ва таъсир) аниқлашдан ташқари, рискларни бошқариш эҳтимолини аниқлаш керак. Манбалар асосида рисклар қуйидагиларга бўлинади:

- бошқариладиган;
- қисман бошқариладиган;
- бошқариб бўлмайдиган.

Қуйида бошқариш қобилияти ва рискнинг катталигини аниқлаш учун қарор қабул қилиш алгоритми келтирилган. Агар назоратсиз рисклар аниқланса, улар мижоз ва инвестор билан муҳокама қилиш учун тақдим этилади. Рисксиз назоратсиз таҳдидни аниқлаш лойиҳани амалга оширишни тўхтатиш учун асос бўлиши мумкин.

Таҳлил ва баҳолашнинг яна бир натижаси визуал шаклда бир хил эҳтимоллик / таъсир матрицасини акс эттирувчи риск харитаси бўлиши мумкин. Қуйидаги харита мисолини кўриб чиқамиз. Ўнг юқори бурчакдаги катта доира номақбул деб ҳисобланган рискларга мос келади. Ушбу мисолда, қизил чизикнинг пастки қисмида ва чапида жойлашган воқеалар эҳтимоли рискли бўлмаган риск даражаси деб ҳисобланади.

Рискга жавоб беришни режалаштириш

Яна бир бор, биз рискларни бошқариш билан боғлиқ бир қатор воқеаликларни эслаймиз. Демак, бундай ҳолларда нима қилиш керак?

1. Риск манбаларини аниқланг.
2. Ушбу манбалардан келиб чиқадиган рискларни аниқланг.
3. Бу нимага таъсир қилишини билиб олинг.
4. Ўзаро боғлиқлик моделини яратинг.
5. Қабул қилиш даражаси ва оқибатлари бўйича рискларга эгалликни аниқланг.
6. Аниқланган таҳдидларни минималлаштириш учун режа тузинг.

Амалда, бюджетга, вақтга, маҳсулотнинг сифатига ёки унинг ишлашига таъсир қиладиган тўрт хил оқибатлар мавжуд. Жавобгарликни режалаштириш таҳдидларни минималлаштириш режасини ишлаб чиқиш учун тартибга солинган жараён дир. Ушбу иш жараёнида лойиҳанинг муваффақияти эҳтимолини оширадиган энг мос чоралар танланади. Ушбу чоралар устуворлик тартибида рискларга жавоб беришни ўз ичига олади. Мақсадли манбалар ва операциялар лойиҳа бюджетига киритилган. Улар учун жавобгарлик лойиҳа иштирокчилари ўртасида тақсимланади. Қуйида РМВОК қўлланмасидаги тегишли жараён диаграммаси келтирилган.

Рискларга жавоб беришнинг тўртта асосий усули мавжуд, улардан биринчи иккитаси фаол усуллар дир.

1. *Олдини олиш.* Риск манбаларини тўлиқ йўқ қилиш. Бу энг фаол жавоб бериш усули. Қўллаш ҳар доим ҳам мумкин эмас. Риск манбаини бутунлай йўқ қилиш мумкин бўлганда, масалан, агар риск манбаси бирон бир маълумотнинг йўқлиги билан боғлиқ бўлса ишлатилади. Лойиҳа раҳбари ҳар қандай усулда керакли маълумотларни олиши керак: тўплаш, сотиб олиш ва ҳк.
2. *Минималлаштириш.* Эҳтимолни камайтириш ва рискни камайтириш. Бу иккинчи фаол жавоб. Ушбу усул қўлланиладиган риск турлари тўлиқ назорат қилиниши керак. Одатда бу ташқи рисклар дир.
3. *Трансфер-суғурта.* Учинчи томон рискни ва унинг салбий оқибатларини ўзи қабул қилишга тайёр деб тахмин қилинади. Ушбу усулда энг яхши шароитлар энг кучли музокарали позицияга эга бўлган шахс томонидан амалга оширилади (лойиҳадаги монополь позиция).

4. *Қабул қилиши.* Рискларни қабул қилишга онгли тайёрлик қабул қилинади. Барча саъй-ҳаракатлар оқибатларни бартараф этишга қаратилган.

Ушбу мавзуда биз лойиҳанинг рискларини бошқаришнинг услубий асосларини замонавий изоҳларига шарҳ бериб ўтдик. Лойиҳани бошқаришнинг ривожланиш тенденциялари доимий равишда Лойиҳани бошқариш тизимининг ушбу таркибий қисми қийматини оширмоқда. Лойиҳа менежери лойиҳавий вазифанинг натижасига эришиш учун жамоавий ишнинг асосий вакили сифатида ушбу билимларга муҳтождир. Аммо у учун янада муҳимроқ нарса - бу эҳтимолий таҳдидларни аниқлаш, таҳлил қилиш ва ноҳуш ҳодисаларнинг мумкин бўлган муаммоларига жавоб бериш бўйича амалий кўникмалардир.

§17. Лойиҳада коммуникацияларни бошқариш

Лойиҳада коммуникацияларни бошқариш жараёнида кўриб чиқиладиган асосий мавзулар – булар ахборот ва унга коммуникациядор масалалар - коммуникация турлари, маълумот алмашиш, тўплаш, тарқатиш, сақлаш, фойдаланиш процедураларидир. Лойиҳа томонидан ишлаб чиқарилган барча маълумотлар лойиҳа ичидаги ва ташқарисидаги истеъмолчиларга етказилиши, лойиҳа мақсадларига эришиш учун фойдаланилиши ва лойиҳа архивида сақланиши керак.

Лойиҳанинг ҳар бир иштирокчиси керакли микдорда, керакли вақтда, керакли шаклда ва керакли манбадан маълумотга муҳтож. Бундай маълумотларнинг етишмаслиги лойиҳанинг кечикишига, ходимларнинг ишдан бўшатилишига, нотўғри хулосалар пайдо бўлишига, номувофикликлар, тушунмовчиликларга олиб келади ва охир-оқибат лойиҳанинг муваффақиятига хавф туғдиради.

Шундай қилиб, лойиҳа коммуникацияларини бошқаришда қуйидагиларни таъминлаши керак:

- иштирокчилар ўртасидаги зарурий муносабатлар ва коммуникация муҳити;
- маълумотларни ўз вақтида тайёрлаш, тўплаш, сақлаш ва архивлаш;
- тўпланган маълумотни истеъмолчиларга ўз вақтида ва керакли микдорда етказиш;
- ҳар бир иштирокчининг лойиҳа учун маълумотлардан самарали

фойдаланиши учун жавобгарлиги.

Лойиҳа коммуникацияларини бошқариш лойиҳа ва унинг манфаатдор томонларининг маълумотлар эҳтиёжларини қондириш учун зарур бўлган жараёнларни ўз ичига олади, бу эса артефактларни яратиш ва самарали маълумот алмашишни таъминлайдиган операцияларни амалга ошириш орқали амалга оширилади. Лойиҳа коммуникацияларини бошқариш икки қисмдан иборат. Биринчи қисм – манфаатдор томонлар учун коммуникация самарадорлигини таъминлаш стратегиясини ишлаб чиқиш. Иккинчи қисм - ахборотни қўллаб-қувватлаш стратегиясини амалга ошириш учун зарур бўлган операцияларни бажариш.

Лойиҳада коммуникацияларни бошқариш қуйидаги жараёнларни ўз ичига олади:

1. *Коммуникацияларни бошқаришни режаслаштириш* - бу ҳар бир манфаатдор томон ёки гуруҳнинг ахборот эҳтиёжлари, ташкилотнинг мавжуд активлари ва лойиҳанинг эҳтиёжлари асосида лойиҳавий коммуникация операциялари учун тегишли ёндашув ва режани ишлаб чиқиш жараёнидир.

2. *Коммуникацияларни бошқариш* - бу лойиҳа маълумотларини ўз вақтида ва тўғри тўплаш, яратиш, тарқатиш, сақлаш, излаш, бошқариш, назорат қилиш ва архивлаш / йўқ қилишни таъминлаш жараёнидир.

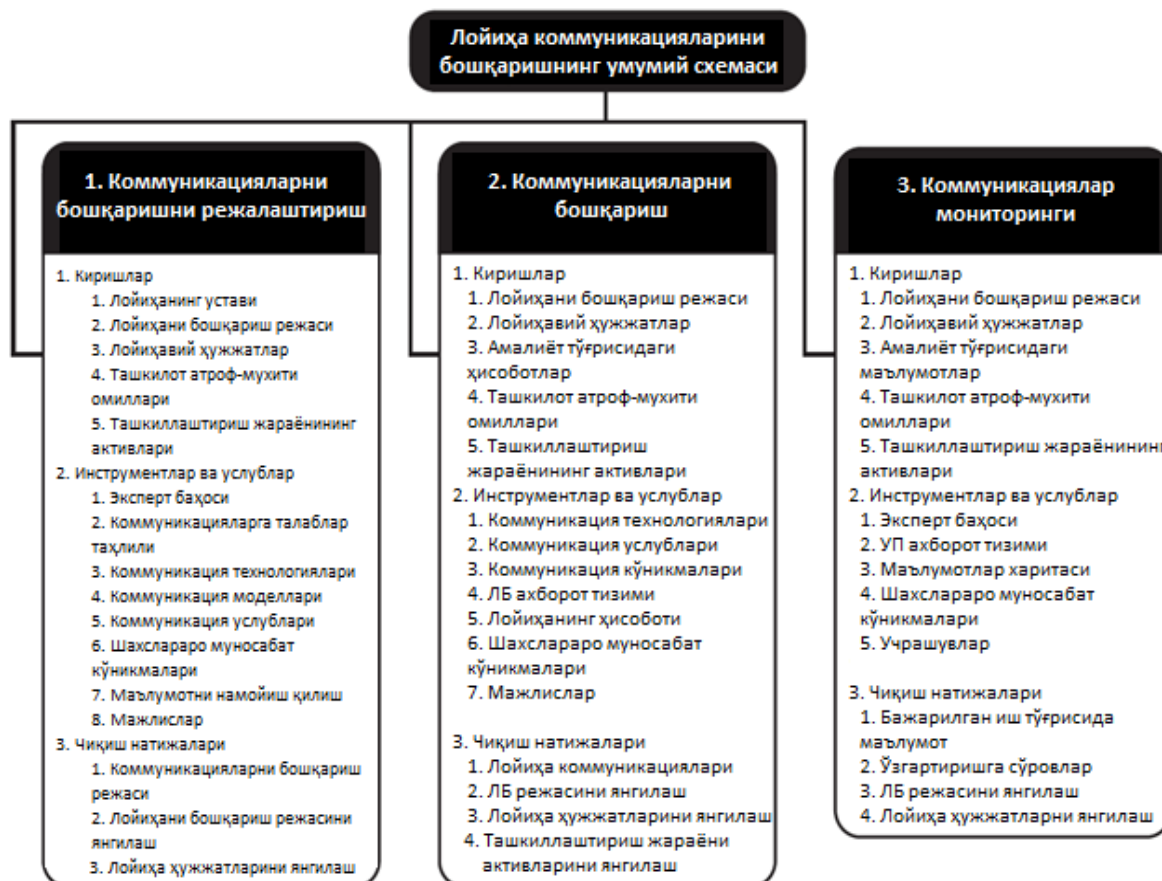
3. *Коммуникациялар мониторинги* - бу лойиҳа ва унинг манфаатдор томонларининг ахборотга бўлган эҳтиёжларини қондиришни таъминлаш жараёнидир.

Лойиҳада коммуникацияларни бошқариш жараёнлари аниқ чегараларга эга бўлган дискреция жараёнлар сифатида тақдим этилади, аммо амалда улар тўлиқ ва батафсил ёритиб бўлмайдиган тарзда ўзаро тўқнашади.

Коммуникация бу мақсадга йўналтирилган ёки билмай туриб маълумот алмашишдир. Ахборот алмашинуви ғоялар, йўналишлар ёки ҳиссиётларни ифодалаш шаклида бўлиши мумкин.

Коммуникация ижтимоий тармоқлардаги нашрлар, лойиҳа ҳисоботлари ёки лойиҳа ҳужжатлари кўринишидаги коммуникация операциялари, масалан учрашувлар ва тақдимотлар ёки артефактлар каби маълумотларни узатиш ва олишнинг мумкин бўлган усулларини тавсифлайди.

Лойиҳа менежерлари кўп вақтларини ички (ташкилотнинг барча даражаларида) ва ташкилот ташқарисида бўлган жамоа аъзолари ва бошқа манфаатдор томонлар билан мулоқот қилиш учун сарфлашади. Самарали коммуникация турли хил маданий ва ташкилий тажрибага эга бўлиши мумкин бўлган турли хил манфаатдор томонлар, шунингдек, турли даражалар, муносабатлар ва қизиқишларга асосланган муносабатларни ўрнатади.



Чизма 17.1. Лойиҳадаги коммуникацияларнинг умумий схемаси (РМВоК, 6-нашр)

Коммуникация лойиҳа ва дастурларни муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган муносабатларни ривожлантиради. Коммуникация операциялари ва уларни қўллаб-қувватлашга мўлжалланган артефактлар жуда хилма-хил: электрон почта ва норасмий суҳбатлардан тортиб расмий учрашувлар ва лойиҳа ҳақида мунтазам ҳисобот беришгача.

Ахборотни узатиш ва олиш сўзлар, юз ифодалари, имо-ишоралар ва бошқа ҳаракатлар ёрдамида онгли равишда ёки онгсиз равишда

амалга оширилади. Лойиҳанинг манфаатдор томонлар билан муносабатларни бошқариш лойиҳасининг бир қисми сифатида, коммуникация манфаатдор томонлар билан ишлаш операциялари бўйича стратегия ва режаларни ишлаб чиқишни, шунингдек режалаштирилган ва бошқа вазиятли коммуникацияларнинг самарадорлигини ошириш учун кўникмаларни ишлатишни ўз ичига олади.

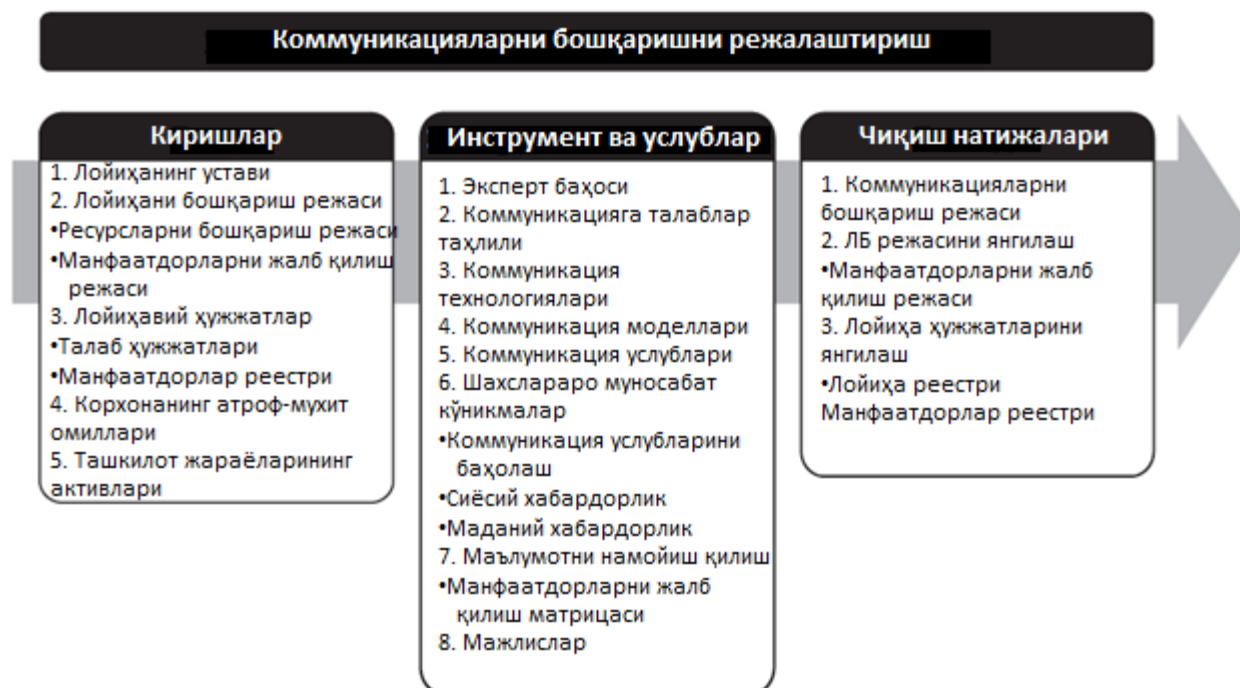
Муваффақиятли коммуникация икки қисмдан иборат. Биринчи қисм - бу умуман лойиҳанинг ва лойиҳанинг манфаатдор томонларининг эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда тегишли коммуникация стратегиясини ишлаб чиқиш. Ушбу стратегияга мувофиқ, коммуникация стратегиясида кўзда тутилганидек, турли хил форматларда ва турли хил воситалар орқали тегишли хабарлар манфаатдор томонларга етказилишини таъминлаш учун коммуникацияларни бошқариш режаси ишлаб чиқилади.

