



LOYIHA PORTFELINI BOSHQARISH - BIZNES SAMARADORLIGIGA STRATEGIK YONDASHUV

Kushmuratov Sardor Akramovich

O'zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligining "Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va raqamlashtirish" boshqarmasi
boshlig'i o'rinbosari

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14179140>

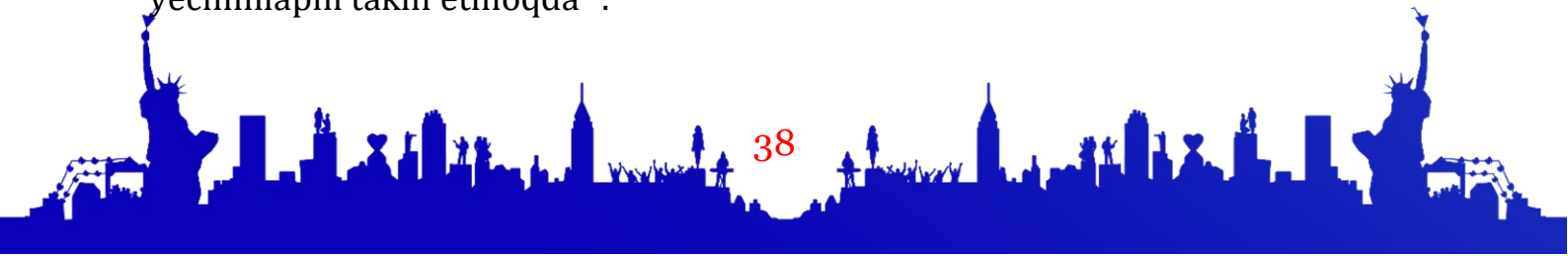
Annotasiya

Ushbu ilmiy maqolada loyiha, loyiha portfeli, loyiha portfelini boshqarish atamalariga olimlar va veb-saytlardan ta'riflar keltirilgan. Shu bilan birga loyiha portfelini boshqarishning o'rni va ro'li, loyiha portfelini boshqarish usullari, loyiha portfellarini to'g'ri tanlash va muvaffaqiyatli amalga oshirish strategiyasi yoritilgan. Portfelni shakllantirish va amalga oshirish bo'yicha to'liq ma'lumotlar berilgan.

Kalit so'z: loyiha, loyiha portfeli, loyiha portfelini boshqarish.

Bugungi kunda kon-metallupgiya sohasida kichik flotatsion mashinalar, nasos agregatlar, metallga ishlov beradigan dastgohlarning yangi turlarini ishlab chiqarishga ehtiyoj katta. Vazirlik tomonidan ushbu mashinalarni yaratishga qaratilgan loyihalar portfeli shakllantirilib, mineral pesupslarni qazib olish jarayonida tog' jinslarini portlatib, maydalash uchun resurstejamkop yangi konstruksiya yaratish bo'yicha qiymati 1,6 milliard so'mlik loyiha moliyalashtirildi. Loyihani amalga oshirish natijasida portlatiladigan pog'ona balandligi 10-15 metrdan 30-40 metrgacha oshadi. Maydalangan tog' jinsi bo'laklarining o'rtacha hajmi 25 foizga, katta hajmli bo'laklar soni 10 foizga kamayishi hisobiga portlatilgan kon massasi hap million kub metruga 200 million so'm iqtisodiy samara olinishiga epishiladi.

"TAV kompaniyalar guruhi yirik aeroport platformalarining dunyodagi yetakchi operatorlari va yaratuvchilaridan biri bo'lib hisoblanadi. TAV Airports Holding aeroportlarga kompleks xizmat ko'rsatish, xususan, ularni qurish, ekspluatatsiya qilish va moliyalashtirish bilan shug'ullanadi. 8 ta mamlakatdagi 15 ta aeroport hajmidagi loyihalar portfeliga ega TAV 30 ta mamlakatning 101 ta aeroportida to'g'ridan-to'g'ri faoliyat yuritadi. U o'z sho'ba korxonalarini orqali aeroportlarga ko'plab turdagi xizmatlar ko'rsatib kelmoqda. Shu bois ham TAV Airports Holding O'zbekiston Respublikasi aeroportlarining amaldagi infratuzilmasini takomillashtirish va modernizatsiyalash bo'yicha qator tayyor innovatsion yechimlapni taklif etmoqda".





