

WHAT IS A

PROJECT?

**Лойиҳавий бошқарув
асослари**



Асосий мавзулар

- I. Лойиҳанинг таърифи ва асосий хусусиятлари
- II. Лойиҳа ва кундалик (операцион) фаолият ўртасидаги фарқлар
- III. Муваффақиятли ва муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари
- IV. Лойиҳа муваффақиятсизлигининг кенг тарқалган сабаблари
- V. Лойиҳа чекловлари: вақт, харажат, иш кўлами, ва сифат

I. Лойиҳа нима?

Стандарт таъриф (PMI / PMBOK®)

Лойиҳа — муайян, ўзига хос маҳсулот, хизмат ёки натижа яратиш учун амалга ошириладиган вақтинчалик ташаббусдир.

Эътибор қаратиш керак бўлган асосий сўзлар:

- *Вақтинчалик*
 - *Ўзига хос*
 - *Ташаббус*
 - *Маҳсулот, хизмат ёки натижа*
-
- Лойиҳа — бу кундаликлик оддий иш эмас.
 - У аниқ бошланиш ва тугаш вақтига эга, маълум мақсадга қаратилган бир марталик фаолиятдир.

Лойиҳанинг асосий белгилари (хусусиятлари)

1. Вақтинчалик

- Ҳар бир лойиҳанинг аниқ бошланиш ва якунланиш вақти бор.
- Лойиҳа қуйидаги ҳолатларда якунланади:
 - Мақсадларга эришилганда, ёки
 - Лойиҳа бекор қилинганда

Вақтинчалик дегани қисқа муддатли дегани эмас — айрим лойиҳалар йиллаб давом этиши мумкин.

2. Ўзига хослиги

- Ҳар бир лойиҳа янги ёки ўзига хос натижа яратади.
- Ўхшаш лойиҳалар ҳам қуйидаги жиҳатлар билан фарқ қилади:
 - Жойлашув
 - Манфаатдор томонлар
 - Ресурслар
 - Чекловлар

Лойиҳанинг асосий хусусиятлари

3. Аниқ мақсадлар

- Лойиҳа аниқ мақсадларга эришиш учун амалга оширилади
- Мақсадлар:
 - Тушунарли
 - Ўлчаб бўладиган
 - Ташкилот стратегиясига мос бўлиши керак

4. Босқичма-босқич ривожланиш

- Лойиҳа қадамма-қадам ишлаб чиқилади
- Вақт ўтиши билан тафсилотлар аниқлашиб боради
- Режалаштириш жараёни доим такомиллашиб боради

Мисол:

Ғоя → техник-иқтисодий асос → батафсил лойиҳалаш → амалга ошириш

Лойиҳанинг асосий хусусиятлари

5. Чекланган ресурслардан фойдаланиш

- Лойиҳалар қуйидаги чекланган ресурсларни талаб қилади:
 - Вақт
 - Бюджет
 - Инсон ресурслари
 - Материал ва технологиялар

6. Хавф ва ноаниқлик мавжудлиги

- Лойиҳа натижалари 100% олдиндан аниқ эмас
- Лойиҳалар қуйидаги хавфларни ўз ичига олади:
 - Техник хавфлар
 - Молиявий хавфлар
 - Вақт билан боғлиқ хавфлар
 - Манфаатдор томонлар билан боғлиқ хавфлар

Шунинг учун **лойиҳа бошқаруви зарур.**

Лойиҳанинг асосий хусусиятлари

7. Манфаатдор томонлар иштирок этиши

- Лойиҳада бир нечта манфаатдор томонлар иштирок этади:
 - Мижозлар
 - Ҳомийлар (sponsors)
 - Лойиҳа жамоаси
 - Давлат органлари

Манфаатдор томонлар кутишларини бошқариш — муваффақият калитидир.