Ушбу хабарлар муваффақиятли коммуникацияларнинг иккинчи қисми бўлиб, лойиҳа коммуникацияларини ташкил қилади. Лойиҳада коммуникациялар - бу коммуникация артефактларини қандай тўплаш, яратиш, тарқатиш, сақлаш, олиш, бошқариш, сақлаш ва архивлаш / ишлатишни белгилайдиган коммуникацияларни бошқариш режасининг мавзуси бўлган режалаштириш жараёнининг махсулидир. Ва ниҳоят, коммуникация стратегияси ва коммуникацияларни бошқариш режаси коммуникация натижалари мониторинги учун асос бўлади. Лойиҳанинг коммуникациялари қўшимча равишда тушунмовчилик ва номувофиқликни олдини олишга қаратилган ҳаракатлар, шунингдек режалаштириш жараёнида ишлаб чиқилган усуллар, хабарлар воситалари ва хабарларни синчковлик билан танлаш орқали қувватланади.

Коммуникацияларни бошқаришни режалаштириш

Коммуникацияларни бошқаришни режалаштириш - бу ҳар бир манфаатдор томон ёки гуруҳнинг ахборот эҳтиёжлари, ташкилотнинг мавжуд активлари ва лойиҳанинг эҳтиёжлари асосида лойиҳавий коммуникация операциялари учун тегишли ёндашув ва режани ишлаб чиқиш жараёнидир. Ушбу жараённинг муҳим афзаллиги шундаки, у тегишли маълумотни ўз вақтида тақдим этиш орқали манфаатдор томонларнинг самарали ва тўлақонли иштироки учун ҳужжатлаштирилган ҳолда ёндашади. Ушбу жараён, керак бўлганда, бутун лойиҳа давомида вақти-вақти билан амалга оширилади.

Лойиҳанинг манфаатдор томонларининг хилма-хил ахборот эҳтиёжларини ҳисобга оладиган самарали коммуникацияларни бошқариш режасини ишлаб чиқиш унинг ҳаётий циклининг дастлабки босқичида амалга оширилади. Режа доимий равишда қайта кўриб чиқилиши ва керак бўлганда манфаатдор томонлар жамоасининг таркиби ўзгарганда ёки лойиҳанинг ҳар бир янги босқичи бошида ўзгартирилиши керак.



Чизма 17.2. Коммуникацияларни бошқаришни режалаштириш: киритиладиган жихатлар, инструмент ва услублар, натижалар (РМВоК, 6-нашр)

Аксарият лойиҳаларда коммуникацияларни режалаштириш манфаатдор томонлар таркибини аниқлаш ва лойиҳани бошқариш режасини ишлаб чиқиш жараёнининг эрта босқичида амалга оширилади.

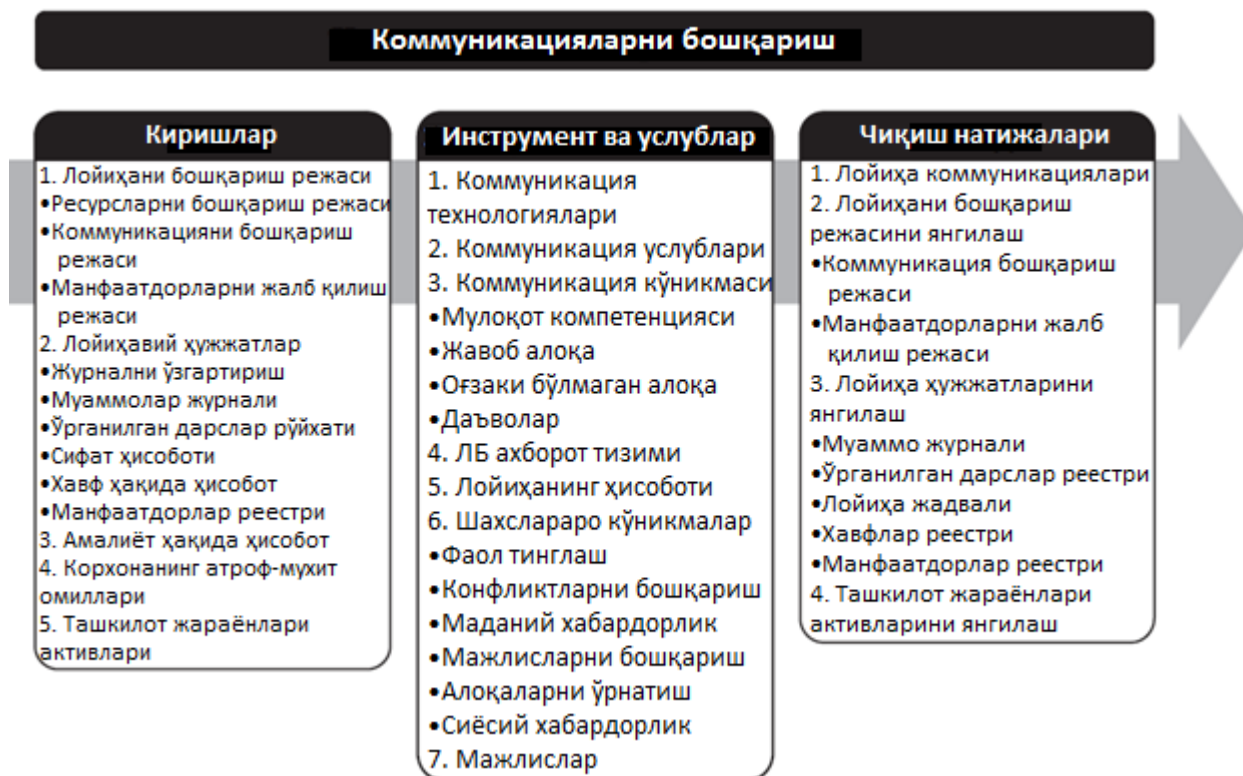
Гарчи барча лойиҳаларда лойиҳалар тўғрисида маълумот алмашиш зарурати мавжуд бўлса-да, маълумотларга бўлган эҳтиёж ва уни тарқатиш усуллари сезиларли даражада фарқ қилиши мумкин. Бундан ташқари, ушбу жараён давомида лойиҳа маълумотларини сақлаш, олиш ва натижада архивлаш / йўқ қилиш усуллари кўриб чиқиш ва ҳужжатлаштириш керак.

Коммуникация бошқарувини режалаштириш жараёнининг натижалари бутун лойиҳа давомида мунтазам равишда кўриб чиқилиши ва

керак бўлганда уларнинг доимий равишда қўлланилишини таъминлаш учун уларга ўзгартиришлар киритилиб бориши керак.

Коммуникацияларни бошқариш

Коммуникацияларни бошқариш - бу лойиҳа маълумотларини ўз вақтида ва тўғри тўплаш, яратиш, тарқатиш, сақлаш, излаш, бошқариш, назорат қилиш ва архивлаш / йўқ қилишни таъминлаш жараёнидир. Ушбу жараённинг асосий фойдаси лойиҳа жамоаси ва манфаатдор томонлар ўртасида самарали ва тўлақонли маълумот алмашишни таъминлашдир. Ушбу жараён бутун лойиҳа давомида амалга оширилади. Коммуникацияларни бошқариш жараёни самарали коммуникацияларнинг барча жиҳатларини, шу жумладан тегишли технологиялар, усуллар ва усулларни танлашни белгилайди. Бундан ташқари, у коммуникация соҳасидаги ишларнинг мослашувчанлигини таъминлаши керак, бу усул ва услубларни манфаатдор томонлар ва лойиҳанинг эҳтиёжларига мувофиқлигини таъминлаш учун мослаштиришга имкон беради.



Чизма 17.3. Коммуникацияларни бошқариши: киритиладиган жиҳатлар, инструмент ва услублар, натижалар (РМВоК, 6-нашр)

Ушбу жараён тегишли маълумотни тарқатиш билан бир қаторда, лойиҳанинг манфаатдор томонларига узатиладиган маълумотларнинг шаклланиши ва форматланишини, шунингдек, уни тингловчиларга мўлжалланган маълумотни тўғри тақдим этиш муаммосини ҳал қилади. Шунингдек, у манфаатдор томонларга қўшимча маълумот олиш, тушунтириш ва муҳокама қилиш учун сўров юбориш имкониятини беради.

Коммуникациялар мониторинги

Коммуникациялар мониторинги - бу лойиҳа ва унинг манфаатдор томонларининг ахборотга бўлган эҳтиёжларини қондиришни таъминлаш жараёнидир. Ушбу жараённинг асосий фойдаси коммуникация бошқаруви режаси ва манфаатдор томонларнинг режаси қоидаларига мувофиқ мақбул маълумот оқимини таъминлашидадир. Ушбу жараён бутун лойиҳа давомида амалга оширилади.

Коммуникация мониторинги коммуникация воситаларининг артефактлари ва режада кўзда тутилган операцияларни лойиҳани ва кутилаётган натижаларни қўллаб-қувватлаш бўйича манфаатдор томонларнинг ёрдамини кучайтириш ва қўллаб-қувватлаш вазифаларини ҳал қилишда самарали бўлганлигини аниқлайди.



Чизма 17.4. Коммуникациялар мониторинги: киритиладиган жиҳатлар, инструмент ва услублар, натижалар (РМВоК, 6-нашр)

Тўғри контентга эга бўлган тўғри хабар (жўнатувчи ва олувчи учун бир хил маънога эга) тўғри канални керакли вақтда етказилишини таъминлаш учун лойиҳа коммуникацияларининг таъсири ва

оқибатлари синчковлик билан баҳоланиши ва кузатилиши керак. Коммуникациялар мониторинги турли хил усулларни талаб қилиши мумкин, масалан, миждозлар эҳтиёжини қондириш бўйича сўровлар, олинган сабоқларни тўплаш, жамоани кузатиш, муаммолар журналининг маълумотларини таҳлил қилиш ёки манфаатдор томонларнинг жалб қилинганлик даражасини баҳолаш учун матрицадаги ўзгаришларни баҳолаш бунга мисол бўла олади.

Коммуникациялар мониторинги жараёни қўшимча ва эҳтимол такомиллаштирилган коммуникация режалари ва операцияларини амалга ошириш орқали коммуникация самарадорлигини ошириш учун коммуникацияларни бошқариш ва/ёки коммуникацияларни бошқариш жараёнини режалаштиришни итерациясини бошлаши мумкин. Бундай итерациялар лойиҳа коммуникацияларини бошқариш жараёнларининг давомийлигини намойиш этади. Муаммолар ёки ишлашнинг асосий кўрсаткичлари, хавфлар ёки зиддиятлар дарҳол кўриб чиқишни талаб қилиши мумкин.

§18. Лойиҳани якунлаш жараёнини бошқариш

Кўпинча ташкилотлар, лойиҳа жамоалари лойиҳанинг якунига етарлича эътибор бермайдилар. Кўпинча барча қийинчиликлар аллақачон ортда қолди, лойиҳа тайёр деб ўйлаб, кейинги ишлар нозик хизматчиларга ишониб топширилиши мумкин бўлган мунтазам процедуралар мавжуд ва лойиҳа жамоаси аъзолари муҳим шахсий муаммоларни ҳал қиламан деб бошқа лойиҳа ёки ташкилотнинг функционал бўлимига, кундалик вазифаларига қайтиш мумкин. Шунинг учун, лойиҳани тугатиш жараёни ҳар доим ҳам тайёрланмай, эҳтиёткорлик ва аниқлик билан амалга оширилавермайди.

Лойиҳани тугаллаш тартиби жараёни амалга оширишдан кўра эҳтиёткорлик билан режалаштирилган бўлиши керак. Лойиҳанинг суст бажарилиши, агар маҳсулот якунланмаган бўлса ёки унга тўлиқ техник хужжатлар бириктирилмаган бўлса ёки хизмат кўрсатувчи ходимлар тўғри ўқитилмаган бўлса, миждоз билан энг кучли муносабатларни хавф остига қўйиши мумкин.

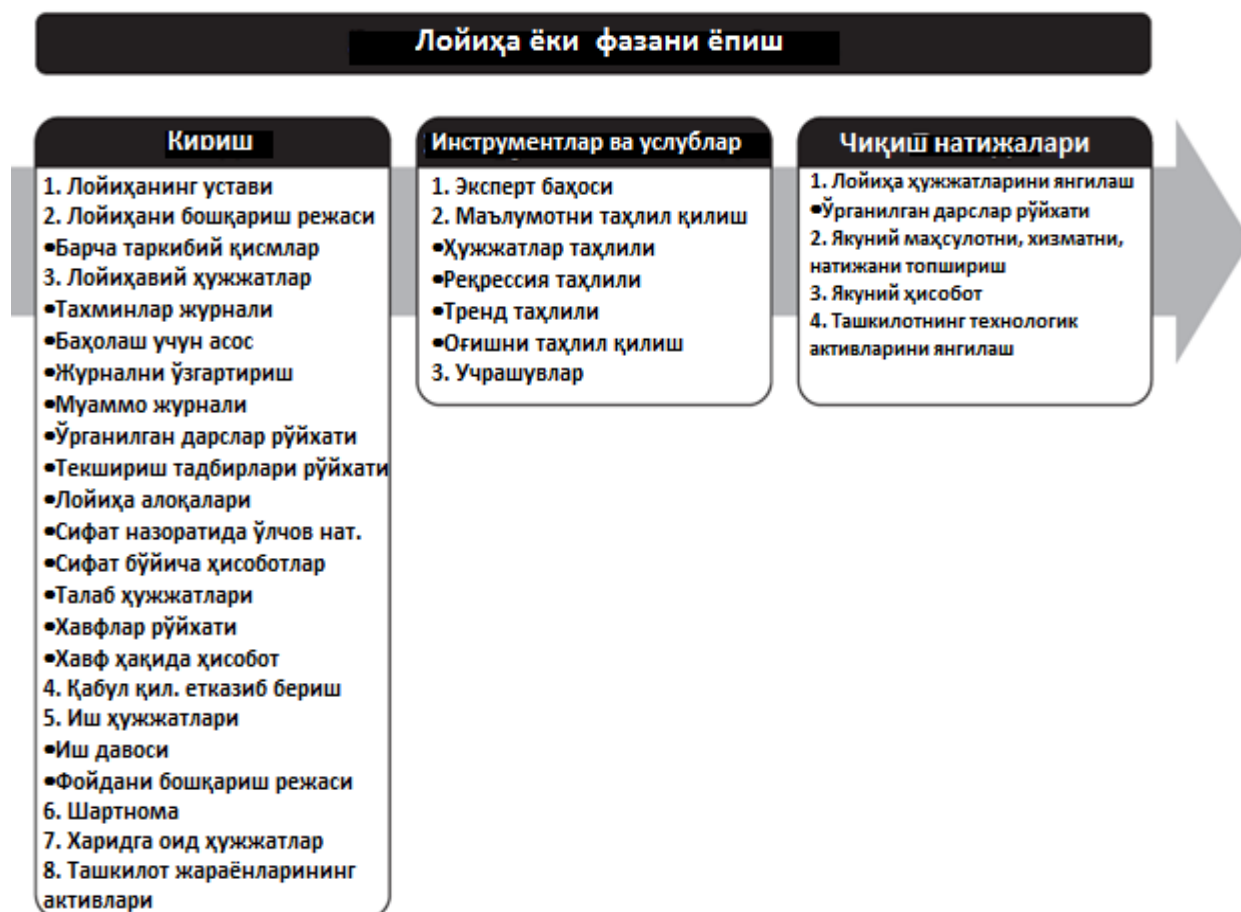
Лойиҳани ёки фазани ёпиш - бу лойиҳа, фаза ёки контрактнинг барча операцияларини бажариш жараёни. Ушбу жараённинг муҳим афзалликлари - лойиҳа ёки фаза ҳақида архив маълумотларини бериш,

режаслаштирилган ишларни бажариши ва янги ишларда қатнашиши учун жамоанинг ташкилий ресурсларини бўшатиши. Ушбу жараён лойиҳада бир марта ёки олдиндан белгиланган вақтда амалга оширилади.

