

---

# ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВНИ ТАДБИҚ ЭТИШ БЎЙИЧА ИЛГОР МАМЛАКАТЛАР ТАЖРИБАСИ

## ВНЕДРЕНИЕ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПЕРЕДОВЫХ СТРАН

## IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT EXPERIENCE OF ADVANCED COUNTRIES

**Халматов Фурқат Нигматович**

“Ўзбектелеком” АК Жисмоний ва юридик шахслар мурожаатлари билан ишлаш  
хизмати бош мутахассиси

### **Калит сўзлар:**

бошқарув тизими, телекоммуникация тизими, давлат сектори, лойиҳавий менежмент,  
лойиҳавий бошқарув, конфликларни бошқариш.

### **Ключевые слова:**

система управления, телекоммуникационная система, государственный сектор, управление  
проектами, Управление проектами, Управление комфортом.

### **Keywords:**

management system, telecommunication system, public sector, project management, project  
management, comfort management.

### **Аннотация:**

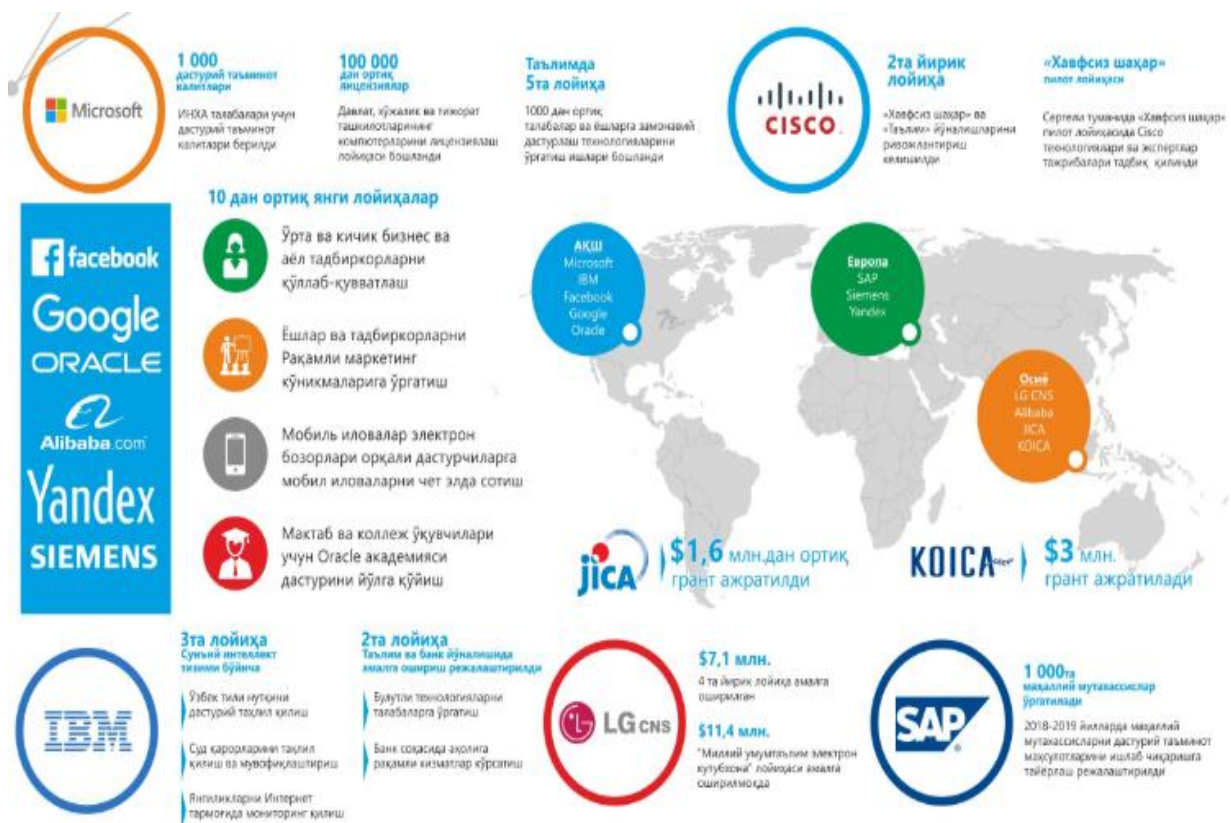
Мамлакат иқтисодий ривожланишининг замонавий шароитида давлат бошқаруви тизимини  
шакллантириш ва унинг самарадорлигини ошириш энг янги ахборот-коммуникация технологиялари  
ва ёндашувларидан фойдаланишга асосланган бўлиб, улар давлат бошқаруви сифатини ошириш,  
қарорларнинг шаффофлигини таъминлаш, аҳоли ва фуқаролик жамияти институтларининг ўзаро  
муносабатларини осонлаштиради.

