

## РИВОЖЛАНГАН МАМЛАКАТЛАР ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯ КОМПАНИЯЛАРИНИНГ РИВОЖ СТАНДАРТИНИ ҚЎЛЛАШ БЎЙИЧА ИЖОБИЙ ТАЖРИБАЛАРИ

Умаров Бахром Убайдуллаевич  
“Ўзбектелеком” Акциядорлик жамияти  
бўлим бошлиғи

XX-асрнинг ярмидан бошлаб шаклланиб келаётган лойиҳавий бошқарувнинг турли стандартлари, бугунги кунда трансмиллий компаниялар даражасига чиққан телекоммуникация компанияларини динамик равишда ривожланишига замин яратди. Дунёдаги телекоммуникация соҳасидаги компаниялар таҳлили ҳам шунга ишора қилмоқда.

«HowmuchUnderstandingMoney» рейтинг агентлигининг тадқиқотлари натижаларига кўра<sup>1</sup>, бугунги кунда дунёдаги энг қиммат телекоммуникация компаниялари ривожланаётган мамлакатларда жойлашганлиги, мазкур компаниялар томонидан бошқарувнинг замонавий ва самарали усуллари қўлланилаётганлигидан далолат беради. Телекоммуникация соҳаси бугунги ахборатлашган жамият шароитларида жозибадор инвестиция йўналишига айланмоқда, чунки ривожланаётган мамлакатларда ўрта синф истеъмолчилари технологияларга бўлган эҳтиёжлари учун ўзларининг харажатларини оширишдан чекламаяптилар. Буни «Howmuch»нинг дунёдаги энг қиммат 10 та телекоммуникацион компаниялари рейтинги ва уларнинг бизнесининг қисқача тавсифи ҳақидаги маълумотлари ҳам тасдиқлайди.

Мазкур компаниялар мобил ва стационар алоқа, интернет, рақамли телевидение, электрон тижорат, оптик толали ҳамда кенг полосали тармоқлар ўтказиш ва уланишлар ва булутли ҳисоб-китоблар, молия, медиа ва маркетинг хизматларини таклиф этади. Дунё бўйлаб алоқа тармоқларига уланишнинг илғор технологияларига талаб ўсишда давом этар экан, «América Móvil», «Telefonica SA» ҳамда «China Mobile Ltd.» компаниялари ривожланаётган мамлакатларда телекоммуникация соҳасидаги узоқ муддатли ўсиш учун энг истиқболли номзодларга айлантирмоқда. Бунинг учун мазкур компаниялар ўзларининг узоқ, ўрта ва қисқа муддатли стратегияларини, уларнинг таркибидаги лойиҳа портфел ва дастурлари, шунингдек лойиҳаларининг тўлиқ таркибини ишлаб чикди.

### 1-Жадвал.

Дунёдаги энг илғор мамлакатларнинг  
телекоммуникация компаниялари рейтинги<sup>2</sup>

№	Компания номи	Мамлакат	Абонент ва мамлакат сони	Компаниянинг бозор қиймати млрд. \$
1.	«China Telecom»	Хитой Халқ Республикаси	180 млн. абон.	\$309,16
2.	«AT&T Inc»	Америка Қўшма Штатлари	355 млн. абон.	\$245,58
3.	«China Mobile Ltd.»	Хитой Халқ Республикаси	849 млн. абон.	\$215,3
4.	«Verizon Communications Inc»	Хитой Халқ Республикаси	150 мамлакат	\$191,72

<sup>1</sup> <https://howmuch.net/articles/top-10-most-valuable-telecom-companies>

<sup>2</sup> «HowmuchUnderstandingMoney» рейтинг агентлигининг тадқиқотлари натижалари асосида тадқиқотчи томонидан тайёрланган

5.	«Nippon Telegraph & Telephone Corp»	Америка Қўшма Штатлари	54 мамлакат	\$86,13
6.	«Softbank Group Corp.»	Япония	52 мамлакат	\$82,26
7.	«Deutsche Telekom AG»	Германия	50 мамлакат, 100 млн. абон.	\$76,11
8.	«Vodafone Group plc»	Лондон	26 мамлакат	\$68,41
9.	«Telefonica SA»	Испания	21 мамлакат	\$52,84
10.	«América Móvil»	Мексика	280.6 млн.	\$49,4

Лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги таниқли экспертлардан бири, PMI- Халқаро лойиҳаларни бошқариш институтининг асосчиси ва фахрий аъзоси Рассел Д. Арчибалд (Russel D. Archibald) ўзининг «Юқори технологик лойиҳа ва дастурларни бошқариш»<sup>3</sup> номли асарида «Лойиҳа бошқарувидаги мавжуд усуллар ва стандартларнинг аксарияти бир неча йиллар давомида халқаро лойиҳаларда жамланган амалиёт натижасида ишлаб чиқилганлиги сабабли уларнинг аксариятининг назарий асослари бир хил» деб изоҳ беради.