Лойиҳа гуруҳига таъсир қилишдан ташқари, тугатиш жараёнини ёмон бажарилиши лойиҳа амалга оширилган ташкилотга салбий таъсир қилади, чунки у умумий харажатларни кўпайтиради ва обрўсига путур еткази.

Лойиҳани амалга ошириш учун лойиҳа жамоаси ва ташкилот раҳбарияти амалга ошириши керак бўлган чора-тадбирлар жуда мунтазамдир, аммо улар умуман лойиҳанинг муваффақиятига сезиларли таъсир қилади.

Лойиҳа ёпилганда, лойиҳа менежери барча ишларнинг бажарилишини ва лойиҳа ўз мақсадларига эришганлигини таъминлаш учун лойиҳани бошқариш режасини кўриб чиқади.



Чизма 18.1. Лойиҳа ёки фазани ёпиш: кириш, инструмент ва услублар, чиқиш натижалари (PMBoK, 6-нашр)

Белгиланган мақсадларга эришилгандан сўнг ёки амалга ошириш тўхтатилганидан кейин лойиҳа ва унинг босқичлари якунланиши керак. Маъмурий тугатиш лойиҳа натижаларини тасдиқлаш ва хужжатлаштириш, буюртмачилар, инвесторлар ва фойдаланувчилар томонидан лойиҳа маҳсулотларини расмий қабул қилишдан иборат. Шунингдек, у келажакда фойдаланиш ва лойиҳанинг самарадорлигини таҳлил қилиш учун мос бўлган лойиҳа материалларининг тўлиқ архивини яратишни ўз ичига олади.

Маъмурий тугатиш лойиҳа тугамагунча кечиктирилмаслиги керак - муҳим ва фойдали маълумотларнинг йўқолишининг олдини олиш учун ҳар бир босқич тўғри бажарилиши керак.

Лойиҳани тугатиш босқичи иш фаолиятини синовдан ўтказишни, лойиҳани етказиб бериш ва шартномани ёпишни ўз ичига олади. Лойиҳани тугатиш лойиҳадаги барча ишлар тугаллангандан сўнг, тугалланмаган лойиҳа бўйича ишларни тугатиш тўғрисида қарор қабул қилингандан сўнг бўлиши мумкин.

Операцион синовлари пайтида танланган технологиянинг тўғрелигини тасдиқлайдиган ёки рад этадиган ускунанинг ҳақиқий ишчи хусусиятлари аниқланади.

Тест натижалари бўйича ҳисобот тайёрланади, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- синовлар ўтказилаётган компания номи, манзили ва жойлашган жойи;
- синовни тасдиқловчи технологик жараённинг номи;
- синов мақсади;
- ҳақиқий ва режалаштирилган натижаларни таққослаш;
- тавсиялар ва ечимлар.

Синов натижалари тайёр объектларни қабул қилиш даврида жавобгарликни пудратчидан буюртмачига ўтказиш учун асос бўлади.

Шартномани ёпишнинг асосий босқичлари:

- молиявий ҳисоботни текшириш, сертификатлаштириш;
- бажарилмаган мажбуриятларни аниқлаш;
- бажарилмаган мажбуриятларнинг бажарилиши;
- кафолат хизмати ва якуний ҳисоб-китоблар.

Молиявий ҳисоботларни кўриб чиқиш буюртмачининг ва пудратчининг ҳисоботига тегишли. Буюртмачининг молиявий ҳисоботининг аудити қуйидагиларни ўз ичига олади:

- бажарилган ишларнинг бутун ҳажми бўйича счёт-фактуранинг тўлиқлигини текшириш;
- қабул қилинган тўловларни тақдим этган счёт-фактуралар билан мувофиқлаштириш;
- ўзгаришлар ҳужжатлари мавжудлигини текшириш;
- миқдор томонидан ажратмалар миқдорини назорат қилиш.

Пудратчининг молиявий ҳисоботини текшириш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- етказиб берувчилар ва субпудратчиларга тўловларни текшириш;
- буюртмалар миқдорини етказиб берувчиларнинг счёт-фактуралари бўйича харидларга мувофиқлиги;
- етказиб берувчига кечиктирилган тўловларни қидириш;
- тегишли чегирмаларни тасдиқлаш.

Ушбу текшириш натижалари лойиҳа бўйича якуний молиявий ҳисоботларни тайёрлаш учун маълумотларни тақдим этади.

Паспортизация шартнома ёпилишини ташкил этишнинг муҳим элементларидан биридир. Уни амалга ошириш учун тегишли ҳужжатларни топшириш керак. Масалан, ишлатилган хом ашёнинг техник шартларини тавсифловчи ҳужжатлар. Улар сертификатлар бўлиши мумкин, чунки улар маҳсулотларни сертификатлашади. Барча ҳужжатлар рўйхатдан ўтиш учун буюртмачига топширилади. Лойиҳани тўғри бошқариш билан, паспортизация масалалари нафақат шартномани ёпиш босқичида, балки ўз вақтида ҳал қилинади.

Бажарилмаган мажбуриятлар шартноманинг якунланиш босқичида тўлиқ ҳажмда бажарилиши керак. Лойиҳа менежери барча мунозарали масалаларни музокаралар орқали ҳал қилишга ҳаракат қилиши керак. Шартнома якунланиши билан лойиҳанинг баъзи элементлари бажарилмаслиги тўғрисида тегишли қарор қабул қилиниши мумкин. Бажарилмаган мажбуриятни бажариш бўйича якуний қарор буюртмачи заммасига қолади.

Шартномадаги ўзгаришлар туфайли лойиҳанинг бошида аниқланган иш ҳажми керак бўлмаслиги мумкин. Баъзи ишлар аллақачон тугалланган бўлиб, аммо кичик камчиликлар туфайли бажарилмай қолган бўлиши мумкин. Бажарилмаган мажбуриятларни аниқлаш шартноманинг бутун амал қилиш муддати давомида доимий равишда амалга оширилиши керак ва кераксиз харажатлар ва ресурслардан исроф

бўлмаслик учун шартномани ёпиш босқичида эмас, балки ўз вақтида йўқ қилиниши керак.

Текшириш натижасида қўшимча ҳаракатлар талаб этмайдиган ва ёпишга тайёр бўлган иш ҳажмлари аниқланди; шартнома мажбуриятларини бажариш учун бажаришни талаб қиладиган иш ҳажмлари белгиланади. Шу билан бирга, лойиҳа менежери мижоздан ишларни қабул қилишдан олдин йўқ қилиниши керак бўлган номувофиқликлар ва камчиликларнинг рўйхатини сўрайди. Ушбу рўйхат шартнома мажбуриятларига мувофиқлиги текширилади.

Бажарилмаган мажбуриятларни бажариш босқичида камчиликни тузатиш ва хатоларни бартараф этиш учун ҳаракатлар амалга оширилади. Бироқ, бу ҳаракатлар қимматга тушиши ва кўп вақт талаб қилиши мумкин. Бундай ҳолда, лойиҳа раҳбари мижоз билан боғлиқ муаммоларни маълум талаблар бўйича имтиёз бериш ёки жарима тўлаш орқали ҳал қилиши керак.

Шартномаларда муайян мажбуриятларни бажармаганлик учун жарималар назарда тутилган. Агар иш ўз вақтида бажарилмаган бўлса, унда бу ҳолда шартномани ўзгартириш масаласи кўриб чиқилади. Шартнома шартларини ўзгартириш мақсадида музокаралар унинг ёпилишидан ва якуний тўловлардан олдин амалга оширилади. Шартномадаги барча ўзгаришлар мижоз томонидан тасдиқланади. Тасдиқланишидан олдин қўшимча иш олиб борилмайди. Барча шартномавий ишларнинг бажарилиши тўғрисидаги маълумот лойиҳа раҳбари томонидан объектни қабул қилган комиссияга топширилади.

Шартномани ёпиш унга ҳисоб-китобларни якунлаш, яъни якуний тўлов учун ҳисобварақни тасдиқлаш билан бирга бўлиши керак.

Объектни ишга туширишда пудрат ишларининг тўлови қурилиш-монтаж ишларининг сифатига боғлиқ. Қурилишни бошлашдан олдин, пудратчи сифатни тасдиқлаш учун "кафолат захирасини" яратиши мумкин. Агар объектни ишга тушириш вақтида нуқсонлар аниқланса, контракт бўйича иш ҳақи "кафолат захираси" чиқариб ташланган ҳолда амалга оширилади. Ушбу резерв пудратчига қурилиш камчиликлари бўлмаган тақдирда қайтарилади.

Қоидага кўра, шартномаларда қурилиш муддатларини бузганлик учун жарималар кўзда тутилган. Агар объект ўрнатилган вақт ичида тугалланмаса, буюртмачи пудратчига жарима тўлаш тўғрисидаги талабни тақдим этади.

Махсус келишилган шартлар буюртмачига пудратчига қурилиш-ни кечиктиришнинг ҳар бир куни учун етказилган зарарни қоплаш учун счёт-фактурани тақдим этишга имкон беради.

Зарар миқдори шартнома шартларида олдиндан кўрсатилган бўлади. Шартнома объектни муддатидан олдин ишга тушириш учун мукофотлар миқдори ҳам белгиланган бўлади. Якуний ҳисоб-китоблар лойиҳа учун тежаш ёки ортиқча харажатларни ҳисобга олади. Агар қурилиш жараёнида пудратчи ҳар қандай иш учун ишлаб чиқариш харажатларини шартнома нархига нисбатан камайтирса, у мукофот олади. Лойиҳани тугатгандан сўнг қурилиш, ишга тушириш ва фойдаланишни ташкил қилишдаги барча муаммолар тавсифланган якуний ҳисобот тайёрланади. Ушбу ҳисобот лойиҳанинг тажрибасини акс эттиради ва кейинги лойиҳаларда қўлланилади.

Лойиҳани тугатиш жараёнининг ажралмас қисми бу ходимларни лойиҳа менежери томонидан баҳоланишидир.

Тугалланган қурилиш иншоотини қабул қилиш белгиланган шаклда расмийлаштирилади. Ҳужжатлар қуйидаги рўйхатга мувофиқ актга илова қилинади:

1. Пудратчи томонидан тақдим этиладиган ҳужжатлар:

- қурилиш-монтаж ишларида иштирок этадиган ташкилотларнинг рўйхати, улар бажарадиган иш турлари, уларни амалга ошириш учун бевосита жавобгар бўлган муҳандис-техник ходимларнинг исмлари ва тегишли лицензиялар мавжудлиги тўғрисидаги маълумотлар;
- объектни қуриш учун ишчи чизмалар тўплами, бунда қурилишнинг қурилиш-монтаж ишлари учун масъул шахслар томонидан киритилган ишларнинг ушбу расмларга мувофиқлиги ёки уларга киритилган ўзгартиришлар тўғрисидаги ёзувлар билан қабул қилиш учун тақдим этилади;
- қурилиш-монтаж ишларида ишлатиладиган материаллар, иншоотлар ва маҳсулотлар сифатини тасдиқловчи сертификатлар, техник паспортлар ёки бошқа ҳужжатлар;
- яширин ишларни текшириш ва муайян танқидий иншоотлар ва йиғилишларни оралиқ қабул қилиш далолатномалари (кўприклар, ариқлар, тутқичлар, сақланадиган деворлар, кўтарувчи металл ва темирбетон конструкциялар ва бошқалар);
- ўрнатилган ускуналарнинг индивидуал синовлари, технологик қувурлар, ички ва совуқ сув таъминоти тизимлари, канализация,

газ таъминоти, иситиш ва шамоллатиш, ташқи тармоқлар ва сув таъминоти қурилмалари, канализация тизимлари, иссиқлик таъминоти, газ таъминоти ва дренаж мосламалари, шунингдек пайвандланган бўғинлар синовлари бўйича актлар;

- биноларнинг ташқи деворларининг ер ости қисмидан ўтиш жойларида, лойиҳалаштирилган лойиҳаларга мувофиқ, кириш ва чиқиш жойларини мустахкамлаш (герметизация) бўйича ҳаракатлар далолатномаси;
- телефон, радио, телевидение, сигнализация ва автоматлаштириш қурилмалари, портлаш ва ёнғин хавфсизлиги ва чакмоқдан ҳимоя қилувчи қурилмалар учун ички ва ташқи электр қурилмаларини ва электр тармоқларини синаш, сейсмик зоналарда жойлашган тош биноларнинг юк кўтарувчи деворларининг деворларини ёпиштириш синовлари бўйича актлар;
- лойиҳалаш ташкилотларининг ишларни бажариш ва дала назорати журналлари, давлат ва бошқа назорат органлари томонидан қурилиш жараёнида ўтказилган тадқиқот ва текшириш материаллари.

2. Лойиҳани қабул қилаётганда буюртмачида мавжуд бўлиши керак бўлган ҳужжатлар қуйидагича:

- тасдиқланган лойиҳа;
- ер участкаларини ажратиш тўғрисидаги ҳужжатлар, шунингдек уй-жой ва фуқаро мақсадларида қурилиш-монтаж ишларини олиб бориш учун рухсатномалар;
- сувдан махсус фойдаланиш учун ҳужжатлар;
- буюртмачи томонидан амалга ошириладиган қурилиш учун геодезик, шунингдек қурилиш жараёнида геодезик ишлар бўйича ҳужжатлар;
- қурилиш майдончасининг геологияси ва гидрологияси, тупроқ синовлари ва ер ости сувлари таҳлили натижалари, микросейсмик раёнлаштириш ва атроф-муҳитни ўрганиш натижалари тўғрисидаги маълумотлар;
- ўрнатилган ускуналарнинг паспортлари;
- шаҳар ва бошқа ишлайдиган ташкилотларнинг ташқи ва ташқи томондан ташқи алоқа алоқалари совуқ ва иссиқ сув таъминоти, канализация, иссиқлик таъминоти, газ таъминоти, энергия таъминоти ва алоқа объектнинг нормал ишлашини таъминлайдиган сертификатлар;

- тегишли давлат назорати органлари томонидан назорат қилинадиган объектлар ва жиҳозлардан фойдаланишга рухсат бериш тўғрисидаги ҳужжатлар;
- давлат назорати органларининг қурилаётган объектнинг қонун ҳужжатларига, амалдаги стандартлар, нормалар ва қоидаларга мувофиқлиги тўғрисидаги хулосалари.

Шундай қилиб, операциялар ва шартномаларни ёпиш - бу лойиҳани тугатишнинг асосий босқичлари бўлиб, унинг давомида буюртмачи томонидан қабул қилинган қарорларнинг лойиҳа концепциясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш жараёнида олинган натижаларга мувофиқлиги, шунингдек пудратчи билан якуний ҳисоб-китоблар амалга оширилади.

Лойиҳани якунлаш ҳар қандай лойиҳанинг ҳаётий циклининг якуний босқичидир. Лойиҳани тугатиш учун учта вариант мавжуд: нормал, муддатидан олдин ва "чексиз".

Лойиҳани нормал якунлаш - бу унинг ҳаёт циклининг охириги босқичидир. Ушбу босқич қуйидаги ҳаракатларни ўз ичига олади:

1. ҳужжатларни тайёрлаш ва текшириш;
2. ускуналарни эксплуатация қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш учун тайёрлаш;
3. қабул синовлари;
4. инсон ресурсларининг қайтарилиши;
5. шартномаларнинг бажарилишини назорат қилиш;
6. якуний тўловлар қвитансияси;
7. ўрганилган дарсларни таҳлил қилиш.