### **Аннотация:**

формирование и совершенствование системы государственного управления в современных  
условиях экономического развития страны базируется на использовании новейших информационно-  
коммуникационных технологий и подходов, которые позволят повысить качество государственного  
управления, обеспечить прозрачность принимаемых решений, облегчить взаимодействие населения  
и институтов гражданского общества.

### **Annotation:**

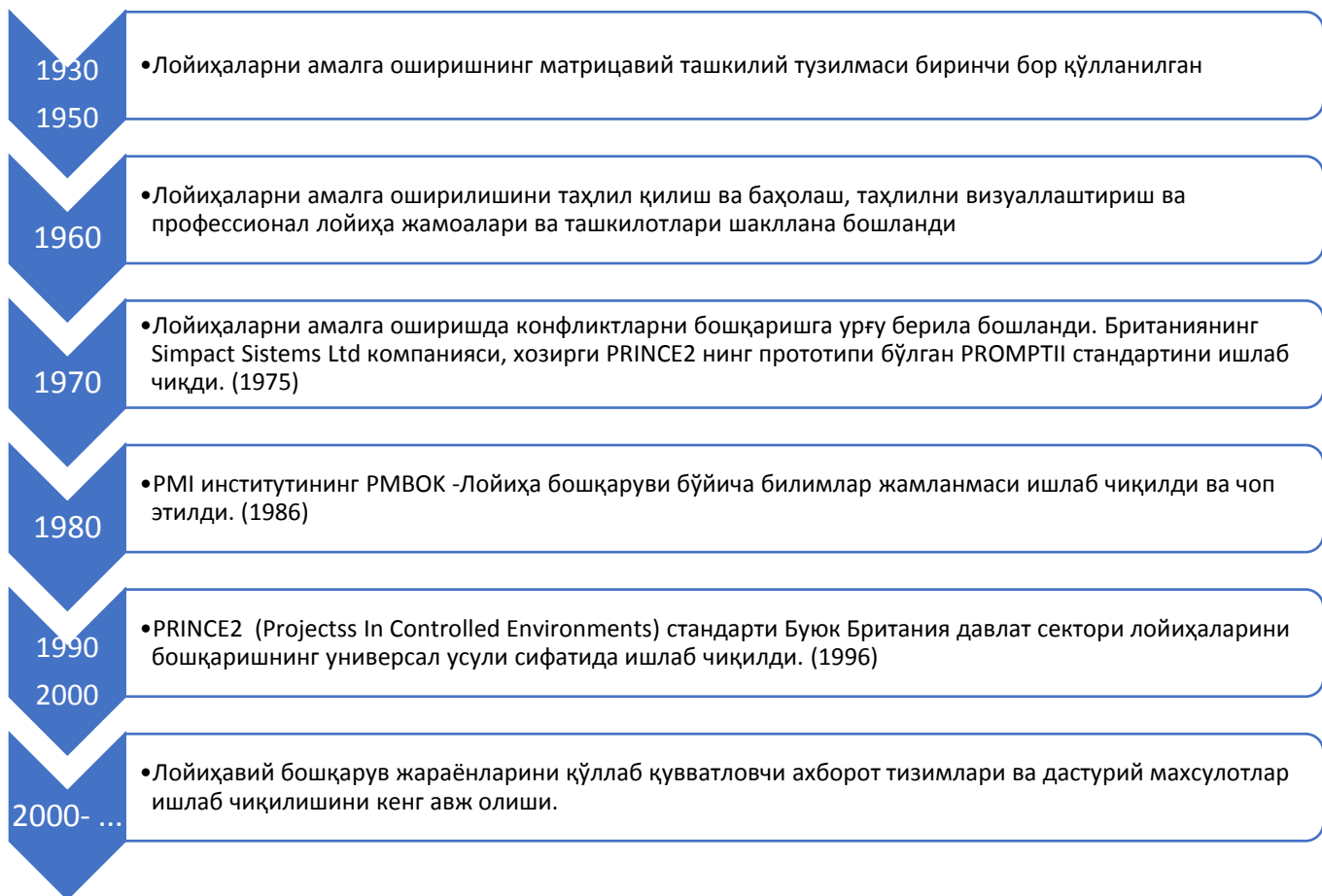
The formation and improvement of the system of Public Administration in the modern conditions  
of the country's economic development is based on the use of the latest information and communication  
technologies and approaches, which will improve the quality of Public Administration, ensure transparency  
of decisions, facilitate the interaction of the population and institutions of civil society