“O‘zbekiston hukumati va Fransiya taraqqiyot agentligi (FTA) o‘rtasida umumiy qiymati 1 milliard yevrodan ortiq bo‘lgan loyihalarni birgalikda amalga oshirishni nazarda tutuvchi 2025 yilgacha bo‘lgan yangi strategik hamkorlik dasturi imzolandi. Imzolanish O‘zbekiston Prezidentining Fransiya rasmiy tashpifi doirasida 21 noyabr kuni Shavkat Mirziyoyev va FTA bosh direktori Pemi Piuning Parij shahrida bo‘lib o‘tgan muzokaralari yakunlari bo‘yicha bo‘lib o‘tdi. Yangi dastur qishloq xo‘jaligi, energetika, “yashil” iqtisodiyot, shaharlarni pivojlantirish, suv ta‘minoti, bank-moliya va transport sohalarida qo‘shmaloyihalarni amalga oshirishni nazarda tutadi.

Ilmiy maqolamizda loyiha va loyiha portfeliga olimlar tomonidan va veb-sayt ma‘lumotlaridan keltirilgan ta‘rif va mulohazalardan boshlasak. Loyiha portfeli - bu kompaniya biznesning strategik maqsadlaridan biriga erishish uchun ishlayotgan loyihalarning ma‘lum soni. Agar tashkilotda bir nechta ustuvor maqsadlar bo‘lsa, unda bir nechta portfel kerak bo‘ladi. Ularning har biri maxsus bo‘linma yoki bo‘lim tomonidan nazorat qilinadi. Loyiha portfelini boshqarish (LPB) - bu kompaniya qadriyatlarini hurmat qilgan holda, berilgan strategiya doirasida loyihalarni samarali boshqarish imkonini beruvchi ishonchli tizimni yaratish.

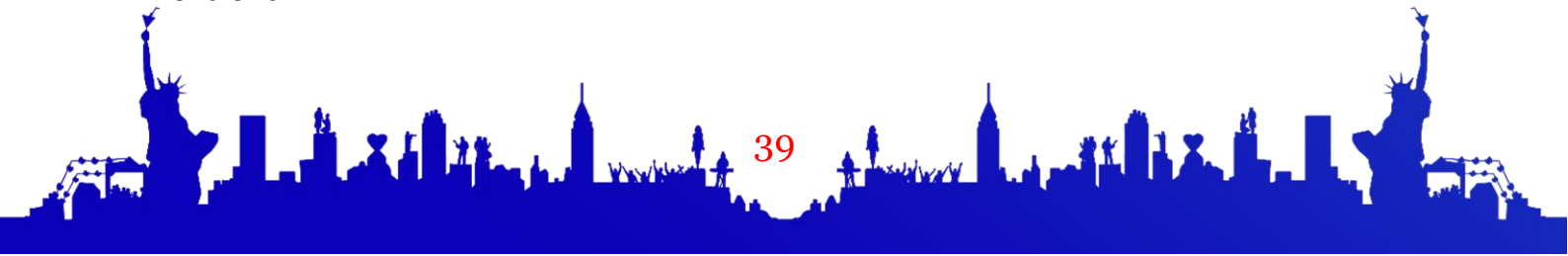
Portfelni boshqarish unga kiritilgan loyihalarning muvaffaqiyati va muvaffaqiyatini baholash va solishtirish, natijalarni tahlil qilish demakdir. Bu sizga naqshlarni aniqlash imkonini beradi: ijobiylardan foydalanish, salbiylarni zararsizlantirish - o‘z vaqtida tuzatuvchi qarorlar qabul qilish va oxir-oqibat sinergik ta‘sirga ega bo‘lishdan iborat.

Loyiha portfelini boshqarish (inglizchada project portfolio management, PPM) - bu loyihalar to‘plamini (portfelini), loyiha dasturlarini va kompaniyaning operatsion faoliyatini markazlashtirilgan boshqarishning strategik jarayoni. Ushbu yondashuv tufayli tashkilot maksimal foyda olish bilan birga o‘z ishini samarali rejalashtirish, nazorat qilish va muvofiqlashtirishi mumkin. PPM kompaniyaga ustuvorliklar va resurslar bo‘yicha asosli qarorlar qabul qilish, shuningdek, mablag‘larni taqsimlashni optimallashtirish va risklarni boshqarish imkonini beradi.