Лойиҳани муддатидан олдин якунлаш қўшимча фойда олиш ёки нормал ривожланишига тўсқинлик қиладиган ҳолатлар туфайли лойиҳани тўхтатиб қўйиш билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Муддатидан олдин тугатиш тўғрисидаги қарор икки сабабга кўра қабул қилиниши мумкин:

биринчидан, лойиҳадаги барча ишлар муддатидан олдин якунланган бўлиши мумкин.

иккинчидан, иқтисодий, ташкилий ва бошқа сабабларга кўра, лойиҳадан бутунлай воз кечишни ёки уни модернизация қилишни талаб қилинаётган бўлиши мумкин.

Лойиҳани "чексиз" якунлаш дегани, лойиҳани ривожлантиришдаги вақт чегерасини билмайдиган бир қатор ўзгаришлар, ўзгартириш-

лар, паузаларни англатади, бунда ҳеч ким лойиҳани тугатиш муддатларини номлай олмайди.

Лойиҳани инқироз билан яқунлашининг асосий сабаблари қуйидагилар бўлиши мумкин: нотўғри маълумот, лойиҳага ташқи омилларнинг босими, нотўғри тузилган мақсад ва талаблар, текширилмаган, ишончсиз технологиялардан фойдаланиш, ресурсларнинг етишмаслиги ёки номутаносиблиги.

Лойиҳани яқунлаш билан боғлиқ асосий операциялар - бу режани ишлаб чиқиш, кадрлар билан таъминлаш ва режани амалга оширишдир. Бундай режа қуйидаги операцияларни ўз ичига олиши керак:

1. миждознинг лойиҳани ёпиш тўғрисидаги буйруғини қабул қилиш;
2. барча манбаларни ёпиш ва уларни янги объектларга топшириш;
3. лойиҳа жамоаси аъзоларини қайта тақсимлаш;
4. барча молиявий битимларнинг ёпилиши ва барча тўловларни тўлаш;
5. лойиҳа жамоаси, лойиҳа жамоаси аъзолари ва лойиҳа менежерининг ишини баҳолаш.

Ҳар қандай лойиҳа менежерининг ҳаётида ҳар қандай лойиҳа билан боғлиқ учта воқеа мавжуд:

1. Биринчи воқеа - бу лойиҳанинг бошланиши. Янги лойиҳа - бу янги имкониятлар ва кўникмалар.
2. Иккинчи воқеа - лойиҳа жараёнида юзага келадиган қийинчиликлар. Бу лойиҳа менежерининг кучайишига имкон беради.
3. Учинчи тадбир - бу лойиҳани яқунлаш. Ушбу тадбир йўл туганлигини ва лойиҳа менежери туганлигини англатади.

Лойиҳани тугалланган деб ҳисоблаш учун қуйидаги шартларга риоя қилиш керак:

- лойиҳага қўйилган барча талабларнинг бажарилиши текширилди;
- лойиҳа учун зарур бўлган барча ҳужжатлар текширилди;
- лойиҳа эрта туганди (муваффақиятли ҳам, муваффақияtsiz ҳам), бунинг асосий сабаблари аниқланди ва ҳужжатлаштирилди;
- лойиҳанинг буюртмачиси ёки Бошқарув қўмитаси лойиҳанинг туганлигини тасдиқлади.
- лойиҳа давомида яратилган маҳсулот миждозга топширилиши ва унинг кутганларига жавоб бериши керак.

Лойиҳанинг ўзига хос хусусиятларига ва лойиҳа бошланган компанияга қараб, юқорида санаб ўтилганлардан ташқари, лойиҳани ёпиш

учун зарур бўлган бошқа фикрлар ҳам бўлиши мумкин. Лойиҳа раҳбари ўз ишида буни ҳисобга олиши керак.

Лойиҳани тугатгандан сўнг, лойиҳадан ўрганилган дарслар рўй-хатини тузиш яхши амалиётлардан биридир. Аксарият одамлар шунақа-ки, ўзларининг хатоларидан энг яхшироқ ўрганишади. Шунинг учун, лойиҳаларни ривожлантириш учун, лойиҳадан олинган дарслар маълумотлар базасини тузиш фойдалидир.

III. “Лойиҳа бошқарувининг жаҳон амалиёти” фанидан имтихон учун намунавий саволлар

1. Жаҳонда лойиҳа бошқаруви тараққиётининг қисқача тарихини изохлаб беринг.
2. Лойиҳанинг ҳаётий цикли нима?
3. Лойиҳа бошқарувининг анъанавий(шаршара) усули нима?
4. Лойиҳа бошқарувининг мослашувчан(Agile) усуллари нима?
5. Жаҳонда қандай лойиҳа бошқарувига тегишли стандартлар мавжуд?
6. Қисқача PMI ва IPMA ларга изох беринг.
7. Лойиҳа бошқарувида стратегия қандай ўрин тутуди?
8. Лойиҳа, Лойиҳалар дастури ва Лойиҳалар портфели нима?
9. Лойиҳа инициацияси нима?
10. Лойиҳа бошқарувчиси ва лойиҳа жамоасига таъриф беринг.
11. Ишларнинг иерархик тузилмаси (WBS) нима?
12. Режалаштиришда ишлар иерархик тузилмаси(WBS)нинг роли?
13. Пудрат шартномаси нима?
14. Пудрат келишувида жамғарма фонди нима?
15. Лойиҳани бошқаришда компетенцияларнинг аҳамияти қандай?
16. Нима учун лойиҳа жамоасига мунтазам тренинглар керак?
17. Лойиҳага қаратилган асосий талаблар турлари қандай?
18. Лойиҳада маслахатчиларнинг роли қандай?
19. Лойиҳада сифатни таъминлаш қандай аҳамиятга эга?
20. Сифатни бошқариш тизими(смк) нима?
21. Лойиҳавий молиялаштириш нима?
22. Бизнес учун зарур бўлган учта асосий капитал турлари?
23. Лойиҳаларда тендер жараёнига изох беринг.
24. Электрон савдолар нима дегани?
25. Лойиҳалаштиришни бошқариш нима?

26. Лойиҳалаштириш жараёнида маслаҳатчиларнинг роли қандай?
27. Лойиҳада шартномаларни бошқариш нима?
28. Лойиҳада пудратчи деганда нимани тушунасиз?
29. Халқаро шартномаларни билиш нима учун керак?
30. Лойиҳада рискларни бошқариш нима?
31. Рискларга қаратилган жавоб чораларнинг қандай усуллари мавжуд?
32. Лойиҳада коммуникациянинг аҳамияти қандай?
33. Лойиҳа бошқарувининг ахборот тизими нима?
34. Лойиҳани тугатиш жараёнини бошқариш нимани англатади?
35. Лойиҳани тугатиш жараёнининг аҳамиятини тушунтириб беринг.
36. Лойиҳа бошқарувининг классик (шаршара, каскад) усули нима?
37. Лойиҳани бошқаришда стратегик фикрлаш нима?
38. Қисқа муддатли ва узок муддатли молиялаштиришга нималар киради?
39. ЕРС шартномаси нима?
40. ЕРСМ шартномаси нима?
41. РМС шартномаси нима?
42. Лойиҳа бошқарувида стратегия нима?
43. Лойиҳани бошқаришда пудрат шартномаси нима?
44. Молиялаштиришнинг ички ва ташқи манбалари қандай?
45. Лойиҳа бошқарувчисининг асосий роли нимадан иборат?
46. Лойиҳа менежерлари учун халқаро сертификат нима учун керак?
47. Лойиҳа, дастур ва портфел нима?
48. Лойиҳага қандай турдаги талаблар бўлиши мумкин?
49. Сифатни бошқариш тизими нима?
50. Лойиҳада рискларни бошқариш нима?
51. Лойиҳани тугатиш(ёпиш)ни бошқариш нима?
52. Лойиҳада коммуникацияларни бошқариш нима?
53. Ўзбекистонда лойиҳаларни бошқаришнинг қисқача тарихини айтиб беринг.
54. Замонавий ташкилотлар фаолиятига таъсир кўрсатадиган ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мисоллар келтиринг.
55. Университет янги "Рискларни бошқариш" мутахассислигини очмоқчи. Потенциал талабни, янги маҳсулотни реклама қилиш

каналларини, потенциал истеъмолчилар билан ишлаш шакллари баҳоланг.

56. Бирор ҳудудда янги супермаркет очиш учун лойиҳанинг техник-иқтисодий асосларини кўрсатинг.
57. Лойиҳа бошқарувини тадбиқ қилиш учун экотизим моделини тавсифланг.
58. Ҳар қандай ташкилот (банк, университет, супермаркет, машинасозлик корхонаси ва бошқалар) учун янги маҳсулотни ишлаб чиқариш лойиҳасини амалга ошириш схемасини тузинг.
59. Ўқитиш турларини тавсифланг ва лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда ўқитишнинг ролини асосланг. Мисоллар келтиринг.
60. “Критик йўл” тушунчасига таъриф беринг ва унинг лойиҳани бошқаришдаги амалий аҳамиятини тушунтиринг.
61. Лойиҳанинг ҳаётий циклини тасвирлаб беринг. Лойиҳанинг барча фазалари мажбурийми (зарурми)?
62. Миллий устувор лойиҳалардан бирини тавсифланг: лойиҳанинг вазифаси ва мақсадлари, мониторинг ва амалга ошириш механизмлари. Ушбу лойиҳани амалга ошириш самарадорлиги тўғрисида турли хил фикрлар билдиринг, лойиҳани бошқариш жараёнида пайдо бўлган муаммоларни айтиб беринг.
63. Ҳар йили олийгоҳларда илмий анжуманлар ўтказилади. Бундай анжуманлар ўтказиш учун лойиҳани ишлаб чиқинг, лойиҳанинг ҳаёт циклининг босқичларини ёритиб беринг, лойиҳанинг турини тавсифланг.
64. Қуйидаги лойиҳалар учун миссияларни аниқланг: нефт қувурини қуриш; турар-жой биноси қурилиши; корхоналар реструктуризацияси лойиҳаси; таълим ислоҳоти.

IV. Вазият ва кейслар

Кейс 1.

Амалий шароит тавсифи. N корхонаси раҳбарияти маҳсулотнинг янги турини ишлаб чиқишга қарор қилди. Экспертларнинг фикрига кўра, маҳсулот ишлаб чиқарадиган ускуналар мажмуасининг мақбул версияси танланган. Маҳсулотни ишлаб чиқариш технологияси ишлаб чиқилган. Ҳақиқий савдо бозори аниқланади.

Савол/вазифа. Ушбу лойиҳани муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган чора-тадбирларни аниқланг.

Кейс 2.

Амалий шароит тавсифи. Қибрай шаҳридаги сут заводи Тошкент вилоятидаги ўн битта сут заводи билан битта ишлаб чиқариш корхонасига бирлаштирилган. Бирлашгандан сўнг, янги компания Тошкент вилоятида сут маҳсулотларининг 27 фоизини ишлаб чиқарадиган бўлди ва бозорда учинчи йирик ишлаб чиқарувчи бўлади.

Узоқ масофаларга тақсимлаш, менежмент ва бухгалтерия тизимининг ягона тизимини яратиш зарурати туфайли, янги компания раҳбарияти Интернет имкониятларидан барча корхоналар ишини мувофиқлаштириш ва шу билан бирга мижозлар билан ишлаш учун фойдаланишга қарор қилди.

Сиз Қибрай сут заводининг АТ-бўлими бошлиғи эти тайинландингиз (бўлимда 2 та тизим администратори ва 2 та дастурловчи бор). Сизга янги ахборот тизимини қандай яратишни аниқлаш вазифаси юклатилган.

Савол/вазифа. Янги АБТ(автомат бошқарув тизими) ва функционаллик учун асосий талабларни шакллантиринг. Ва муаммонинг баъзи жиҳатларига аниқлик киритинг:

- бошқа сут заводлари ҳисобига компанияни кенгайтириш имконияти;
- маҳсулотни мижозларга АС орқали сотиш имконияти;
- рақобатчилар ҳушёр ва ишларга панд бериши имкониятлари;
- ушбу АС-дан қачон фойдаланишни бошлашимиз мумкин?
- АС -даги маълумотлар хавфсизлиги масаласи қандай ҳал қилинади?
- лойиҳани амалга ошириш учун дастурчилардан бошқа кимлар талаб қилинади?
- лойиҳада устидан қачон иш бошлаш мумкин?
- мижозлар бизнинг ахборот тизимимиз орқали буюртма бериши учун имкониятни дарҳол берсак бўладими?

Кейс 3.

Амалий шароит тавсифи. Юқоридаги кейсда сут ишлаб чиқарувчи компания учун тахминий лойиҳа режаси тузилган. Сут компанияси учун янги АБТ -га қўйиладиган асосий талабларни, функционал имко-

ниятларини шакллантириш ва “такомиллаштириш” итерацияси ва дастлабки иккита “дизайн” итерациясининг аниқ режасини тасвирлаб беринг.

Савол/вазифа. Талаблар ва режани ўрганиб чиққандан сўнг, компания раҳбарияти лойиҳа учун юзага келиши мумкин бўлган рикларнинг тавсифини, уларни олдини олиш усулларини ва уларни қандай камайтириш ва минималлаштиришни сўради.

Кейс 4.

Амалий шароит тавсифи. Истироҳат боғидаги кичик кафе, 9 та столдан иборат. Бўш столни кўрган меҳмонлар дархол унга ўтирадилар ва уларга хизмат кўрсатиш бошланади. Мижозларнинг столда ўтказган вақти экспонент бўйича тақсимланади ва ўртача 24 дақиқани ташкил этади. Агар бўш столлар бўлмаса, одамлар яқин атрофда жойлашган деярли худди шундай кафеларга боришади. Потенциал мижозлар оқимини ҳисоблаш мумкин, унинг интенсивлиги 2 дақиқада 1 кишини ташкил этади.

Савол/вазифа. Кафе эгаси уни бироз кенгайтириш ва столларнинг сонини ўнтага етказиш ҳақида ўйламоқда. Агар банд қилинган стол 10 доллар/соат келтирадиган бўлса, ва битта столга хизмат кўрсатиш 5 доллар/соатни ташкил этса, бу қадам унга фойда келтирадими? Унга қанча миқдордаги столлар энг катта фойда келтиради?

Кейс 5.

Амалий шароит тавсифи. “Такси чақириш” фирмасининг автоматик телефон тизими 3 тагача мижозни навбатга қўйиши мумкин. Тизимда ишлайдиган ҳар бир оператор такси буюртмасини қабул қилиш учун ўртача 2 дақиқа вақт сарфлайди. Қўнғироқлар дақиқасига ўртача 1 марта қабул қилинади. Хизмат вақтини тақсимлаш ва қўнғироқлар орасидаги вақт экспонентдир. Битта мижоз ўртача 5 доллар фойда келтиради. Агар мижоз қўнғироқ қилолмаса, у бошқа компаниядан такси чақиради. Агар ҳозирда мавжуд бўлган таксилар бўлмаса, мижоз ҳам йўқолади. Ушбу компания 22 та таксидан иборат паркга эга, йўловчиларга хизмат кўрсатишнинг ўртача вақти 20 минут. Такси хайдовчиси соатига 6 доллар, оператор эса 4 доллар олади. Ҳозирги кунда компанияда тўртта оператор мавжуд.

Савол/вазифа. Қўлдан чиқарилган ёки хизматдан қониқмаган миқдорлардан фирма учун йўқотилган фойда қанча бўлиши мумкин? Операторларнинг энг оптимал сони қанча бўлиши керак?

Кейс 6.

Амалий шароит тавсифи. "Бекобод" тоғ-кон компанияси кейинги беш йил ичида баъзи янги соҳаларда ишлашни режалаштирмоқда. Унинг 4 та шахтаси бор, уларнинг ҳар бири учун йилига берилиши мумкин бўлган маъдан миқдорининг техник юқори чегараси мавжуд. Ушбу юқори чегаралар қуйидагилардир: "А" кони - 2 миллион тонна, "Б" кони - 2,5 миллион тонна, "В" кони - 1,3 миллион тонна ва "Г" кони - 3 миллион тонна. Рудани қазиб олиш нархи ҳар хил чуқурлик ва геологик шароитларга қараб кондан конгача ўзгаради. Ушбу харажатлар: "А" кони - 6\$/тонна, "Б" кони - 5,5\$/тонна, "В" кони - 7\$/тонна ва "Г" кони - 5\$/тонна.