**1-расм. Дунёда тан олинган ахборот-коммуникация компаниялари билар ҳамкорлик доираси**

Телекоммуникация тизими ҳар қандай мамлакатнинг ахборот узатишнинг асосий механизми бўлиб, қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш механизмларининг самарасизлиги ривожланган давлатларнинг замонавий давлат бошқаруви учун асосий муаммолардан бири сифатида фаолиятга салбий таъсир эта бошлади. Шу маънода “Ўзбектелеком” АК фаолиятига лойиҳавий бошқарув тизимини жорий этиш нафақат компания самарадорлигини, балки бутун мамлакатнинг давлат бошқарув тизимини такомиллаштиришга олиб келади. Шу сабабли, давлат секторидида лойиҳаларни бошқариш технологиялари тобора кўпроқ қўлланилмоқда, бу эса уни амалга ошириш кўлаמידан қатъи назар, ижтимоий аҳамиятга эга бўлган натижага эришиш учун лойиҳани ҳар томонлама ривожлантириш ва бошқаришни таъминлайди.

Шу билан бирга, давлат секторидида лойиҳаларни бошқаришнинг қўлланилган ёндашуви ва технологиялари иқтисодий ривожланиш ва иқтисодий ўсиш суръатларига таъсир қилади, бу эса иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиш шакллари ва усулларини ўзгартириш зарурлигини белгилайди. Лойиҳанинг давлат секторидидаги жорий - операцион фаолияти ўртасидидаги асосий фарқ шундаки, операция ҳаётий функцияларни ва долзарб масалаларни барқарорлигини таъминлашга қаратилган бўлиб, у паст даражадаги ноаниқлик ва ушбу функциянинг тугаш шароитида давлат ҳокимияти ходимларининг доимий шат жадвалидаги бўлим ва бошқармалари томонидан амалга оширилади. Шу билан бирга, давлат секторидидаги лойиҳалар фаолияти вақт, молиявий ва меҳнат ресурсларига қаттиқ чекловлар қўйилган шароитида муайян фаолият соҳасини тубдан ўзгартиришга қаратилган ҳолатларда вақтинчалик тузилган гуруҳлар, яъни лойиҳа жамоалари томонидан амалга оширилади. Шу муносабат билан, давлат сектори, ёки устав фондида давлат улуши улуши катта бўлган компанияларда лойиҳаларни бошқаришни ташкил этиш масалаларининг етарли даражада ишлаб чиқилмаганлиги салбий таъсир кўрсатиши ва молиявий ресурслардан мақсадсиз фойдаланилиши ва режалаштирилган натижаларга эришилмаслиги мумкин. Хорижий мамлакатларда лойиҳаларни бошқариш ривожланишининг эволюциясини таҳлил қилиб, бир нечта муҳим босқичларни ажратиб кўрсатиш керак (1-расм).