II. Лойиҳалар ўзгариш яратади, **операцион фаолият** эса бизнесни узлуксиз сақлаб туради.

Мезон	Лойиҳа	Операцион фаолият
Таъриф	Ягона маҳсулот, хизмат ёки натижа яратишга қаратилган вақтинчалик ташаббус	Бир хил маҳсулот ёки хизматни мунтазам равишда ишлаб чиқишга қаратилган доимий фаолият
Давомийлиги	Вақтинчалик – аниқ бошланиш ва тугаш муддатига эга	Доимий – аниқ якунланиш муддати йўқ
Мақсад	Аниқ ва ноёб мақсадга эришиш	Бизнес фаолиятини узлуксиз таъминлаш
Иш характери	Номуқаррар ва ноёб	Такрорланувчи ва стандарт
Натижа	Бир марталик ёки ноёб натижа	Доимий, стандартлаштирилган маҳсулот ёки хизмат
Ўзгаришга йўналтирилганлик	Ўзгариш яратади (янги маҳсулот, тизим ёки яхшиланиш)	Барқарорлик ва узлуксизликни сақлайди
Ресурслардан фойдаланиш	Ресурслар вақтинча жалб этилади	Ресурслар доимий ёки узоқ муддатли асосда бириктирилади
Хавф ва ноаниқлик	Хавф ва ноаниқлик даражаси юқори	Хавф паст, жараёнлар олдиндан маълум
Муваффақият мезонлари	Ҳажм (score), вақт, харажат, сифат ва манфаатдор томонлар қониқиши	Самарадорлик, барқарорлик, сифат ва унумдорлик
Бошқарув эътибори	Режалаштириш, амалга ошириш, мониторинг ва якунлаш	Назорат, оптималлаштириш ва узлуксиз такомиллаштириш

III. Муваффақиятли ва муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари

Нима учун бу мавзу муҳим?

Бу мавзунини ўрганиш лойиҳа бошқарувчиларига қуйидагиларни таъминлайди:

- Яхшироқ режалаштириш қарорларини қабул қилиш
- Кенг тарқалган хатолардан қочиш
- Олинган сабоқларни келгуси лойиҳаларда қўллаш

Муваффақиятли лойиҳаларнинг хусусиятлари

1. Аниқ мақсад ва ҳажм (Scope)

- Лойиҳа мақсадлари аниқ ва ҳужжатлаштирилган
- Лойиҳа ҳажми келишилган ва назорат қилинади
- Барча манфаатдор томонлар бир хил тушунчага эга

2. Кучли етакчилик ва ҳомийлик

- Лойиҳа менежери етарли ваколат ва малакага эга
- Лойиҳа ҳомийсининг (Sponsor) фаол қўллаб-қувватлаши
- Қарорлар ўз вақтида қабул қилиниши

Муваффақиятли лойиҳаларнинг хусусиятлари

3. Реалистик режалаштириш

- Амалга ошириш мумкин бўлган муддатлар ва бюджет
- Ресурслар тўғри баҳоланган
- Хавфлар олдиндан аниқланган

4. Самарали мулоқот (коммуникация)

- Доимий ва очиқ ахборот алмашинуви
- Роллар ва жавобгарликлар аниқ
- Манфаатдор томонлар хабардор ва жалб қилинган

Муваффақиятли лойиҳаларнинг хусусиятлари

5. Манфаатдор томонларни жалб этиш

- Манфаатдор томонлар эрта босқичда аниқланади
- Кутилишлар бошқарилади
- Можаролар ўз вақтида ҳал этилади

6. Хавфларни бошқариш

- Потенциал хавфлар аниқланади ва баҳоланади
- Камайтириш (mitigation) режалари мавжуд
- Хавфлар доимий назорат қилинади

Муваффақиятли лойиҳаларнинг хусусиятлари

7. Ўзгаришларни назорат қилиш

- Ўзгаришлар тасдиқлашдан олдин баҳоланади
- “Score creep” олди олинади
- Расмий ўзгаришларни бошқариш жараёни мавжуд

8. Сифатга эътибор

- Сифат стандартлари белгиланган
- Натижалар текширилади ва синовдан ўтказилади
- Мижоз талаблари қондирилади

Муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари

1. Ноаниқ ёки тез-тез ўзгарадиган мақсадлар

- Мақсадлар ноаниқ
- Назоратсиз ўзгаришлар
- Муваффақиятнинг ягона таърифи йўқ

2. Кучсиз етакчилик ва бошқарув

- Лойиҳа менежеридида ваколат етишмаслиги
- Фаол ҳомий йўқ
- Қарорлар кеч қабул қилинади ёки нотўғри

Муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари

3. Реал бўлмаган вақт ва харажат баҳоси

- Ўта оптимистик жадваллар
- Етарли бўлмаган бюджет
- Чекловларни инкор этиш

4. Самарасиз мулоқот

- Ахборот бўшлиқлари
- Тушунмовчиликлар
- Манфаатдор томонлар хабардор қилинмаслиги

Муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари

5. Хавфларни эътиборсиз қолдириш

- Хавфлар аниқланмайди ёки баҳоланмайди
- Захира (contingency) режалар йўқ
- Реактив инқироз бошқаруви

6. Манфаатдор томонларни жалб қилмаслик

- Асосий манфаатдор томонлар четда қолади
- Лойиҳа натижаларига қаршилик
- Фойдаланувчилар томонидан суст қабул қилиниш

Муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари

7. Лойиҳа ҳажмининг назоратсиз кенгайиши (Scope Creep)

- Доимий ва назоратсиз ўзгаришлар
- Қўшимча ресурсларсиз иш ҳажмини ошириш
- Асосий мақсаддан чалғиш

8. Сабоқларни ҳужжатлаштирмаслик

- Бир хил хатолар такрорланади
- Тажриба ёзиб олинмайди
- Ташкилот даражасида ўрганиш йўқ

Муваффақиятсиз лойиҳаларнинг хусусиятлари

Асосий хулоса

Лойиҳалар техник муаммолар сабабли эмас, балки асосан бошқарув, мулоқот ва етакчиликдаги камчиликлар тўғрисида муваффақиятсизликка учрайди.

Савол:

Сиз билган бирор лойиҳани (ўқув, иш ёки шахсий) олинг. Унда қайси муваффақият ёки муваффақиятсизлик белгилари бор?

III. Муваффақиятсизликнинг кенг тарқалган сабаблари

Аксарият лойиҳалар техника сабабли эмас, балки бошқарувдаги камчиликлар, самарасиз мулоқот ва мақсадлар ҳамда ресурслар ўртасидаги мувофиқлик йўқлиги сабабли муваффақиятсиз тугайди.

1. Талабларнинг ноаниқ ёки нотўғри белгиланиши

- Лойиҳа мақсадлари ноаниқ ёки тўлиқ эмас
- Манфаатдор томонларнинг кутишлари турлича
- Талаблар тез-тез ўзгаради

Агар нима яратиш кераклиги аниқ бўлмаса, уни бошқариб бўлмайди.

2. Лойиҳа ҳажмининг назоратсиз кенгайиши (Scope Creep)

- Янги вазифа ва функцияларнинг доимий қўшилиши
- Ўзгаришларни бошқаришнинг расмий жараёни йўқ
- Қўшимча иш — қўшимча вақт ва қўшимча бюджетсиз

Муваффақиятсизликнинг кенг тарқалган сабаблари

3. Реал бўлмаган вақт ва харажатни баҳолаш

- Ўта оптимистик режалар
- Раҳбарият ёки мижоз томонидан босим
- Хавфлар ва чекловларни инкор этиш

4. Кучсиз лойиҳа етакчилиги

- Лойиҳа менежеридан етарли ваколат ёки тажриба йўқ
- Қарор қабул қилишда заифлик
- Жавобгарликнинг аниқ белгиланмагани

Муваффақиятсизликнинг кенг тарқалган сабаблари

5. Манфаатдор томонларни етарлича жалб қилмаслик

- Асосий манфаатдор томонлар эрта аниқланмайди
- Фойдаланувчилар иштироки чекланган
- Лойиҳа натижаларига қаршилиқ