Шу билан бирга, турли конларнинг рудалари, шунингдек, турли таркибий қисмларга эга. Юқорида айтиб ўтилган конлар учун олинадиган таркибий қисмлар мос равишда қуйидагича: 10%, 7%, 15% ва 5%. Ҳар бир маъдан бир хил технологик жараёнга мувофиқ қайта ишланади ва кейин қазиб олинадиган таркибий қисмнинг маълум ва собит таркибига эга бўлган кўпроқ ёки камроқ бир хил рудани олиш учун аралаштирилади, чунки металлургия корхонасидаги технологик жараён рудадаги метал бирикмаларининг маълум таркибига мослаштирилади.

Вақт ўтиши билан рудалар паст таркибли бўлиб бориши сабабли, компания рудани етказиб берадиган корхона паст таркибли рудаларни қайта ишлашга босқичма-босқич ўтишни режалаштирмоқда. Агар биринчи йилда корхона қазиб олинадиган таркибий қисми 9% бўлган 5 миллион тонна рудани кутса, иккинчи ва учинчи йилларда - 8,6% таркибидаги 5,63 млн тонна руда, тўртинчи ва бешинчи йилларда - 7% таркибли 6,43 млн тонна рудани кутаяпти. Руданинг қиймати ҳам шунга қараб пасаяди. Агар биринчи йилда рудалар тоннасига 10\$дан сотиб олинаган бўлса, унда 8% руданинг бир тоннаси 8,9\$га, 7% эса тоннасига 7,8\$га тушади.

Савол/вазифа. Кейинги беш йил ичида фойдани кўпайтириш учун тўртта конда руда қазиб олишни режалаштиринг. Фараз қилинг, тоғ-кон компаниясининг эгаси сотиш учун таклиф олди. Мутахассисларнинг фикрига кўра, харидор компания мол-мулкининг қийматидан

70 миллион долларидан ошадиган нархни таклиф қилмоқда. Аммо унинг эгаси 5 йил ичида ундан ҳам кўп пул ишлашига ишонади. Ҳақиқатан ҳам компанияни сотишга арзийдими? Компаниянинг қийматини баҳолашда йилига 10% миқдорида дисконтлаш ставкасини ҳисобга олинг.

Кейс 7.

Амалий шароит тавсифи. Компания омборхонадан жойни йилнинг кейинги 6 ой муддатига ижарага олиши керак. Ушбу ойларнинг ҳар бирида қандай майдондаги бўш жой талаб қилиниши маълум. Бироқ, ушбу майдонга тегишли талаблар жуда турли бўлганлиги сабабли, максимал майдонни 6 ойга ижарага олиш керакми, фақат шу ойда талабга жавоб берадиган майдонни ижарага олиш керакми ёки кейинги 6 ой учун ижара учун мақбул режани тузишга ҳаракат қилиш керакми ёки зарурат бўйича шартномалар тузиш керакми йўқми аниқ эмас. Керакли жой майдонлари мос равишда: январ - июн ойларида 30, 20, 40, 10, 50 ва 20 минг м².

Майдоннинг 1 м² учун ижара тўлови 1, 2, 3, 4, 5 ва 6 ой учун: 7; 12,8; 18,6; 23,6; 27,5 ва 31,2 доллар бўлиб бутун муддат учун олдиндан тўлаш керак.

Эътибор беринг: январ ойида ижара тўлови 400 минг доллардан, феврал ва март ойларида эса 200 минг доллардан ошмаслиги керак.

Савол/вазифа. Харажатларни камайтирадиган ижара режасини тузинг. Муаммони ҳал қилмасдан таклиф қилиниши мумкин бўлган турли хил ижара вариантларини мақбул режа билан таққосланг. Фараз қилинг, молиявий жиҳатдан ҳеч қандай чекловлар йўқ, тегишли ижара режасидан қанча пул тежаш мумкин?

Ушбу энг яхши режани амалга ошириш учун январ ойида ойига 5% билан олишингиз мумкин бўлган кредитни кўриб чиқинг. Ёдда тутингки, сиз биринчи уч ойда фақат тегишлича 400, 200 ва 200 минг, кейинги 3 ойда эса молиявий имкониятларингиз чекланмаган. Кредит олиш шартми?

Кейс 8.

Амалий шароит тавсифи. Том ёпиш ишларига ихтисослашган Самарқанд вилоятидаги қурилиш компанияси катта миқдордаги металл плиткаларни (йилига тахминан 35000 кв.м) ишлатади. Кичик харидлар учун битта томга (~ 150 кв.м), бир метр плитка 10,2 долларга тушади.

900 кв.м ва ундан юқори хажмда буюртма берганда 1 кв.м нархи 0,5\$ га камаяди. 3000 кв.дан ортиқ катта буюртмалар учун 1 кв.м чегирмаси 7,5% ва ниҳоят 8000 кв.м буюртма қилинса сотувчи ҳар бир квадрат учун 9,3\$ нархни белгилайди. Чунки, бу миқдор аниқ 1 контейнерни эгаллайди. Буюртмани расмийлаштириш ва етказиб бериш нархи \$ 500.

Минтақадаги депозитлар бўйича ўртача даромад 15% ни ташкил қилади. Эътибор беринг, баъзи бир иқтисодий бўлмаган ҳолатлар туфайли қимматли қоғозларни келгуси йилга ўтказиш тавсия этилмайди. **Савол/вазифа.** Бундай вазиятда қандай буюртма режасини таклиф қиласиз? Бу ҳолда қандай харажатлар бўлади?

Кейс 9.

Амалий шароит тавсифи. “Оптом оламиз” МЧЖ корхонаси дўконларга уй-рўзғор буюмларини мустақил етказиб берувчисидир. Менежер ўз миқдорларининг сўровларининг 98 фоизини қондирадиган товарлар захирасини сақлашга ҳаракат қилади. Зангламайдиган пўлатдан ясалган пичоқ тўплами корхонанинг минглаб буюмлар захирасидан биридир. Ушбу пичоқларга талаб (йилига 2400 тўплам) йил давомида нисбатан барқарор. Пичоқ етказиб берувчига буюртма беришнинг умумий қиймати \$5. Корхона ҳисоб-китобларига кўра, акцияларни сақлаш, кредитга олинган капитал бўйича фоизларни тўлаш, суғурта ва бошқалар, йил давомида битта тўпламни сақлаш харажатларига тахминан \$4 қўшади. Омбор 100 донадан иборат пичоқ тўпламларини буюртма қилади.

Тарихий маълумотларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, чакана сотувчилардан талабнинг стандарт оғиши кунига тахминан 4 тўпламни (йил давомида 365 кун ишлашни ҳисобга олган ҳолда) ташкил этади. Буюртмани бажариш муддати - бир ҳафта.

Савол/вазифа. Пичоқ тўпламлари учун мавжуд ўртача буюртма частотасида белгиланган буюртма ўлчамидаги моделда буюртма бериш нуқтасини аниқланг. Буюртманинг иқтисодий ҳажми қандай? Самарали буюртма ҳажми ва жадвали қандай?

Фараз қилинг, омбор бир хил хизмат кўрсатиш даражасига эга буюртмаларнинг белгиланган муддатига ўтиши керак. Бугун биз пичоқ тўпламлари учун янги буюртма беришимиз керак ва омборда буюртма беришнинг белгиланган ўлчамдаги модели учун буюртма бериш пунктига мос келадиган тўпламлар сони бор. Агар буюртмалар орасидаги муддат ярим ой бўлса, қанча тўпламни буюртма қилиш

лозим? Буни белгиланган буюртма ўлчамидаги модел учун буюртма ўлчамлари билан таққосланг. Уларнинг фарқига сабаб нима? Агар сиз ҳанузгача 100 та тўпламга буюртма берган бўлсангиз, ушбу маҳсулот учун қанча хизматни оласиз?

Кейс 10.

Амалий шароит тавсифи. Асбобсозлик корхонасининг цехларидан бирида электромагнит катушкалар ишлаб чиқарилади, уларнинг эҳтимолий нуқсони p бўлиши мумкин. Бир партиядаги маҳсулотлар сони 2000 донани ташкил этади. Ўтган тажриба шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш линиясининг тўғри ўрнатилиши ва технологик параметрларга риоя қилинишига қараб, p партиясидаги носозлик эҳтимоли 0,03 ёки 0,10 га тенг. Бундан ташқари, ишлаб чиқарилган партияларнинг 80% учун p 0,03 ни, 20% партиялар учун эса 0,10 ни ташкил қилади.

Ушбу катушкалар асбобларни йиғишда аксессуар сифатида ишлатилади ва охир-оқибат уларнинг сифати якуний техник назорат билан аниқланади. Компания ҳар бир рулонни алоҳида стенда синаб кўриши мумкин, бу ҳар бир бўлаги 15 долларни ташкил этади ва нуқсонларни чиқариб ташлайди ёки маҳсулотни тўғридан-тўғри монтаж қилмасдан синовдан ўтказиши. Агар иккинчиси танланса, нуқсон ишлаб чиқариш линиясидан чиқишда кенг кўламли техник кўрикдан ўтказиш вақтида аниқланади ва қайта ишлаш қиймати ҳар бир нуқсонли қурилма учун 175 долларни ташкил этади.

Савол/вазифа. Корхонага кўпроқ фойда келтирадиган нарса: асбобларни монтаж қилишдан олдин ҳар бир катушкани стенда синаб кўришми ёки тўлиқ текширувдан сўнг нуқсонли асбобларни қайта ишлашми?

Бундан ташқари, қўшимча имкониятни кўриб чиқиш талаб этилади: ҳар бир партиядан ҳар қандай маҳсулот лабораторияга юборилиши мумкин, бунинг учун амалда чизиқнинг ҳолатини ва берилган партиядан рад этилган бобинларнинг тахминий фоизини аниқлаш мумкин бўлади. Таҳлилнинг нархи 125 доллар. Бундай таҳлилни қилишга арзийдими? Бу ҳолда умумий харажатлар қанча бўлади? Агар технологик жараён сифатини танлаб лаборатория таҳлили мутлақо ишончли натижа бермаса нима қилиш керак? Аслида, 95% эҳтимоллик билан бундай таҳлил нисбатларни тўғри белгилайди, аммо 5% ҳолларда у

хато қилади. Бундай лаборатория таҳлиллари бу ҳолатда бирон бир фойда келтирадими? Умумий харажатлар қанча бўлади?

Кейс 11.

Амалий шароит тавсифи. Янги Элестрон компанияси турли хил кичик маиший электротехника буюмларини: ўйинчоқлар, радио соатлар, ўрнатилган калкулятор, соатлар, қабул қилувчилар ва бошқаларни ўз ичига олади. Деярли барча компонентлар ташқи томондан етказиб берилади. Компаниянинг кичик корхонаси фақат турли хил пластик буюмлар ва корпоратив дизайн буюмлари ишлаб чиқариш билан шуғулланади, йиғиш цехлари эса маҳсулотларни йиғиш ва сотишдан олдин тайёрлов ишларини олиб боради.

Компонентлар асосан Хитойдан ва қолган барчаси Европадан келтирилганлиги сабабли, инвентаризацияни бошқариш компания учун муаммолардан бири ҳисобланади.

Етказиб берувчиларнинг узоклиги туфайли, таркибий қисмларга жуда кўп миқдорда буюртма бериш керак, ва баъзан кўрғошин муддати 2 ойга етади. Харид қилиш ва сотиб олиш бўлими асосан таркибий қисмларнинг арзон нархини таъминлашга қаратилганлиги сабабли, сиз ҳар хил ва ҳар доим ҳам ишончли етказиб берувчилар билан дуч келишингиз керак. Шу сабабли, чегарани етказиб бериш билан боғлиқ одатий муаммоларга қўшимча равишда, рад этиш, нотўғри тартиблаш, етказиб берувчининг кечиктирилган буюртмаларини ва бошқаларни ҳисобга олиш керак.

Масалан, \$ 2 кичик CW022e электрон картаси учун юк ташиш тарихи қуйидаги маълумотларни тақдим этади. Кўрғошин вақти - 5 ҳафта, кўрғошин вақтининг стандарт оғиши - 3 кун. Таъминотни рад этиш сони 5% ни ташкил қилади. Камчиликларнинг 40 фоизи қўлда леҳим билан ишлайдиган нуқсонлардир, бу нуқсон компаниянинг монтаж сеҳидаги нуқсонлар билан ишлаш бўлимида тузатилиши мумкин. Нотўғри ишлов бериш эҳтимоли 6%.

Гарчи монтаж қисмларига бўлган талаблар ишлаб чиқариш режасида белгиланадиган бўлсада, бу эҳтиёжлар тасодифий тебранишларни бошдан кечиришининг сабаблари бор - бошқа маҳсулотларни йиғиш билан боғлиқ муаммолар, сотувлардаги тебранишлар ва бошқалар. Тажриба шуни кўрсатадики, CW022e электрон платасига талабнинг стандарт оғиши ҳафтасига 1000 дона.

Бундан ташқари, йиғиш сеҳида ҳам маълум фоиз камчиликлар мавжудлигини таъкидлаш керак. Бундан ташқари, монтаж учун олинган электрон тахталарнинг қарийб 1% умидсиз равишда бузилган. Қўшимча харажатлар, буюртма ҳажмидан қатъий назар, ҳар бир буюртмага тахминан 300 долларни ташкил қилади. Стандарт тўпламда турли хил сабабларга кўра турли хил пакетларга буюртма берадиган 200 та платалар мавжуд бўлиб, улар харидорнинг манфаатларига мос келади.

Ҳозирги кунда компанияда 34887 та платалар мавжуд ва янги буюртма бериш вақти келди. Компания учун пул қийматини аниқланг. Қайта буюртма бериш жойи компания раҳбарлари томонидан тўғри аниқланганлигини ҳисобга олинг. Хизматнинг мақсад даражаси камида 99% ни ташкил қилади.

Савол/вазифа. Менежер томонидан режалаштирилган буюртма ҳажмини ва буюртмаларни қабул қилиш ўртасидаги ўртача вақтни аниқланг. Кутилаётган етказиб беришни тўлиқ йўқлигидан қандай қилиб суғурта қилиш мумкин? Керакли буюртмани олмаган ҳолда суғурта қилиш учун яратишингиз керак бўлган захира қийматини топинг. Шартнома бузилган тақдирда шартномада етказиб берувчига энг кам жарима қандай белгиланиши керак?

Кейс 12.

Лойиҳа номланиши: Лойиҳа бошқаруви тизими билан таъминлаш.

Лойиҳа бошқарувчиси: Яқинда ёлланган лойиҳалар бўлими бошлиғи.

Пировард натижа: компания барқарорлигини сақлаб қолиш ва рақобатбардош даражага чиқиш.

Мақсад: асосий фаолиятнинг рентабеллигини ошириш ва хавфларни камайтириш учун лойиҳани бошқариш тизимини яратиш

Вазифалар:

- Мавжуд лойиҳа фаолияти диагностикаси ва лойиҳани бошқариш тизими концепциясини ишлаб чиқиш;
- Лойиҳаларни бошқариш тизимини лойиҳалаш;
- Лойиҳаларни бошқариш тизимини тартибга солувчи ҳужжатларни ишлаб чиқиш;
- Танланган лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ташкил этиш;
- Лойиҳаларни бошқаришнинг ахборот тизимини жорий қилиш;

- Чекловлар: бюджет, вақт, малака ошириш маркази йўқлиги, компания ичида лойиҳа ҳомийси йўқлиги.

Натижалар:

- 1) Лойиҳа офисининг тузилмаси яратилди;
- 2) Лойиҳаларни бошқариш методологияси жорий этилди;
- 3) Рағбатлантириш тизими яратилди;
- 4) Ходимлар малакаси оширилди;
- 5) Ягона дастурий таъминотдан фойдаланилади;
- 6) Самарали алоқа тизими яратилди
- 7) Сифат менежменти тизими яратилган
- 8) Лойиҳаларнинг замонавий архивига эга бўлинди.