## **2-Расм. Хорижий мамлакатлар давлат сектори лойиҳаларини бошқариш тизимининг шаклланиш тадрижи**

Хорижий мамлакатларда лойиҳавий менежментни ривожлантириш даврийлигини ўрганиш давлат секторида лойиҳаларни амалга оширишнинг матрицави ташкилий тузилмаси 1930 йилдан 1950 йилгача бўлган даврда қўлланила бошланганлигига ишора қилади. Ушбу даврда, лойиҳага ёндашиш, белгиланган натижага эришиш мақсадида, фаолиятни таркибий тузиш ва уни амалга ошириш учун асосни белгилашга имкон берди. 1960 йилдан бошлаб у ёки бу соҳада турли хил лойиҳалар ва давлат сиёсатига нисбатан лойиҳаларни амалга ошириш учун баҳолаш фаолияти ишлаб чиқилиб, улар баҳолаш ва таҳлил қилишнинг график усулидан фойдаланишни бошладилар. Ушбу даврда ижтимоий лойиҳаларни баҳолаш соҳасида лойиҳавий ёндашув фаол амалга оширила бошланди. 70-йиллардан бошлаб давлат секторида лойиҳаларни бошқаришнинг диққат марказлари лойиҳаларни амалга оширишда конфликтларни бошқаришга қаратилди.

80-йилларда «Лойиҳаларни бошқариш бўйича билимларни бошқариш бўйича қўлланма (PMBOK®, 1986)» ишлаб чиқилади ва фойдаланила бошланади. Унда лойиҳаларни бошқариш жараёнлари гуруҳлари батафсил тавсифланган. Ҳозирги вақтда ушбу стандарт 5 та жараён гуруҳлари, 10 та билим соҳалари ва 49 та лойиҳаларни бошқариш жараёнлари тавсифини ўз ичига олади. 1996 йилда PRINCE2 стандарти ишлаб чиқилди ва бу Буюк Британияда давлат бошқаруви соҳасида лойиҳаларни бошқаришнинг универсал усули сифатида тавсифланади, унда лойиҳаларнинг 7 та асосий жараёни, 40 таркибий жараёнлар, 7 та мавзу ва 7 тамойил мавжуд.

Бундан ташқари, АҚШда Лойиҳаларни бошқариш институти (PMI) стандарти - ANSI PMI PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide – 2004 Edition Лойиҳани бошқариш бўйича бошқарув кенгашининг қўлланмаси - 2004 йил нашри лойиҳаларни бошқаришнинг иш таркибини, интеграцияни, харажатларни, вақтни, сифатни, коммуникацияларни, инсон ресурсларини, хавф-хатарларни, лойиҳа шартномаларини бошқариш сингари 9 йўналишини белгилаб берувчи “Лойиҳаларни бошқариш бўйича билимлар тўпламига қўлланма” да тақдим этилди.

Ҳозирги вақтда ушбу секторда ахборот-коммуникация технологияларига асосланган ушбу бошқарув усулларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш давом этмоқда. Масалан, Буюк Британияда классик давлат секторида ITни қўллаб-қувватлаш тизими баъзан кулаб тушди ва Agile технологиялари фаол жорий этила бошланди. Улардан фойдаланиш одатий ишланмаларга қараганда фойдаланувчиларга нисбатан осонроқдир ва бу уларни амалга ошириш жараёнида ҳам, ундан кейин ҳам хизматларни доимий равишда яхшилашга имкон беради. “Яқин келажакда ушбу технологиядан Буюк Британия ҳукуматининг янги лойиҳаларининг 50 фоизиди фойдаланиш режалаштирилмоқда”<sup>1</sup>. Шу билан бирга, Германия, Франция, Буюк Британия, Австралия сингари давлатлар лойиҳаларни бошқаришнинг тартибга солиш тизимида лойиҳаларни бошқариш тамойилларини жорий этишни бошладилар, лойиҳаларни бошқариш учун миллий ва халқаро бирлашмалар тузила бошланди. «Давлат секторида лойиҳавий менежментни жорий этишнинг энг яхши амалиёти сифатида Буюк Британия, Малайзия, Япония, АҚШ, Норвегия, Франция, Сингапур ва Канада тажрибаларини таъкидлаш керак»<sup>2</sup>.

Хусусан, 2011 йилда Буюк Британия ҳукумати устувор лойиҳалар департаментини ташкил қилди. Ҳозирда бу тузилма Инфратузилма ва лойиҳалар Департаменти – “InfrastructureandProjectsAuthority” деб номланади.