6. Самарасиз мулоқот

- Ахборот ўз вақтида етказилмайди
- Жамоа аъзолари ўртасида тушунмовчиликлар
- Аниқ ҳисобот бериш тизими йўқ

Муваффақиятсизликнинг кенг тарқалган сабаблари

7. Хавфларни бошқармаслик

- Хавфлар аниқланмайди ёки таҳлил қилинмайди
- Захира (contingency) режалари мавжуд эмас
- Реактив инқироз бошқаруви

8. Ресурсларнинг етарли эмаслиги

- Малакаси етарли бўлмаган ходимлар
- Бюджет етишмаслиги
- Асбоб-ускуна ёки технологияларнинг йўқлиги

Муваффақиятсизликнинг кенг тарқалган сабаблари

9. Режалаштириш ва назоратнинг заифлиги

- Лойиҳа режаси сифати паст
- Ижрони кузатиб бориш йўқ
- Муаммолар кеч аниқланади

10. Ташкилот ичидаги ва ташқи омиллар

- Стратегия ёки устувор йўналишларнинг ўзгариши
- Сиёсий ёки меъёрий талаблар ўзгариши
- Иқтисодий ёки экологик ҳолатлар

IV. Лойиҳа чекловлари: вақт, харажат, ҳажм ва сифат

Лойиҳа чекловлари нима?

- Лойиҳа чекловлари — бу лойиҳа амалга оширилиши керак бўлган чегаралар ёки шартлардир.
- Улар ўзаро боғлиқ, яъни битта чекловдаги ўзгариш бошқаларига таъсир қилади.



1. Вақт (График- жадвал чеклови)

Таъриф

Вақт — лойиҳанинг давомийлиги ва барча ишлар ҳамда натижалар қачонгача бажарилиши кераклигини англатади.

Асосий жиҳатлар

- Лойиҳа бошланиш ва тугаш санаси
- Оралиқ босқичлар (milestones)
- Фаолиятлар кетма-кетлиги ва боғлиқлиги

Кенг тарқалган муаммолар

- Реал бўлмаган муддатлар
- Нотўғри режалаштириш сабаб кечикишлар
- Ресурслар етишмаслиги

2. Харажат (Бюджет чеклови)

Таъриф

Харажат — лойиҳани амалга ошириш учун ажратилган молиявий ресурслар.

Асосий жиҳатлар

- Меҳнат харажатлари
- Материаллар ва ускуналар
- Ташқи хизматлар ва захира маблағлари

Кенг тарқалган муаммолар

- Бюджетдан ошиб кетиш
- Нотўғри харажат баҳолаш
- Кутилмаган харажатлар

3. Ҳажм (Иш ҳажми чеклови)

Таъриф

Ҳажм — лойиҳада қайси ишлар бажарилиши ва қайсилар бажарилмаслигини белгилайди, яъни умумий ишлар кўлами.

Асосий жиҳатлар

- Лойиҳа талаблари
- Натижалар (deliverables)
- Иш чегаралари

Кенг тарқалган муаммолар

- Ҳажмнинг назоратсиз кенгайиши (Scope Creep)
- Ноаниқ талаблар
- Тез-тез ўзгаришлар

4. Сифат (Фаолият чеклови)

Таъриф

Сифат — лойиҳа натижаларининг талабларга ва манфаатдор томонлар кутишларига қанчалик мос келишини англатади.

Асосий жиҳатлар

- Сифат стандартлари
- Қбул қилиш мезонлари
- Текшириш ва синов жараёнлари

Кенг тарқалган муаммолар

- Вақт ёки харажатни тежаш учун сифатни пасайтириш
- Сифат стандартларининг йўқлиги
- Камчиликлар сабабли қайта ишлаш

Чекловлар

Асосий хулоса

Муваффақиятли лойиҳа бошқаруви — чекловларни йўқ қилиш эмас, балки улар ўртасида мувозанатни сақлашдир.

Савол:

Агар мижоз лойиҳа муддатини 30% га қисқартиришни талаб қилса, харажат, ҳажм ёки сифатга қандай таъсир бўлади?