Loyihalar. Noyob mahsulot, xizmat yoki natija yaratishga qaratilgan vaqtinchalik korxonalar.

Dasturlar. Alohida boshqarilsa, mavjud bo‘lmaydigan imtiyozlarga erishish uchun muvofiqlashtirilgan tarzda boshqariladigan bir qator tegishli loyihalar.

Portfellar.





Loyihalar, dasturlar va operatsion faoliyat qismlari strategik maqsadlarga erishish uchun izchil tarzda boshqariladi.

Operatsion faoliyat. Tashkilotning asosiy kundalik faoliyati, bu biznesning uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun amalga oshiriladigan barcha muntazam jarayonlar va operatsiyalarni o'z ichiga oladi.

Ya'ni, portfelni boshqarish tashkilot ishini to'liq markazlashtirishni nazarda tutadi va vaqtinchalik loyihalarni ham, kompaniyaning asosiy faoliyatini ham o'z ichiga oladi. Operatsion boshqaruv loyihalar doirasidan tashqarida bo'lishiga qaramay, ko'plab jarayonlar kesishadi va u yoki bu tarzda bir-biriga ta'sir qiladi. Loyihani boshqarish va operatsiyalar. Kompaniyaning loyiha va operatsion faoliyati bir qarashda ko'rinadiganidan ko'ra ko'proq o'zaro bog'langan: ular biznes samaradorligini oshirishga qaratilgan, ammo turli narsalarga qaratilgan. Shu sababli, loyiha va operatsion tizim kesishmasida ko'pincha xodimlar o'rtasida nizolar va nizolar paydo bo'ladi.

Portfeldan foydalanish quyidagilarga imkon beradi:

- allaqachon yaratilgan va ishga tushirilgan loyihalar ustida ishlashda tashkilotning imkoniyatlari va resurslarini yanada samaraliroq taqsimlash;
- aniq loyihalarga e'tibor qaratish va yaxshi natijalarga erishish.

Muayyan loyihani amalga oshirishga qaratilgan loyihalarni boshqarish (LB) dan farqli o'laroq, PPM kompaniya ichidagi yirik tashabbuslar bilan shug'ullanadi.

Operatsion va loyiha faoliyati o'rtasidagi kesishish nuqtalari quyidagi holatlar bo'lishi mumkin:

yangi mahsulotni ishlab chiqish;

mahsulotni yaxshilash;

mahsulot ishlab chiqarishni kengaytirish;

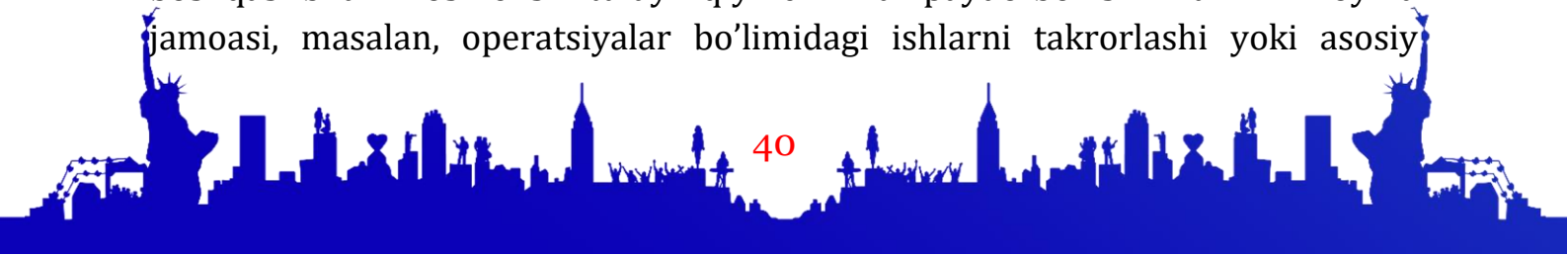
mahsulotni ishlab chiqish jarayonlarini takomillashtirish;

har bir yakuniy bosqichda;

mahsulotning hayot aylanishining oxirida.