Лойиҳа босқичлари:

- 1-босқич. Мавжуд лойиҳа фаолияти диагностикаси ва лойиҳани бошқариш тизими концепциясини ишлаб чиқиш.
- 2-босқич. Лойиҳани бошқариш тизимини лойиҳалаш.
- 3 босқич. Лойиҳани бошқариш тизимини тартибга солувчи ҳужжатларни ишлаб чиқиш.
- 4-босқич. Танланган лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ташкил этиш.
- 5-босқич. Лойиҳани бошқаришнинг ахборот тизимини жорий этиш.

Амалий шароит тавсифи:

Яқинда лойиҳа бўлимининг бошлиғи лавозимига ишга қабул қилинган одам лойиҳани бошқариш тизимини жорий этиш бўйича лойиҳа менежери этиб тайинланди. Илгари у лойиҳани бошқариш рақобатдош устунлик бўлган кичик бир компанияда ишлаган. Унинг раҳбарлигидаги лойиҳалар муваффақиятли яқунланган. У РМР сертификатига эга ва лойиҳаларни бошқариш тизимларининг доимий тарафдори. Ишнинг биринчи оғи давомида, лойиҳани бошқариш ҳолатини диагностика қилиш босқичининг натижаларига кўра, у баъзи бир қатор фактларни аниқлади:

Олдинги лойиҳалар ва уларни бошқарган раҳбарлар компанияда жуда кам обрўга эга. Компания иерархик структурадан мослашувчан тузилишга ўтишнинг бошланиш босқичида. Функционал структура ичида асосий функционал мажбуриятлар фойдасига лойиҳани бажариш кўпинча эътиборсиз қолдирилади. Агар лойиҳа турли бўлимлар учун устувор вазифаларни белгилаб берса, бу муаммо янада кучаяди. Масалан, реклама бўлими учун лойиҳа муҳим ва шошилиш бўлиши мумкин, савдо бўлими эса уни иккинчи даражали деб ҳисоблайди. Шу

билан бирга, индивидуал функционал мутахассислар фақатгина ўзларининг иш сегментлари билан қизиқишади, аммо умуман лойиҳада эмас, бу эса лойиҳанинг мақсадларига эришишда бўшлиққа олиб келади ва уларга эришилмайди.

Лойиҳага масъул бўлганларнинг мотивацияси суст, лойиҳани уларнинг касбий ва мартаба ўсиши билан бевосита боғлиқ бўлмаган кераксиз иш деб билишади. Лойиҳалар расмийлаштирилган рўйхат шаклида олдиндан белгиланмаган, бу бир томондан компания тез-тез стратегияни ўзгартириши ёки қайта тасдиқлаши ёки юқори раҳбарият ва ўрта менежерлар ўртасида алоқаларни самарасиз йўлга қўйганлигидан далолат беради. Ходимлар барча ўзгаришларни салбий қабул қилади ва янги жараёнлар ва кўрсатмаларга саботаж қилади.

Кўпгина ходимлар аввалги лойиҳалар тўғрисида хужжатли маълумотни қаердан олишни билишмайди ва бундай маълумотлар лойиҳа менежерларидан бирининг компютерида бўлади деб тахмин қилишади. Лойиҳа раҳбарлари хужжатлаштирилган маълумот топилмади деб жавоб беришади. Лойиҳалар самарадорлиги баҳоланмайди, ишлаш мезонлари йўқ, шунингдек, расмий равишда тайинланган ва баҳолашнинг натижалари учун жавобгар бўлган ходим йўқ.

Бўлимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни мувофиқлаштириш расмий равишда тартибга солинмаган, шунинг учун ўзаро муносабатларнинг асосий қисми шахсий норасмий алоқалар даражасида амалга оширилади, бу ҳар доим ҳам кутилган натижани бермайди, лойиҳаларда муайян ишларни бажариш учун инсон ресурсларини тақсимлаш билан боғлиқ шахсий низолар пайдо бўлади.

Кўпгина ходимлар, компания бўйлаб ишлайдиганлар лойиҳалар устида ишлашда ўзларини ҳар қандай хавф-хатарлардан ҳимоя қилишга тайёр эканликларига аминлар. Ҳеч ким лойиҳаларни бошқариш бўйича ўқитилмаган. "Лойиҳа" атамаси ҳақида умумий тушунча йўқ. Лойиҳани бошқаришни амалга ошириш учун ўзгаришлар киритиш зарурлиги тўғрисида хабардорлик паст, чунки юқори раҳбарият лойиҳани бошқариш одамларнинг вақтинчалик вазифаси эмас, мутахассислик эканлигига шубҳа қилади. Лойиҳани бошқариш методологияси мавжуд эмас.

Кейсинг вазифалари:

Мавжуд омиллар рўйхати шуни кўрсатдики, ҳозирги вазият лойиҳани бошқариш тизимини кейинчалик жорий қилиш учун ноқулай ва

тахдидни келтириб чиқаради. Ташхис натижаларига кўра олинган далилларга асосланиб қуйидагилар зарур:

1. Берилган фактлар рўйхати хавфли ҳодисаларнинг юзага келиш эҳтимолини ёки ушбу ҳодисаларнинг лойиҳани бошқариш тизимини кейинги татбиқ этишга таъсирини акс эттирадими ёки йўқлигини аниқланг?
2. Кейинги бажаришга халақит берадиган рискларни аниқланг ва қайд этинг.
3. Ушбу рискларнинг эгаларини (жавобгар) аниқланг.
4. Рискларни тартиблаш усулини аниқланг. Рискларни тартибланг.
5. Мавжуд риск қандай қилиб қўшимча рискларни келтириб чиқариши мумкинлигини аниқланг.
6. Лойиҳани амалга ошириш босқичларига нисбатан рискларни ва вақтни (муддатни) камайтириш / минималлаштириш чораларини ишлаб чиқиш
7. Барча маълумотларни рискни бошқариш режаси шаклида акс эттиринг.
8. Фақатгина лойиҳа менежери томонидан ишлаб чиқилган рискларни бошқариш режаси қанчалик самарали бўлиши мумкин?

V. Лойиҳа бошқаруви фани бўйича тест саволлари **Мавзу: «Лойиҳа. Асосий тушинчалар ва таърифлар»**

Савол 1.

Лойиҳанинг умумий хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- а. вақт чегарасига эга мақсад;*
- б. лойиҳа муддати чекланган ресурсларга боғлиқ;*
- в. режаси шаклида;*

Савол 2.

Лойиҳа менежерининг энг муҳим қобилиятларидан бири нима?

- а. музокаралар ўтказиши;*
- б. таъсир ўтказиши қобилияти;*
- в. мулоқот қобилиятлари;*

Савол 3.

Лойиҳанинг учта асосий чекловларига нима киради:

- а. вақт, жадвал, сифат;*
- б. вақт, пул, жадвал;*
- в. вақт, пул, сифат;*

Савол 4.

Буюртмачи билан шартномавий муносабатларда қатнашади:

- а. лойиҳа ҳомийси;*
- б. бизнес менежер;*
- в. лойиҳа менежери;*

Савол 5.

Лойиҳанинг муддати, қиймати ва ҳажмини лойиҳа ... бошқаради.

- а. ҳомийси;*
- б. бизнес бошқарувчиси;*
- в. менежери;*

Савол 6.

Қуйидаги ҳолларда лойиҳа муваффақиятли ҳисобланади:

- а. лойиҳа манфаатдор томонларнинг талабларига жавоб беради;*
- б. лойиҳа маҳсулоти ишлаб чиқарилди;*
- в. лойиҳа ҳомийси лойиҳанинг яқунланганлигини эълон қилди;*

Савол 7.

... - лойиҳа рискларини кўпроқ қабул қиладиган шахс ёки ташкилот.

- а. лойиҳа куратори;*
- б. лойиҳа ҳомийси;*
- в. проект менежери;*

Савол 8.

... – бу юқори раҳбарият томонидан ишлаб чиқилади ва лойиҳа бошқарувчисига ишларни бажариш учун ташкилотнинг ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқини берадиган ҳужжат.

- а. лойиҳани бошқариш режаси;*
- б. лойиҳа низоми;*
- в. лойиҳа жадвали;*

Савол 9.

... - лойиҳада ишлаб чиқариш режалаштирилган маҳсулотлар ва хизматлар тўплами.

- а. мақсадлар;*
- б. фаолият соҳаси;*
- в. лойиҳа хажми;*

Савол 10.

Лойиҳани умумий муваффақиятига жавобгар бўлган шахс:

- а. лойиҳа менежери;*

- б. лойиҳа куратори;*
- в. лойиҳа ҳомийси;*

Жавоблар: 1-а; 2-в; 3-в; 4-б; 5-в; 6-а; 7-а; 8-б; 9-а; 10-а;

Мавзу: "Жамоа ва лойиҳа"

Савол 1.

Лойиҳа жамоасини танлашбилан ... шуғулланади:

- а. лойиҳа куратори;*
- б. лойиҳа менежери;*
- в. лойиҳа ҳомийси;*

Савол 2.

... – бу лойиҳанинг менежери бошчилигидаги ва амалга ошириш даврида ёки лойиҳанинг бошқичларидан бири учун яратилган лойиҳанинг ташкилий тузилмаси.

- а. лойиҳа жамоаси;*
- б. лойиҳа бошқаруви жамоаси;*
- в. лойиҳадаги менежерлар гуруҳи;*

Савол 3.

... - лойиҳа аъзоларининг ташкилий тузилмаси, шу жумладан баъзи аъзолар ва маъмурий-бошқарув ходимлари.

- а. лойиҳанинг жамоа таркиби;*
- б. лойиҳа бошқаруви жамоаси;*
- в. лойиҳадаги менежерлар гуруҳи;*

Савол 4.

... - буюртмачи билан муносабатларни ўрнатадиган ва шартнома бўйича иш ва хизматларнинг бажарилиши учун жавобгарликни ўз зиммасига олган лойиҳа иштирокчиси.

- а. контрактор;*
- б. суб-контрактор;*
- в. пудратчи;*

Савол 5.

Лойиҳадаги менежерлар гуруҳининг ўзига хос хусусияти:

- а. лойиҳага нисбатан ташқи ва ички позицияни эгаллайди;*
- б. индивидуал лойиҳа жараёнларини бошқариш;*
- в. оператив бошқарув;*

Савол 6.

Лойиҳа жамоаси мавжуд бўлиши учун бошқичларнинг тўғри кетма-кетлигини танланг:

- а. таълим, фаолиятни нормаллаштириши, интенсификация, трансформация, лойиҳани амалга ошириши режаларини бажариши;*
- б. таълим, интенсификация, фаолиятни нормаллаштириши, лойиҳаларни амалга ошириши режаларини бажариши, трансформация;*
- в. интенсификация, таълим, фаолиятни нормаллаштириши, трансформация, лойиҳаларни амалга ошириши режаларини бажариши;*

Савол 7.

Қиймат тизими, менталитет ва лойиҳа жамоасининг ҳаракатлар моделини ўзида жамлаган жамоа маданияти:

- а. корпоратив;*
- б. таъкилий;*
- в. профессионал;*

Савол 8.

Самарали лойиҳа жамоаси хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- а. ишдан қониқиши;*
- б. умумий мақсадларни аниқ тушуниши;*
- в. ички процедуранинг самарадорлиги;*

Савол 9.

Юқори самарали интеграциялашган лойиҳа жамоаси хусусиятларига қуйидагилар киради:

- а. ишдан қониқиши;*
- б. умумий мақсадларни аниқ тушуниши;*
- в. жамоада ҳис-туйғулар ва гуруҳ;*

Савол 10.

Профессионал кадрлар тизими, фикрлаш ва лойиҳа иштирокчиларининг касбий фаолият моделини ўзида жамлаган жамоа маданияти:

- а. корпоратив;*
- б. таъкилий;*
- в. профессионал;*

Жавоблар: 1-б; 2-в; 3-б; 4-а; 5-а; 6-б; 7-б; 8-а; 9-б; 10-в;

Мавзу: "Лойиҳаларни бошқаришнинг халқаро стандартлари"

Савол 1.

Лойиҳани бошқариш стандартларига қуйидагилар киради:

- а. RUP*
- б. PJM*
- в. PMI*

Савол 2.

Лойиҳаларни бошқариш технологиялари қуйидагилар:

- а. PMI*
- б. IPMA*
- в. RUP*

Савол 3.

Қайси ташкилот лойиҳани бошқаришда де-факто стандартни ўрнатади:

- а. PMBOK*
- б. PMO*
- в. PMI*

Савол 4.

“Поларис” дастури ушбу усулнинг пайдо бўлишига ёрдам берди:

- а. PERT*
- б. PJM*
- в. DMI*

Савол 5.

Лойиҳа жадвали қуйидагиларни аниқлаш учун фойдаланилмайди:

- а. алоҳида ишларнинг бошланиши ва тугаши саналари;*
- б. вақтнинг умумий захираси;*
- в. лойиҳа бюджети;*

Савол 6.

Қайси ташкилот лойиҳаларни бошқариш учун де-юра стандартини ўрнатади:

- а. PMI*
- б. ANSI*
- в. BSO 10006:1997*

Савол 7.

Лойиҳани бошқаришнинг биринчи стандартлари пайдо бўлди:

- а. АҚШ*
- б. Англия*
- в. Ўзбекистон*

Савол 8.

Лойиҳа раҳбарларининг халқаро талаблар ва компетенциялари тизимини белгилайдиган халқаро норматив ҳужжат:

- а. IPMA*
- б. PMI*
- в. ANSI*

Савол 9.

Лойиҳа раҳбарлари учун халқаро талаблар ва компетенциялари тизимини белгилайдиган Россиянинг норматив ҳужжати:

- а. совет*
- б. роснет*
- в. роспроект*

Савол 10.

Лойиҳаларни бошқариш бўйича халқаро билимлар тўплами:

- а. AIPM*
- б. ICB IPMA*
- в. GPM*

Жавоблар: 1-в; 2-в; 3-в; 4-а; 5-в; 6-в; 7-б; 8-а; 9-а; 10-б;

Мавзу: "Лойиҳаларни бошқариш режасининг таркиби ва мазмуни"

Савол 1.

Лойиҳани бошқариш режаси шаблонини қуйидаги ёрдамида яратиш мумкин.

- а. PJM*
- б. PMBOK PMI*
- в. WBS*

Савол 2.

Лойиҳани бошқариш стандартининг тузилиши учун тўғри кетма-кетликни танланг:

- а. компания сиёсати, батафсил кўрсатмалар, бошқариш тартиблари, ҳужжатлар шаблонлари;*
- б. ҳужжат шаблонлари, батафсил кўрсатмалар, бошқарув тартиблари, компаниянинг сиёсати;*
- в. компаниянинг сиёсати, бошқарув тартиблари, батафсил кўрсатмалар, ҳужжатлар шаблонлари;*

Савол 3.

Лойиҳанинг асосий тадбирлари ва уларга эришиш режасини қуйидагилар ёрдамида аниқлаш мумкин.

- а. WBS*
- б. PJM*
- в. ANSI*

Савол 4.

Лойиҳа структуризацияси вазифаларига қуйидагилар киради:

- а. лойиҳа бўйича ишларни мувофиқлаштириш;*
- б. ҳаёт циклининг босқичлари;*
- в. лойиҳа маҳсулотининг таркибий қисмлари;*

Савол 5.

Лойиҳа структуризацияси жараёни учун тўғри кетма-кетликни танланг:

- а. лойиҳани аниқлаш, батафсиллик даражаси, жараён таркиби, ташкилий тузилма;*
- б. лойиҳани аниқлаш, батафсиллик даражаси, ташкилий тузилма, жараён таркиби;*
- в. жараён таркиби, лойиҳани аниқлаш, батафсиллик даражаси, ташкилий тузилма;*

Савол 6.

Лойиҳа структуризацияси учун фойдаланиладиган моделлар:

- а. тармоқ модели;*
- б. тармоқ ва чегаралар модели;*
- в. вазифалар дарахти;*

Савол 7.

Қуйидагилардан қайси бири лойиҳанинг бошланишини аниқлайди:

- а. лойиҳа ташаббускорининг пайдо бўлиши;*
- б. лойиҳани тугатиш санасини аниқлаш;*
- в. лойиҳа бюджетини белгилаш;*

Савол 8.