Мазкур мамлакатлар тажрибасига кўра лойиҳавий бошқарув тизимининг асосий элементлари қуйидагилардан иборат:

- лойиҳалар. Бунда риск даражаси юқори ва мураккаб инфратузилма лойиҳаларига алоҳида эътибор қаратилади;

- юқори малакали жамоани шакллантириш. Лойиҳа ишини таъминлайдиган жамоа аъзоларининг кўникма ва қобилиятларини ривожлантириш;

- лойиҳа фаолияти жараёнини оптималлаштириш. Ҳозирдан тортиб то ижрогача бўлган лойиҳанинг бутун ҳаётининг даври давомида лойиҳани амалга оширишни мониторинг қилишга ҳам алоҳида эътибор қаратилади.

Ҳозирги вақтда давлат ҳокимияти органларида лойиҳалар портфеллари шакллантирилган бўлиб, унга ҳукуматнинг асосий фаолият йўналишлари бўйича 500 миллиард фунт стерлинг миқдоридидаги 200 га яқин устувор лойиҳалари киради. Шу билан бирга, давлат тузилмаларининг кўп қисми давлат ва хусусий шериклик амалиётидан фойдаланган ҳолда турли лойиҳаларни, шу жумладан инфратузилма лойиҳаларини амалга оширомоқда, бу эса мамлакатда кичик ва ўрта бизнес ривожланишини рағбатлантиромоқда. Бундан ташқари, мамлакат ҳукумати Оксфорддаги Саид Бизнес мактаби (Said Business School University of Oxford) университети билан биргаликда лойиҳа жамоаси етакчиларини тайёрлаш бўйича дастурни амалга оширомоқда (MPLA).

Шуниси қизиқки, Буюк Британиядаги Лойиҳаларни бошқариш ҳолати тўғрисидаги “Лойиҳаларни бошқаришнинг ҳолати”<sup>3</sup> (The State of Project Management) ҳисоботида кўра, жами 317 ташкилотнинг 686 мутахассиси ижтимоий сўровларда иштирок этган. Ушбу ижтимоий сўровларда лойиҳа менежерлари учун асосий муаммолар сифатида қуйидагилар қайд этилган:

- бир вақтнинг ўзида жуда кўп лойиҳаларни амалга оширилиши;
- лойиҳалар иш таркибининг доимий ўзгартиришлар;
- лойиҳаларни бошқариш ёндашувларда изчилликнинг йўқлиги;
- ресурсларни етарли даражада аниқ бошқарилмаслиги.

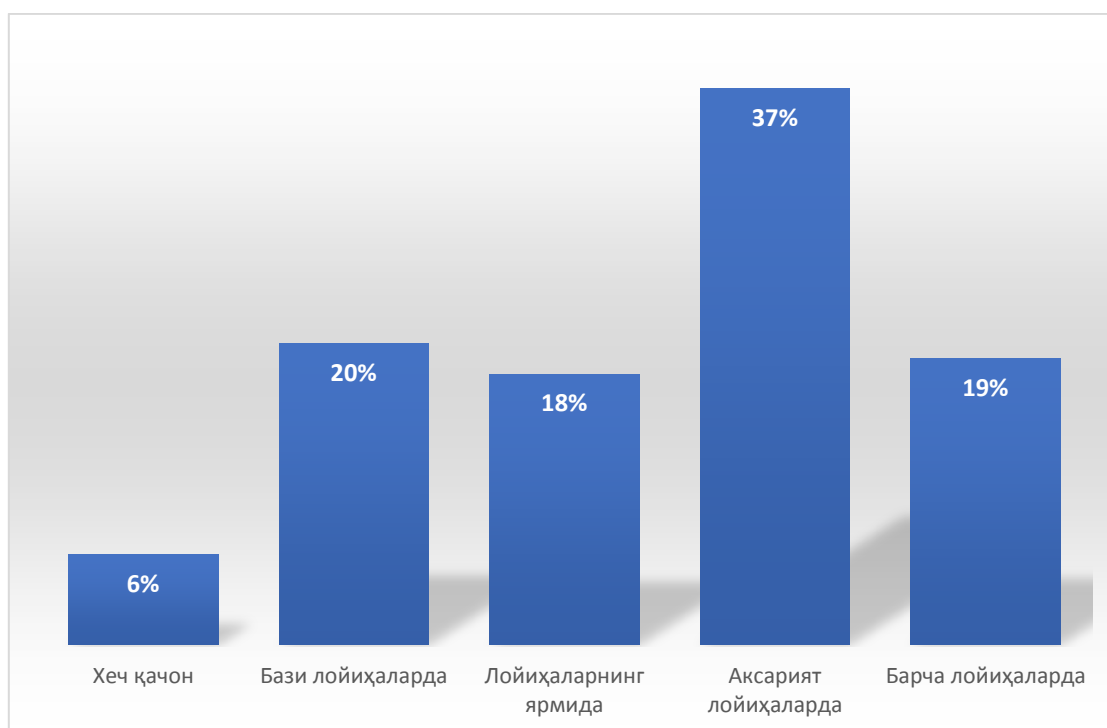
Мамлакатда лойиҳавий бошқарув методологиялари нисбатан кенг қўлланилишига қарамай, Буюк Британияда лойиҳаларни бошқаришнинг стандарт воситаларидан аниқ фойдаланиш кўникмалари ҳали ҳам мавжуд эмас. Сўров натижаларига кўра (2-расм):