1-rasm. Operatsion va loyiha faoliyati o'rtasidagi kesishish nuqtalarida bo'lishi mumkin bo'lgan holatlar

Har bir kesishish nuqtasida tomonlarning turli xil qarashlari va bir faoliyatning boshqasi bilan mos kelishi tufayli qiyinchiliklar paydo bo'lishi mumkin. Loyiha jamoasi, masalan, operatsiyalar bo'limidagi ishlarni takrorlashi yoki asosiy





jarayonga samarasiz o'zgarishlar kiritishi mumkin. Portfelni boshqarish ushbu muammolarni hal qilish, ularni kompaniyaning strategik maqsadlariga muvofiqlashtirish uchun mo'ljallangan. PPM mas'uliyatiga to'g'ri loyiha va dasturlarni tanlash va operatsion ish bilan integratsiyani nazorat qilish kiradi. Portfelni boshqarish tamoyillari. Portfelni boshqarish yondashuviga ko'ra, har qanday faoliyat kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishga qaratilgan bo'lishi kerak, portfel kompaniyaning biznes rejasi asosida shakllantiriladi. Ikkinchi muhim nuqta - portfelning balansi, unda to'plangan loyihalar optimal xavf nisbatiga ega bo'lishi kerak; Ya'ni, portfel o'rtacha risk darajasiga ega bo'lgan loyihalarni ham, yuqori foyda olish potentsialiga ega bo'lgan, lekin ayni paytda muvaffaqiyatsizlikka uchraganligi yuqori bo'lgan loyihalarni o'z ichiga olishi kerak. Portfelni yaratish va u bilan ishlashning qolgan qoidalari tashkilotning o'ziga va uning maqsadlariga bog'liq bo'ladi.

Loyiha portfelini boshqarishning eng ko'p qo'llaniladigan tamoyillari:

loyiha portfeli har bir strategik sessiyada ko'rib chiqilishi kerak;

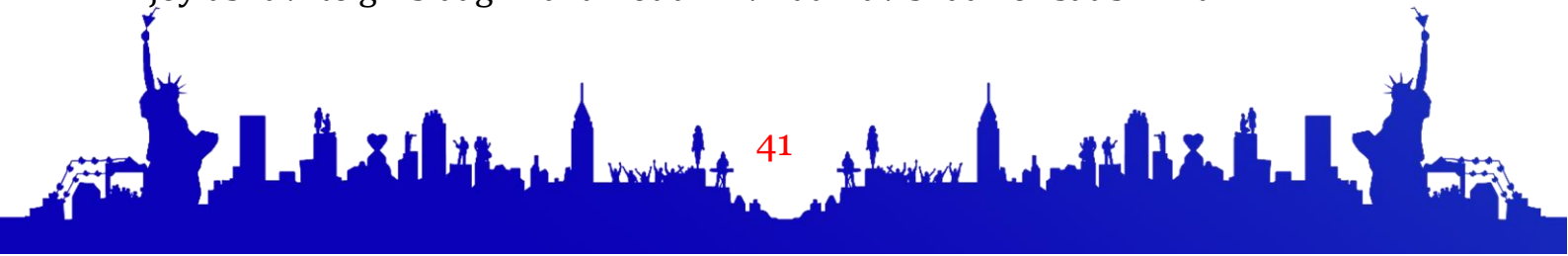
har bir alohida loyihaning muhimligi mezonlari yuqori rahbariyat tomonidan kelishib olinadi va portfel kabi strategik yig'ilishlarda muntazam ravishda ko'rib chiqiladi;

kompaniyaning barcha loyihalari terilishi va portfellarga taqsimlanishi kerak;

portfelni boshqarish barcha loyihalardan maksimal samaradorlikka erishishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Va ba'zida bu portfelning umumiy foydasini oshirish uchun bitta loyihaga talablarni kamaytirishni anglatadi. Doimiy monitoring va baholash ishni optimallashtirish va eng yuqori samaradorlikka erishishga yordam beradi.