Қамраб олинган ҳажм дегни нимани билдиради:

- а. ишларнинг режаслаштирилган қиймати;*
- б. ишнинг ҳақиқий қиймати;*
- в. бажарилган ишларнинг ҳақиқий қиймати;*

Савол 9.

Лойиҳани муваффақиятли тугатиш учун энг катта таҳдид:

- а. лойиҳа чегараларини ўзгартириши;*
- б. ортиқча харажатлар;*
- в. лойиҳага эътиборнинг пасайиши;*

Савол 10.

ИТ лойиҳаларининг ўзига хос хусусиятлари нимада:

- а. тезкор морально эскириши;*
- б. мутахассислар таркиби;*
- в. харажатларнинг юқори даражаси;*

Жавоблар: 1-б; 2-в; 3-а; 4-а; 5-а; 6-а; 7-в; 8-в; 9-б; 10-а;

Мавзу: “Маъмурий бошқарув”

Савол 1.

Тугатиш жараёнининг асосий вазифаси қуйидагилардан иборат:

- а. лойиҳа натижаларининг дизайн талабларига мувофиқлиги нуқтаи назаридан аудит ўтказиши;*
- б. муваффақиятни ҳужжатлаштириши учун лойиҳадан кейинги таҳлилни ўтказиши;*
- в. лойиҳани расмий яқунлаш ва унинг иштирокчилари орасида маълумот тарқатиши;*

Савол 2.

Лойиҳа раҳбарининг ваколат доираси қуйидаги билан боғлиқ.

- а. мулоқот маҳорати;*
- б. ташкилий тузилма;*
- в. таъсир ўтказиши қобилияти;*

Савол 3.

Лойиҳаларни бошқариш жараёнларининг бешта гуруҳига нима киради (бажариш тартибида)

- а. инициация, бажариши, режалаштириши, назорат, яқунлаш;*
- б. инициация, режалаштириши, бажариши, назорат, яқунлаш;*
- в. инициация, назорат, режалаштириши, бажариши, яқунлаш;*

Савол 4.

Лойиҳани бошқаришнинг қайси жараёнида риск катта бўлиб, манфаатдор томонлар лойиҳа натижаларига катта таъсир қилиш қобилияти эга:

- а. режаслаштириш;*
- б. ижро;*
- в. инициация;*

Савол 5.

Бўлим бошлиғи жавобгарлигига киради:

- а. ахборот тизимларини яратиш методологияси;*
- б. ахборот тизимларини лойиҳалаш;*
- в. ахборот тизимларини ривожлантириш;*

Савол 6.

Лойиҳа бошқарувчиси жавобгарлигига киради:

- а. лойиҳа жамоасини шакллантириш;*
- б. интизом назорати;*
- в. ўқитишни ташкил қилиш;*

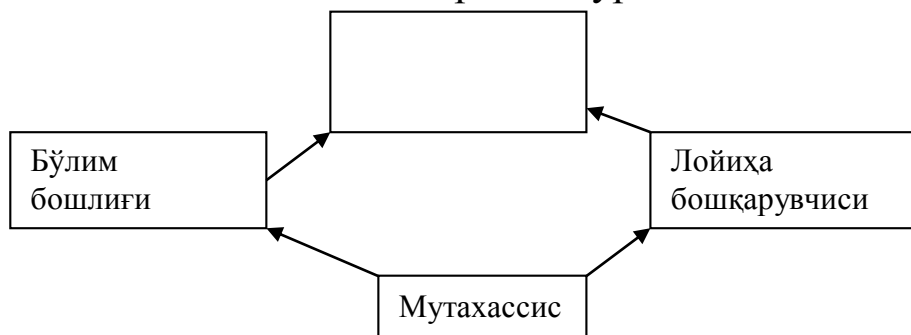
Савол 7.

Лойиҳа координатори қуйидагилар учун жавобгар:

- а. стратегия, стандартлар ва процедураларни тайёрлаш;*
- б. иш сифати режасининг бўлимларини таҳлил қилиш;*
- в. ўқитишни ташкил қилиш;*

Савол 8.

Етишмайдиган лойиҳавий ролни кўрсатинг:



- а. координатор;*
- б. хомий;*
- в. консультант;*

Савол 9.

Лойиҳага йўналтирилган ташкилотлар учун энг мақбул ҳисобот даври:

- а. кун;*
- б. ҳафта;*
- в. ой;*

Савол 10.

Бўлим ходими топшириқни қуйидаги шахсдан олиши мумкин:

- а. бўлим бошлиғи;*
- б. лойиҳа бошқарувчиси;*
- в. юқоридаги иккаласидан;*

Жавоблар: 1-в; 2-б; 3-б; 4-в; 5-а; 6-а; 7-а; 8-б; 9-б; 10-в;

Мавзу: "Лойиҳаларни режалаштириш"

Савол 1.

Мураккаб лойиҳаларда қуйидагилардан фойдаланилади:

- а. кенгайтирилган тармоқ жадвали;*
- б. кенг қамровли тармоқ жадвали;*
- в. иш жадвали;*

Савол 2.

Лойиҳани ишлаб чиқиш босқичида тайёрланади:

- а. кенг қамровли тармоқ жадвали;*
- б. тайёргарлик даври жадвали;*
- в. материалларни қабул қилиш жадвали;*

Савол 3.

Ташкилий ва техник тадбирлар босқичида қуйидагилар тайёрланади:

- а. қайта кўриб чиқилган лойиҳа режаси;*
- б. материал оқими жадваллари;*
- в. асосий ишлар рўйхати;*

Савол 4.

Лойиҳани бошқаришнинг концептуал босқичида қуйидагилар аниқланади:

- а. материалларни қабул қилиш жадвали;*
- б. ресурсларга эҳтиёж;*
- в. лойиҳанинг мақсадлари, вазифалари;*

Савол 5.

Стратегик даражада қуйидагиларни белгиланади:

- а. лойиҳани амалга оширишининг асосий босқичлари;*
- б. йил ва чорақлар бўйича тақсимланган ресурсларга эҳтиёж;*
- в. ресурсларга эҳтиёж;*

Савол 6.

Оператив даражаси қуйидагилар белгиланади:

- а. + ой, ҳафта, кун учун вазифа;*
- б. ишларнинг кенгайтирилган таркиби;*
- в. иш давомийлигини баҳолаш;*

Савол 7.

Тўртбурчаклар ёки стрелкалар кўринишида тақдим этиладиган тармоқ моделининг тури:

- а. ишлар учлари;*
- б. воқеалар учлари;*
- в. аралаш;*

Савол 8.

Лойиҳа ижрочиларини рағбатлантириш учун фойдаланиладиган жадвал тури:

- а. эрта бошлашлар бўйича;*
- б. кеч тугатишлар бўйича;*
- в. улар ўртасидаги режа;*

Савол 9.

Лойиҳани истеъмолчига энг яхши тақдим этиш учун вақт жадвал тури:

- а. эрта бошлашлар бўйича;*
- б. кеч тугатишлар бўйича;*
- в. улар ўртасидаги режа;*

Савол 10.

Ресурс истеъмолини оптималлаштириш учун ишлатиладиган жадвал тури:

- а. эрта бошлашлар бўйича;*
- б. кеч тугатишлар бўйича;*
- в. улар ўртасидаги режа;*

Жавоблар: 1-а; 2-б; 3-б; 4-в; 5-б; 6-а; 7-в; 8-а; 9-б; 10-в;

Мавзу: "Лойиҳани тайёрлаш, тасдиқлаш ва амалга ошириш услубияти"

Савол 1.

Лойиҳанинг инвестициявий қарорларини эксперт баҳолаш тартибини аниқланг:

- а. омилларни аниқлаш, вазни баҳолаш, лойиҳа вариантларини баҳолаш, ҳар бир омилнинг таъсирини эксперт баҳолаш;*
- б. ҳар бир омилнинг таъсирини эксперт баҳолаш, муҳимликни баҳолаш, лойиҳа вариантларини баҳолаш, омилларни аниқлаш;*
- в. омилларни аниқлаш, лойиҳа вариантларини баҳолаш, ҳар бир омилнинг таъсирини эксперт баҳолаш, муҳимликни баҳолаш;*

Савол 2.

Лойиҳанинг резюмесида кўрсатилади:

- а. асосий хусусиятлар ва лойиҳанинг алтернативалари;*
- б. жойнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланиши прогнозларини ўрганиш;*
- в. инвестиция стратегиясини шакллантириш ва уни амалга ошириш шартларини ўрганиш;*

Савол 3.

... прогнозларлари ҳар бир мавжуд инвестиция қарорларини қабул қилиш орқали қандай натижаларга эришиш мумкинлиги ҳақида маълумот беради.

- а. таъсир;*
- б. ривожланиш;*
- в. стратегия;*

Савол 4.

Бизнес-лойиҳани тузишнинг тўғри тартибини танланг:

- а. лойиҳанинг келиб чиқиши ва асосий зояси, бозорни таҳлил қилиш ва маркетинг концепцияси, жойлашуви, жой ва атроф-муҳит, хом ашё ва материаллар;*
- б. жойлашуви, жой ва атроф-муҳит, лойиҳанинг келиб чиқиши ва асосий зояси, бозорни таҳлил қилиш ва маркетинг тушунчаси, хом ашё ва материаллар;*
- в. лойиҳанинг аввалги шартлари ва асосий зояси, бозорни таҳлил қилиш ва маркетинг концепцияси, хом ашё ва материаллар, жойлашуви, жой ва атроф-муҳит;*

Савол 5.

Бизнес-режанинг "Дизайн ва технологиялар" бўлими қуйидаги масалаларни ўз ичига олади:

- а. умумий схема ва лойиҳа бўйича иш ҳажми;*
- б. схема ва бошқариш воситалари;*
- в. ишлаб чиқаришни бошлаш ва дастлабки даврларининг давомийлиги;*

Савол 6.

Бизнес-режанинг "Лойиҳани амалга ошириш схемаси" бўлими қуйидаги масалаларни ўз ичига олади:

- а. умумий схема ва лойиҳа бўйича иш ҳажмлари;*
- б. бошланғич ва дастлабки ишлаб чиқариш даврларининг давомийлиги;*
- в. схема ва бошқариш воситалари;*

Савол 7.

Бизнес-режанинг "Ташкилий тузилма ва қўшимча харажатлар" бўлими қуйидаги масалаларни ўз ичига олади:

- а. умумий схема ва лойиҳа бўйича иш ҳажмлари;*
- б. ишлаб чиқаришни бошлаш ва дастлабки даврларининг давомийлиги;*
- в. диаграмма ва бошқарув элементлари;*

Савол 8.

Бизнес-режанинг қайси қисмида сотилган маҳсулотларнинг умумий харажатлари; фойдаланиш харажатлари; амортизация ажратмалари; маркетинг харажатлари; ташкилот харажатлари; молиялаштириш харажатлари кўрсатилади?

- а. лойиҳани амалга ошириш схемаси;*
- б. ташкилий тузилма ва қўшимча харажатлар;*
- в. молиявий таҳлил ва инвестицияларни баҳолаш;*

Савол 9.

Лойиҳанинг инвестициялашдан олдинги босқичи натижалари қуйидагича эмас:

- а. лойиҳа сметаси ва бюджети;*
- б. ер майдони;*
- в. ишлаб чиқариш ходимларининг таркибидаги ўзгаришлар;*

Савол 10.

Ташкилий таҳлилнинг асосий вазифалари қуйидагилар эмас:

- а. амалдаги қонунчилик ва меъёрий ҳужжатларга нисбатан лойиҳа иштирокчиларининг вазифаларини аниқлаш;*
- б. лойиҳа иштирокчиларининг молиявий аҳволи, моддий базаси, кадрлар ва техник имкониятлари нуқтаи назаридан аҳамияти ва камситилишини баҳолаш;*
- в. минтақадаги иш ўринлари сонининг ўзгариши;*

Жавоблар: 1-а; 2-а; 3-а; 4-в; 5-а; 6-б; 7-в; 8-в ; 9-в; 10-в;

Мавзу: "Лойиҳадаги молиявий воситалар"

Савол 1.

Прогноз даври учун нақд пул тушумларининг қиймати ва лойиҳа харажатлари миқдорини таққослашга асосланган лойиҳани баҳолаш усули:

- а. инвестицияларнинг рентабеллиги;*
- б. ички даромадлилик даражаси;*
- в. соф жорий қиймат;*

Савол 2.

Лойиҳани молиялаштириш фақат қуйидагича амалга оширилади :

- а. қўшимча инвестор жалб қилиш;*
- б. акцияларни чиқариш;*
- в. турли хил қарз маблағларини жалб қилиш;*

Савол 3.

Қарз олувчини қарз берувчи қарз олувчидан ҳеч қандай кафолатларга эга эмас ва лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ бўлган рискларнинг катта қисмини ўз зиммасига олади:

- а. қисман айланма маблағ билан молиялаштирганда;*
- б. тўлиқ айланма маблағ билан молиялаштирганда;*
- в. манбасиз молиялаштирганда;*

Жавоблар: 1-в; 2-б ; 3-в;

Мавзу: "Лойиҳаларни бошқариш концепцияси"

Савол 1.

"Лойиҳа" тушунчаси бир қатор қуйидаги хусусиятлар билан тавсифланадиган турли хил тадбирларни бирлаштиради:

- а. чексиз вақт давомийлиги;*
- б. аниқ мақсадларга эришишга эътибор қаратиш;*
- в. кўп сонли, ўзаро боғлиқ ҳаракатларнинг алоҳида бажарилиши;*
- г. барча санаб ўтилган хусусиятлар;*

Савол 2.

Лойиҳа ва ишлаб чиқариш тизимларининг асосий фарқи шундаки:

- а. лойиҳа такрорланадиган, даврий фаолиятдир;*
- б. лойиҳа бир марталик, даврий бўлмаган фаолият;*
- в. фундаментал фарқлар йўқ;*

Савол 3.

Тизимли ёндашув нуқтаи назаридан, лойиҳа:

- а. ҳужжатлаштирилган тузилма ёки тузилиш режаси;*
- б. ўз мақсадларига эришиш учун бир бутун бўлиб ҳаракат қила оладиган тарзда ташкил этилган элементлар гуруҳи;*
- в. имкон қадар тезроқ ҳал қилиниши керак бўлган аниқ маълумотлар ва натижаларсиз баъзи муаммолар;*
- г. дастлабки ҳолатдан якуний ҳолатга ўтиш жараёни бир қатор чеклашлар ва механизмлар иштирокидаги натижа;*

Савол 4.

Лойиҳани амалга оширишда қандай чекловлар мавжуд?

- а. маданий;*
- б. логистика;*
- в. вақт;*
- г. меъёрий-ҳуқуқий;*
- д. молиявий;*
- е. компаниянинг ҳолати ва ривожланишини ўрганиш;*
- ж. юқоридаги барча чекловлар.*

Савол 5.

"Лойиҳаларни бошқариш" мустақил фанига эҳтиёж пайдо бўлди:

- а. XX аср 60-йилларида АҚШда.;*
- б. XX аср 90-йилларида Россияда.;*
- в. XX аср 50-йилларида бозор иқтисодиётига эга бўлган Ғарбий мамлакатларда;*

2. XX аср 60-йилларнинг ўрталарида СССРда.;

Савол 6.

Лойиҳавий менежментни қўллаш қуйидаги технологиялар билан боғлиқ лойиҳаларда энг самарали ҳисобланади:

- а. электрон;
- б. қурилиш;
- в. алоқа;
- г. космик;
- д. ёқилги ва энергия;
- е. санаб ўтилган барча технологиялар;

Савол 7.

Лойиҳани бошқариш давом этаётган ислохотлар механизмидаги барча нуқсонларга даво бўла оладими?

- а. йўқ;
- б. ҳа;

Савол 8.

Агар лойиҳа раҳбари қабул қилинган қарорлар учун молиявий жавобгар бўлмаса, унда бу:

- а. кенгайтирилган бошқарув тизими;
- б. тайёр(под ключ) тизим;
- в. "асосий" тизим.

Савол 9.

Ўзбекистонда лойиҳаларни бошқариш методологиясининг тарқалишига жиддий тўсқинлик қиладиган қандай чекловлар мавжуд?