<sup>1</sup> Agile-методологии внедряются в работу госсектора. Электронный ресурс: <http://ac.gov.ru/events/08816> .html (18.06.2018).

<sup>2</sup> Шестопалов П.Л. Управление проектами в органах власти. Электронный ресурс: <http://pmolimp.ru/2018/news/> (дата обращения 18.06.2018).

<sup>3</sup> Новое исследование по состоянию проектного управления в Великобритании Электронный ресурс: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/novoeissledovanie-po-sostoyaniyu-proektnogo-upravleniya-v-velikobritanii/>(дата обращения 18.06.2018).

- лойиха менежерларининг 25 фоизи режалаштириш босқичида лойиханинг мазмунини тавсифловчи хужжатни (scoring document) тайёрламайдилар;
- лойихаларнинг 34 фоизи базавий тармоқ жадвалидан фойдаланмасдан амалга оширилади, яъни базавий режага мувофиқ уларнинг бажарилиши мониторинг қилиб борилмайди;
- лойиха иштирокчиларининг 45 фоизи ўз ташкилотларини лойихавий бошқарув даражаси бўйича етуқлик даражасидан қоникмайдилар;
- 60% респондентларнинг таъкидлашича, улар ҳар доим ёки аксарият ҳолларда ўз лойихалари учун лойихаларининг тармоқ жадвалларини ўзларига мослаб тузиб оладилар.



**3-Расм.** Буюк Британияда лойихаларни бошқаришда ягона методологиядан фойдаланишнинг таҳлили

Шу билан бирга:

- 32% ташкилотларнинг таъкидлашича, лойихалари кўпинча ёки ҳеч қачон белгиланган муддатларда бажарилмайди;
- 31% ташкилотларнинг таъкидлашича, уларнинг лойихалари кўпинча ёки ҳеч қачон бюджетга тўғри келмайди;
- 31% ташкилотлар лойихани амалга оширишдан кутилган натижа ва фойдага эриша олмайдилар.

Бундай қарама-қаршилик шундан далолат берадики, ҳатто лойихаларни бошқариш нуқтаи назаридан анча ривожланган мамлакатларда ҳам лойихаларни бошқариш ва воситалардан фойдаланишга расмиятчилик билан ёндашиш ҳолатлариники ўришимиз мумкин.

### Фойдаланилган адабиётлар:

1. Agile-методологии внедряются в работу госсектора. Электронный ресурс: <http://ac.gov.ru/events/08816.html> (18.06.2018).
2. Agile-методологии внедряются в работу госсектора. Электронный ресурс: <http://ac.gov.ru/events/08816.html> (18.06.2018).
3. Шестопалов П.Л. Управление проектами в органах власти. Электронный ресурс: <http://pmolimp.ru/2018/news/> (дата обращения 18.06.2018).
4. Новое исследование по состоянию проектного управления в Великобритании Электронный ресурс: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/novoeissledovanie-po-sostoyaniyu-proektnogo-upravleniya-v-velikobritanii/> (дата обращения 18.06.2018).