2-rasm. Loyiha portfelini boshqarishning tamoyillari

Portfelni boshqarish usullari. Loyiha portfelini boshqarishda bir necha yondashuvlar mavjud. Klassik Stage-Gate modeli IT kompaniyalari orasida eng ommabop hisoblanadi. Stage-gate g'oyani amalga oshirishning katta va chigal jarayonini - uning paydo bo'lishidan to mahsulotni ishlab chiqarishga qadar - oddiy va tushunarli bosqichlarga bo'lish imkonini beradi. Qoida tariqasida, metodologiya loyihalarni boshqarish darajasida amalga oshiriladi, portfel darajasida esa hayot aylanishining ma'lum bir bosqichida loyihalarning joylashuvi to'g'risidagi ma'lumotlarni vizual ravishda ko'rsatishi mumkin.





Keling, ushbu metodologiya loyiha darajasida qanday ishlashini ko'rib chiqaylik. Stage-Gate modelida loyihalar bir qator ketma-ket bosqichlardan o'tadi, ularning har biri loyihaning muayyan bosqichini ifodalaydi. Har bir bosqichda loyiha maqsadlari, unumdorligi, texnik imkoniyatlari, xavf-xatarlari va kutilayotgan natijalar nuqtai nazaridan baholanadi. Har bir bosqich tugallangandan so'ng, loyiha keyingi bosqichga o'tishni ochadigan yoki bloklaydigan nazorat punktlari bo'lgan "darvozalar" dan o'tadi.

G'oyalar ishlab chiqarish: bu bosqichda nolga teng, g'oyalar saralanadi, bozor tahlili va kompaniya uchun potentsial imtiyozlar amalga oshiriladi. Loyihalarni tanlash va tanlashning dastlabki mezonlari aniqlanadi.

1 bosqich. Dastlabki baholash yoki loyiha kontseptsiyasi: bosqich tanlangan g'oyalar va loyihalarni batafsil o'rganishni, ularning texnik imkoniyatlarini, xavflarini va potentsial foydalarini tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

2 bosqich. Biznes-reja: ikkinchi bosqichda tanlangan loyihalarni amalga oshirishning batafsil rejasi ishlab chiqiladi. Xarajatlar va boshqa zarur resurslar hisobga olinadi, muddatlar belgilanadi, mas'ul shaxslar aniqlanadi.

3 bosqich. Rivojlanish: loyiha amalga oshirish uchun tayyorlanmoqda, ushbu bosqichda talablar aniqlashtiriladi, kontseptual dizayn echimi yaratiladi va hokazo.

4 bosqich. Sinov va tasdiqlash: ishga tushirishdan oldin loyiha hayotiyligini baholashdan o'tadi. Jamoa funktsional, integratsiya, regressiya va boshqalar kabi har xil turdagi testlarni o'tkazadi. Hisobotlar va test natijalari loyihani tasdiqlash yoki o'zgartirish to'g'risidagi qarorlarni qo'llab-quvvatlash uchun ishlatiladi.

5 bosqich. Loyihaning ishga tushirilishi: yakunida loyiha hayotga tatbiq etiladi. Loyihaning maqsadlarini amalga oshirish uchun resurslar va mablag'lar ajratiladi, echimlarni ishlab chiqish, yaratish va amalga oshirish bo'yicha ishlar olib boriladi.

Loyihadan keyingi faoliyat loyiha natijalarini tahlil qilish va baholashni o'z ichiga oladi. Tahliliy tadqiqotlar, rejalashtirilgan va haqiqiy natijalarni taqqoslash, og'ishlarning sabablarini aniqlash kelajakda kompaniya strategiyasini tuzatishga yordam beradi. Stage-Gate yondashuvi nafaqat loyiha darajasida, balki loyihalar portfeli uchun ham qo'llanilishi mumkin.

Darvozaning asosiy vazifasi mahsulotning muvaffaqiyatsiz sotilishiga yo'l qo'ymaslik uchun nomaqbul g'oyalar va rejalarni blokirovka qilishdir. Bosqichdan o'tgandan so'ng, loyihaning keyingi yo'li to'g'risida qaror qabul qilinadi, uni davom ettirish, yopish, muzlatish yoki qayta boshlash mumkin; Loyiha bo'yicha voqealarni rivojlantirishning 4 ta varianti mavjud.