Турли мамлакатларда лойиҳавий бошқарув турлича тушунилади. Кўпинча, ривожланган компанияларнинг лойиҳавий бошқарув бўйича махассислари Ғарбда ҳали қўлланилмаган усуллардан, жумладан В.Либерзон томонидан таҳлил қилиб чиқилган «Қалтис йўл» (critical path, resource critic path) усулидан фойдаланадилар. Лойиҳани амалга ошириш жадвалини ишлаб чиқишнинг ушбу методологияси вақт, ресурс ва молиявий таъминот сингари барча чекловларни, шу жумладан лойиҳа якуний натижаларини етказиб бериш билан боғлиқ чекловларни ҳам бошқаришни ҳам ҳисобга олади.

Яъни, лойиҳаларни, жумладан телекоммуникация лойиҳаларидаги захираларни ҳисоблашда нафақат операцияларнинг ўзаро боғлиқлигини, балки санаб ўтилган барча чекловларни ҳам ҳисобга олиш керак деган гипотезани илгари суради. Бундан ташқари, «Spider Project» - «Ўргимчак лойиҳаси» усулида Ғарб мутахассисларининг ёндашишларидан фарқли ўлароқ, лойиҳанинг муайян муддатида унинг олдида турган иш бирликлари ва ресурсларининг ишлашини баҳолашга катта эътибор берилди. Ресурслардан фойдаланишнинг ҳақиқий самарадорлигини мониторинг қилиш тенденцияларни аниқлаш ва қолган ишларнинг режалаштирилган ресурсларини фойдаланиш унумдорлигини мувофиқлаштириш имконини беради. Тадқиқот ишимизнинг олдинги бўлимларида кўриб чиқилган манбааларнинг таҳлили асосида лойиҳаларни бошқариш, жумладан телекоммуникация соҳаси лойиҳаларини самарали олиб боришда қуйидагиларни асосий муаммолар сифатида қайд этишимиз мумкин:

- рақобатнинг характери ва жадаллигининг ўзгарувчанлиги;
- глобал интернет тармоғининг таъсири;
- ишлаб чиқариш саноати трамоларининг уйғунлашиши;
- нархларнинг пасайишига олиб келувчи босимнинг ортиб бориши;
- лойиҳа бошқаруви бўйича малакали мутахассисларни етишмаслиги.

Хусусан, лойиҳаларини амалга ошириш борасидаги муаммоларнинг ушбу омиллари таъсири остида вертикал равишда бирлаштирилган компаниялар виртуал корпорацияларга йўл очиб берди ва ҳозирги кунда электрон бизнес ҳамжамияти ўз мавқеини тобора мустахкамлашга интилмоқда. Лойиҳавий бошқарувга замонавий ёндашуви компанияларнинг бош директори учун дастурлар ва лойиҳаларни бошқаришнинг барча имкониятларини очиб бериш учун тўртта асосий талабларни белгилашин қайд этамиз:

- Лойиҳа портфелини бошқариш компаниянинг ўсиш стратегиясини қўллаб-қувватлайди;
- Лойиҳаларни бошқариш жараёнларини изчилликда жойлаштириш имконияти мавжуд ва уни мантиқан осон англаш мумкин;
- Лойиҳани бошқариш жараёнлари ва воситалари ўзаро уйғунлаштирилган;

<sup>3</sup> Russel D. Archibald, Managing High-Technology Programs and Projects, ISBN: 978-0-471-26557-3, 1992, February 2003, 396 Pages

— Лойиҳаларни бошқаришда Интернет имкониятларидан оқилона даражада ишлатилади.

Бундан ташқари, лойиҳавий бошқарувда мажбуриятларни тақсимлаш, лойиҳа иш бирликларини режалаштириш, лойиҳа жамоасини шакллантириш ҳамда ахборот тизимларининг ўзаро интеграциялашуви сингари жиҳатларига алоҳида эътибор қаратиш лозим. Инсон омили, масъулият ва жавобгарликни тақсимлаш, ахборот технологиялари бозори каби тез ўзгариб турадиган телекоммуникация соҳасига, лойиҳавий бошқарувни жорий этишга нисбатан замонавий ёндошишда ҳал қилувчи омил деган хулоса қилишимиз мумкин.