- а. доимий юқори инфляция;
- б. турли хил товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчиларни монополиядан чиқариш жараёни;
- в. ишлаб чиқариш тизимини ўзгартириш, бозорга "мослаштириш";
- г. сиёсий барқарорликнинг етарли эмаслиги;
- д. давлат инвестицияларининг кескин камайиши;
- е. юқорида айтилганларнинг ҳаммаси;

Савол 10.

Санаб ўтилган функциялар орасида фақат лойиҳаларни бошқариш функцияларини кўрсатинг?

- а. рўй берган ўзгаришлар учун жавобгарлик;
- б. вазифаларнинг барқарор доираси;

- в. муваффақият оралиқ функционал натижаларга эришиш билан белгиланади;*
- г. функционал вазифалар тўплами учун жавобгарлик;*
- д. ностандарт фаолият турларининг устунлиги;*

Жавоблар: 1-б; 2-б ; 3-г; 4- б, в, г, д, ж; 5- в; 6-ж; 7-а; 8-в ; 9-а, г, д; 10- а, г, д.

Мавзу: "Лойиҳа концепциясини ишлаб чиқиш"

Савол 1.

Лойиҳаларнинг пайдо бўлишининг асосий сабаблари:

- а. ортиқча ресурслар;*
- б. қондирилган талаб;*
- в. тадбиркорларнинг ташаббуси;*
- г. сиёсий босимга реакция;*
- д. истеъмолчилар даромадларининг ўсиши;*

Савол 2.

Лойиҳа ғояси рад этилиши мумкин бўлган сабабларни кўрсатинг:

- а. лойиҳа маҳсулотларига доимий ўсиб бораётган талаб;*
- б. аниқ вақт чегараларининг йўқлиги;*
- в. хом ашёнинг юқори нархи;*
- г. мамлакатдаги беқарор сиёсий вазият;*
- д. ҳаддан ташқари риск;*
- е. лойиҳанинг ҳаддан ташқари юқори нархи;*

Савол 3.

Лойиҳанинг инвестицион концепциясини шакллантириш жараёнида қуйидаги саволлардан бирига жавоб олиш керак:

- а. лойиҳа маҳсулотларининг асосий истеъмолчилари;*
- б. лойиҳа маҳсулотларини сотиш ҳажми;*
- в. ўзини қоплаш муддати;*
- г. лойиҳанинг рентабеллиги;*
- д. инвестицияларнинг мақсади ва объекти;*
- е. асосий хом ашё етказиб берувчилар;*

Савол 4.

Лойиҳанинг асосий хусусиятлари қуйидагилардан иборат бўлиши керак.

- а. муқобил техник ечимларнинг мавжудлиги;*

- б. лойиҳанинг мураккаблиги;*
- в. лойиҳанинг давомийлиги;*
- г. лойиҳанинг дастлабки рухсат берувчи ҳужжатлари;*
- д. лойиҳа маҳсулотларига талаб;*
- е. санаб ўтилган барча хусусиятлар;*

Савол 5.

Дастлабки техник-иқтисодий асослаш қуйидаги кўрсаткичлардан бири асосида амалга оширилади:

- а. лойиҳа маҳсулотларини экспорт қилиш истиқболлари;*
- б. лойиҳа маҳсулотларининг базавий, жорий ва прогноз нархлари даражасини баҳолаш;*
- в. лойиҳа иштирокчиларининг малака даражаси;*
- г. рақобатчилар томонидан шунга ўхшаш маҳсулотларни ишлаб чиқариш ҳажми;*

Савол 6.

Агар эксперт тизимидан фойдаланган ҳолда лойиҳанинг мақсадга мувофиқлигини олдиндан баҳолаш натижасида, лойиҳанинг маҳсулотига талаб чекланмаганлиги аниқланса, ушбу лойиҳа варианты учун "лойиҳа маҳсулотларига талаб" омилининг қиймати қуйидагига тенг бўлади:

- а. 0 балл;*
- б. 50 балл;*
- в. 100 балл;*

Савол 7.

Агар олинган лойиҳанинг интеграл эксперт баҳоси белгиланган чегарадан юқори бўлса, лойиҳани ... деб тан олинади:

- а. амалга ошириш мумкин;*
- б. амалга ошириш мумкин эмас;*

Савол 8.

Инвестор режаси қуйидаги шаклда амалга оширилади:

- а. ният ҳужжатлари;*
- б. ният декларацияси, шунингдек инвестициялар учун лойиҳадан олдин техник-иқтисодий асосларни ишлаб чиқиш бўйича топшириқлар;*
- в. лойиҳанинг қисқача мазмуни;*

Савол 9.

Ният декларацияси қуйидаги бандларни ўз ичига олади:

- а. соҳанинг умумий хусусиятлари;*

- б. инвестор - манзил;*
- в. лойиҳа хулосаси;*
- г. қурилиш режаслаштирилган корxonанинг жойлашган жойи;*
- д. корxonанинг номи, унинг техник ва технологик маълумотлари;*
- е. лойиҳа самарадорлигини баҳолаш;*
- ж. иловалар;*

Савол 10.

Лойиҳа концепциясини ишлаб чиқиш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- а. инвестициялардан олдинги тадқиқотлар;*
- б. лойиҳа зоясини шакллантириш;*
- в. дизайн таҳлили;*
- г. лойиҳанинг мақсад ва вазифаларини олдиндан ўрганиш;*
- д. лойиҳани амалга оширишнинг дастлабки таҳлили;*
- е. лойиҳанинг ҳаётийлиги ва молиявий мақсадга мувофиқлигини баҳолаш;*
- ж. лойиҳанинг техник-иқтисодий асослари;*

Жавоблар: 1-а, в, г; 2-в, д, е; 3-в, г, д; 4- е; 5-а,б; 6 – в; 7-а; 8-б ; 9-б, г, д; 10-б, г, д .

Мавзу: "Лойиҳанинг бошланғич (инвестициядан олдинги) босқичи"

Савол 1.

Инвестицион ишларни ишлаб чиқиш босқичини қуйидагилар бошқаради:

- а. миждоз (инвестор);*
- б. дизайн ташилотлари;*
- в. ихтисослашган консалтинг фирмаси;*
- г. барча жавоблар тўғри;*

Савол 2.

Дастлабки инвестициявий қарор қуйидаги материаллар асосида қабул қилинади:

- а. батафсил маркетинг;*
- б. муҳандислик ва геологик тадқиқотлар;*
- в. дизайндан олдинги тадқиқотлар натижалари;*
- г. объект жойлашган жойда олдиндан келишув;*

- д. мамлакатдаги сиёсий вазият;*
- е. аҳолининг ижтимоий-маданий хусусиятлари;*

Савол 3.

Дастлабки инвестициявий тадқиқотлар гуруҳининг вазифалари одатда қуйидагиларни ўз ичига олади:

- а. аниқ қабул қилиниши мумкин бўлмаган зояларни синаб кўриш;*
- б. кейинги ўрганишга лойиқ деб топилган таклифларни батафсил таҳлил қилиш;*
- в. лойиҳанинг ҳаётийлигини баҳолаш;*
- г. лойиҳанинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш;*
- д. лойиҳанинг ўзини қоплаш муддатини аниқлаш;*
- е. лойиҳа буюртмачиси томонидан қарор қабул қилиш учун тавсиялар тайёрлаш;*

Савол 4.

Лойиҳавий таҳлилнинг мақсади:

- а. муқобил техник ечимлар мавжудлигини аниқлаш;*
- б. лойиҳанинг молиявий мақсадга мувофиқлигини баҳолаш;*
- в. лойиҳа бюджетини шакллантириш;*
- г. лойиҳа натижаларини (қийматини) аниқлаш;*
- д. лойиҳа муҳитини стратегик таҳлил қилиш;*
- е. барча жавоблар тўғри;*

Савол 5.

Қуйидаги рўйхатдан қайси бири лойиҳавий таҳлилнинг турларидан бири ҳисобланади:

- а. вазиятли;*
- б. ташкилий;*
- в. экологик;*
- г. молиявий;*
- д. технологик;*
- е. сиёсий;*

Савол 6.

Лойиҳани таҳлил қилишнинг қайси тури лойиҳа томонидан таклиф этилаётган маҳсулот ёки хизматларнинг охириги фойдаланувчилари нуқтаи назаридан баҳоланади?

- а. ижтимоий;*
- б. тижорат;*
- в. вазиятли;*

- г. технологик;*
- д. иқтисодий;*

Савол 7.

Лойиҳанинг ҳаётийлигини баҳолаш учун, лойиҳанинг вариантлари куйидагича таққосланади:

- а. уларнинг молиявий имкониятлари;*
- б. амалга ошириш шартлари;*
- в. амалга ошириш қулайлиги;*
- г. уларнинг қиймати;*
- д. уларнинг рентабеллиги;*
- е. хавфларнинг йўқлиги;*

Савол 8.

Молиявий амалга ошириш имконияти- бу куйидагича тавсифловчи кўрсаткичдир:

- а. лойиҳанинг молиявий имкониятларининг мавжудлиги ёки йўқлиги;*
- б. лойиҳанинг молиявий имкониятларининг мавжудлиги;*
- в. молиявий даромад манбаларининг мавжудлиги;*

Савол 9.

Техник-иқтисодий асоснинг мақсади нима?

- а. унинг асосида тендер ҳужжатлари тайёрланади ва контракт бўйича тендер ўтказилади, шартнома тузилади, қурилишни молиялаштириш очилади ва ишчи ҳужжатлар ишлаб чиқилади;*
- б. у лойиҳанинг ҳаётийлигини баҳолаш имкониятини беради, лойиҳани ривожлантириш учун мезонни ўз ичига олади, ташқи инвесторлардан молиявий ёрдам олишда муҳим восита бўлиб хизмат қилади;*
- в. берилган жавоблар орасида тўғриси йўқ;*

Савол 10.

Бизнес-режа ким учун мўлжалланган?

- а. менежерлар;*
- б. лойиҳа маҳсулотларини истеъмолчилари;*
- в. бизнес шериклар;*
- г. мулкдорлар;*
- д. кредиторлар;*
- е. лойиҳаловчилар;*
- ж. пудратчилар;*

Жавоблар: 1-г; 2-в, г; 3-а, б, е; 4- г; 5- б, в, г; 6 – б; 7- б, г, д; 8-б; 9-а; 10-а, г, д .

Мавзу: "Лойиҳавий молиялаштириш"

Савол 1.

Лойиҳавий молиялаштиришни ташкил этиш лойиҳани инвестиция манбалари билан таъминлашни англатади, бунга қуйидагилар киради:

- а. пул маблағлари;*
- б. асосий ва айланма маблағлар;*
- в. корхонанинг мулкӣ ҳуқуқлари ва номоддий активлари;*
- г. кредитлар;*
- д. қарзлар ва гаровлар;*
- е. барча жавоблар тўғри;*

Савол 2.

Лойиҳалар қуйидаги йўллар билан молиялаштирилиши мумкин:

- а. фақат ўз-ўзини молиялаштириш орқали;*
- б. фақат қарзга олинган ва жалб қилинган маблағлардан фойдаланиш йўли билан;*
- в. ўз-ўзини молиялаштириш ва қарзга олиш ва жалб қилинган маблағлардан фойдаланиш орқали;*

Савол 3.

Амортизация ажратмалари - бу қуйидагилар таркибига кирадиган инвестиция манбалари:

- а. ўз маблағларига қўшилмаган ички манбалар;*
- б. ўз капиталига киритилган ички ресурслар;*
- в. ўз капиталига киритилган жалб қилинган маблағлар;*
- г. ўз капиталига қўшилмаган маблағларни жалб қилиш;*

Савол 4.

Саноат ёки корхонанинг аниқ фаолиятига сармоя киритиладиган молиялаштириш – бу ...:

- а. дефицит молиялаштириш;*
- б. лойиҳавий молиялаштириш;*
- в. акционерлик ёки корпоратив молиялаштириш;*

Савол 5.

Лойиҳавий молиялаштириш доирасида, мурожаат қилиш деганда одатда қуйидагилар тушунилади:

- а. молиялаштириш манбаларининг кескин пасайиши;*
- б. лойиҳага молиявий ресурслар оқимининг қутилмаган қисқариши;*

- в. кредитда кўрсатилган миқдорни қайтариши тўғрисида даъво;*
- г. қарз олувчи томонидан қарзга олинган суммани тўлашнинг иложи йўқлиги;*

Савол 6.

Лойиҳага жалб қилинган банк кредитларини қайтариш қуйидаги маблағлар ҳисобига амалга оширилади:

- а. қарз олувчининг асосий фаолияти давомида ҳосил бўлган пул оқими;*
- б. инвестиция объекти ишлаши пайтида ҳосил бўлган пул оқими;*
- в. лойиҳа бошиданоқ ҳосил бўлган пул оқими;*

Савол 7.

Ҳозирги босқичда Ўзбекистон банкларига сезиларли даражада лойиҳавий молиялаштиришни амалга оширишига тўсқинлик қилувчи сабаблар ва омиллар:

- а. миллий иқтисодиётнинг барқарорсизлиги;*
- б. инфляциянинг юқори суръатлари;*
- в. қарз олувчи корхоналарда бошқарувнинг паст сифати;*
- г. лойиҳаларни таҳлил қилиш соҳасида юқори малакали мутахассисларнинг етишмаслиги;*
- д. лойиҳаларни молиялаштириш учун хорижий инвесторларни жалб қилиш;*
- е. санаб ўтилган барча сабаблар ва омиллар;*

Жавоблар: 1-е; 2-в, г; 3- б; 4- в; 5-в; 6-б; 7-а,б,в, г.

Адабиётлар рўйхати

1. Афонин А. М., Царегородцев Ю. Н., Петрова С. А. Управление проектами; Форум -Москва, 2010. –с. 184.
2. Баттрик Роберт. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд.: пер. с англ. -СПб.: Питер, 2006. –с. 416.
3. Верзух Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА.: пер. с англ. -М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. –с. 480.
4. Воропаев В. И. Управление проектами в России. -М.: Аланс, 2005. –с. 215.
5. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. Издательство: Питер, 2006. –с. 208.
6. Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: Практическое руководство/ Пер. с англ. –М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. –с. 528.
7. Де Марко Том. Deadline. Роман об управлении проектами.: пер. с англ. -М.: Вершина, 2006. –с. 288.
8. Дубовик М.Ф., Полковников А. В. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. –с. 552.
9. Королев Д. Эффективное управление проектами. М.: ОЛМА пресс, ИНЭС, 2003. –с. 128.
10. Локк Дэннис Основы управления проектами. Изд-во «НІРРО», 2004. –с. 240.
11. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Полковников А. В. Управление проектами; Омега-Л -Москва, 2012. -960 с.
12. Ньютон Ричард. Управление проектами от А до Я.: пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. –с. 180.
13. П. Мартин, К. Тейт. Управление проектами/ Пер. с англ. –СПб.: Питер, 2006. –с. 224.
14. Потапов С.В. Как управлять проектом. М.: Эксмо, 2006. -160 с.
15. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК): пер. с англ.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. –с. 586.
16. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB –SOVNET National Competence Baseline Version 3.1). М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.

17. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/кол. Авт.; под ред. Проф. М.Л. Разу. –М.: КНОРУС, 2006. –с.768.
18. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб. (и др.): Питер, 2011. –с. 394.
19. Хорин Грегори. Моя первая книга об управлении проектами.: пер. с англ. -М.: Эксмо, 2006. –с. 304.
20. Хэлдман Ким. Управление проектами. Быстрый старт.: пер. с англ. -М.: ДМК Пресс, Академия АйТи, 2008. –с. 352.

**ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ:
УСЛУБ ВА СТАНДАРТЛАРИ**

ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

Мухаррир : Бегзод Келдиёров
Саҳифаловчи: Отабек Файзуллаев
Дизайнер: Василий Бурцев

Босишга рухсат этилди. 03.04.2021. Формати 60x84 1/16.
«Times New Roman» гарнитурасида офсет усулда босилди. Нашр босма
табоғи 13. шартли босма табоғи 13. Адади 600. Буюртма № 30/10

«BROK CLASS SERVIS» МЧЖ босмахонасида чоп этилди.
Манзил: Тошкент шаҳар, Сегизбаева 10а.