Loyihaning davomi. Agar oldingi bosqich ijobiy baholangan va muvaffaqiyatli yakunlangan bo'lsa, u holda loyiha rivojlanishning keyingi bosqichiga o'tadi.

Loyihani yopish. Ushbu qaror, agar loyiha kutilganlarga javob bermasa yoki oldingi bosqichda baholashdan o'tmagan bo'lsa, qabul qilinadi. Loyihaning yopilishining sababi bozor talabining etarli emasligi, past rentabellik, texnik nomuvofiqlik va loyiha muvaffaqiyatiga erishish mumkin emasligini isbotlovchi boshqa ko'plab omillar bo'lishi mumkin.

Loyihani muzlatish. Ba'zan loyihani ko'rib chiqish va moslashtirish uchun kechikish yoki qo'shimcha vaqt talab qilinishi mumkin. Bunday holda, loyiha qo'shimcha talablar bajarilmaguncha yoki qo'shimcha ma'lumot olinmaguncha to'xtatilishi mumkin. Faoliyatlarni muzlatish o'zgartirishlar yoki qo'shimcha yordam talab qilishi mumkin bo'lgan loyihalarda resurslarning isrof qilinishini oldini olishga yordam beradi.

Oldingi bosqichga qaytish. Agar loyiha darvozadan o'tmasa, lekin hali ham yuqori potentsial yoki qiymatga ega bo'lsa, uni oldingi bosqichga qaytarish mumkin. Bunday holda, jamoa bosqichni va butun loyihani muvaffaqiyatli yakunlash imkoniyatlarini oshirish uchun o'zgartirishlar kiritishi va strategiyani qayta ko'rib chiqishi kerak bo'ladi.

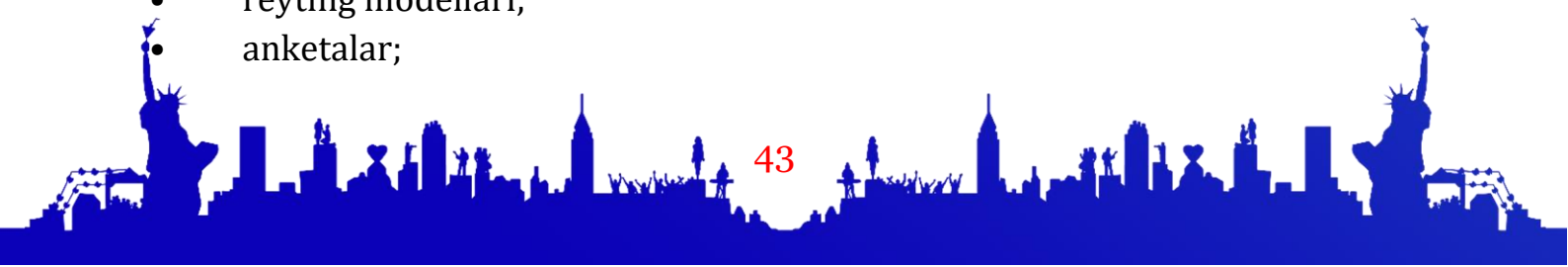
Portfelni boshqarishning boshqa yondashuvlari. Aslida, loyiha portfelini boshqarishda bir nechta yondashuvlar mavjud va Stage Gate yagona boshqaruv modeli emas. Global miqyosda ularni 3 ta asosiy guruhga bo'lish mumkin: iqtisodiy-matematik, ekspert-analitik va grafik yondashuvlar.

Iqtisodiy-matematik yondashuvlarni tushunish eng qiyin, chunki ular iqtisodiyot sohasida etarlicha chuqur bilimlarni talab qiladi. Bunday yondashuvlarga quyidagilar kiradi:

- Dekanning statik modeli;
- bir bosqichli Albach modeli;
- Hacks va Weingartnerning ko'p bosqichli modeli;
- Ferstner - Henning bir nechta ishlab chiqarish bosqichlari bilan model;
- O'rnatish va investitsiyalarni tanlash bilan Yakob modeli;
- Radulesku modeli;
- Burkov-Javaxadze modeli;
- Badri-Devis modeli.