Барча соҳалар, жумладан телекоммуникация тизимида лойиҳавий бошқарув соҳасидаги муҳим ўзгаришлардан бири бу стратегик менежмент ва лойиҳаларни бошқариш илми ўртасидаги боғлиқликни таъминлашдир. Шундай қилиб, телекоммуникация лойиҳаларини стратегик бошқариш мақсадлари қаторига қуйидагилар киритиш мақсадга мувофиқ деган илмий хулоса шакллантиришимиз мумкин:

1) Барча телекоммуникация хизматлари ва яратиладиган маҳсулотлар «Ўзбектелеком» АК нинг узоқ муддатли стратегик мақсадларидан келиб чиқишини ва рақобат, вақт, техник ва молиявий рискларнинг олдиндан режалаштириб олинган мақбул даражасидан ошмаслигини таъминлаш;

2) «Ўзбектелеком» АКнинг паралел равишда олиб бориладиган барча лойиҳаларини, бошқа лойиҳалар билан параллел ва мустақил равишда, ўз стратегик мақсадига мос бўлган натижаларга, белгиланган муддат ва белгиланган бюджет доирасида эришишларини таъминлай оладиган даражада режалаштириш, ташкиллаштириш, мониторинг ва назорат қилиб бориш.

## 2-Жадвал

### Лойиҳаларни мультипроект (*Dye&Pennypacker, PMI 2000*) ва портфелли бошқарув (*Project Portfolio Management, PMP*) усулларининг қиёсий таҳлили

	Мультипроект бошқаруви	Портфелли бошқарув
<b>Вазифа</b>	Ресурсларни тақсимлаш	Лойиҳаларни танлаш ва устуворликларни белгилаш
<b>Вазифанинг аҳамиятли жиҳати</b>	Тактик характердаги вазифалар	Стратегик характердаги вазифалар
<b>Режалаштиришнинг ўзига хос жиҳати</b>	Қисқа муддатли (хафта/кун)	Узоқ ва ўрта муддатли (йил/чорак)
<b>Ваколатли масъул субъект</b>	- Лойиҳа менежерлари - Ресурслар менежерлари	Юқори даражадаги маъмурият; Ўрта даражали менежерлар

Шуни таъкидлаш керакки, лойиҳавий бошқарувга нисбатан замонавий ёндашувларга кўра лойиҳаларни бошқаришни фақат лойиҳалар эмас, балки лойиҳалар портфеллари даражасида режалаштирилиши муҳим аҳамиятга эга. Лойиҳалар инвестиция сифатида кўриб чиқилиши ва улар портфел асосида бошқарилиши керак. Чунки, «Мультипроект» ва «Дастурни бошқариш» шартлари ва ёндашувлари етарли самара бера олмай қолмоқда.



### **1-Расм. Лойиҳалар портфелини бошқаришнинг 12 босқичи<sup>4</sup>**

Шу муносабат билан, телекоммуникация хизматларини такомиллаштиришга оид, аммо бир бирига уйғунлашмаган лойиҳаларни илгари суриш амалиётидан воз кечган ҳолда, лойиҳаларни умумий стратегик мақсадга йўналтирилган лойиҳаларнинг портфелини бошқариш усулини қўллашнинг юқоридаги алгоритмини ишлаб чиқдик (1-Расм). Фаолиятни мазкур алгоритм асосида йўлга қўйиш амалга ошириладиган лойиҳалар самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатади.

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Russel D. Archibald, *Managing High-Technology Programs and Projects*, ISBN: 978-0-471-26557-3, 1992, February 2003, 396 Pages
2. Раменская Л.А. Особенности проектного управления органов государственной и муниципальной власти // *Фундаментальные исследования*. - 2018. - №1 - с.-111-115;
3. Патрикеева А. Пять проблем внедрения проектного подхода в государственном секторе / А. Патрикеева, Е. Трохина // *Управление проектами*. - 2016. - №2. - С. 11-19;
4. «HowmuchUnderstandingMoney» рейтинг агентлигининг тадқиқотлари.

<sup>4</sup> Тадқиқотчи томонидан ишлаб чиқилган