Loyihani boshqarishda ekspert-tahliliy yondashuvlar ko'pincha qo'llaniladi:

- Stage Gate modeli;
- reyting modellari;
- anketalar;





- strategik savat modeli;
- saralash usuli;
- Ierarxiyani tahlil qilish usuli;
- tarmoqni tahlil qilish usuli.

Loyihalarning sifat va miqdoriy ko'rsatkichlarini vizual ravishda aks ettirish zarurati tug'ilganda grafik yondashuvlar afzalroqdir. Bugungi kunga qadar ilmiy adabiyotlarda quyidagi yondashuvlar tasvirlangan:

- portfel tahlili matritsalarini;
- an'anaviy diagrammalar;
- pufakchalar jadvallari;
- texnologik xaritalar;
- bo'shliqni tahlil qilish.
- Portfelni boshqarish vositalari

Loyiha portfelini boshqarish uchun loyiha ishini samarali rejalashtirish, kuzatish va tahlil qilishda yordam beradigan ko'plab vositalar mavjud. PPM ehtiyojlari uchun maxsus ishlab chiqilgan bir yoki bir nechta loyihalarni boshqarish funksiyalarini va pullik echimlarni qamrab oluvchi bepul mahsulotlar mavjud.

Loyiha portfelini boshqarish uchun bepul vositalar:

Excel. Jadvallar, grafiklar yaratish va ma'lumotlarni tahlil qilish imkonini beruvchi universal vosita.

Google Sheets. Excelga o'xshash jadvallarning onlayn versiyasi. Google Sheets hujjatlar ustida hamkorlik qilish imkonini beradi.

Bepul vositalardan tashqari, portfelni boshqarishning ilg'or imkoniyatlarini ta'minlaydigan maxsus ishlab chiqilgan dasturiy echimlar mavjud. Bunday dasturlar bir nechta loyihalar bo'yicha ishlarni tizimlashtiradi, byudjet va resurslarni hisoblash, xavflarni boshqarish va statistik ma'lumotlarni yig'ish va boshqalarga yordam beradi.

Portfelni boshqarish kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish vositasidir. Agar tashkilot bir vaqtning o'zida bir nechta loyihalar ustida ishlayotgan bo'lsa va ularning ba'zilari ba'zi parametrlar yoki parametrlarga muvofiq birlashtirilishi mumkin bo'lsa, ushbu yondashuv dolzarbdir.

Loyiha portfeli kompaniyaning ma'lum bir maqsadga erishish yo'lidagi taraqqiyotini har tomonlama baholash, loyihalar o'rtasida resurslarni optimal taqsimlash va kerak bo'lganda moslashtirish va natijada katta samaraga erishish imkonini beradi. Va avtomatlashtirish tizimi portfelning barcha tarkibiy qismlarini ko'rishda saqlashga yordam beradi va nazorat va boshqaruv uchun mehnat xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi.





Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О. Н. Ильина. - Москва: Вузовский учебник; Москва: НИЦ ИНФРА - М, 2015
2. Ганчин В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации // Экономика и управление: рос. науч. журн. - 2011
3. UNIVERSUM: Технические науки Метод формирования портфеля проектов на основе доминирующих ценностей организации [электронный ресурс]. - Режим доступа - URL: <http://7universum.com>
4. Проектная практика: Стандарты управления программами и портфелями [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://pmpractice.ru/>
5. Аньшин В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях. Часть 1 / В. М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014
6. Алимов, Б. Б. (2023). ИНВЕСТИЦИОН ЛОЙИХАЛАР АСОСИДА ЎЗБЕКИСТОН ЯШИЛ ИҚТИСОДИЁТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ. *Gospodarka i Innowacje*, 38, 28-37.
7. Miralimovich, A. M., Kholmurodovich, S. D., & Batirovich, A. B. (2023). PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE GREEN ECONOMY BASED ON INVESTMENT PROJECTS IN COOPERATION WITH DEVELOPED COUNTRIES. *Western European Journal of Modern Experiments and Scientific Methods*, 1(2), 19-31.
8. Алимов, Б. Б. (2023). ЎЗБЕКИСТОНДА ЯШИЛ ИҚТИСОДИЁТНИ РИВОЖЛАТИРИШ СТРАТЕГИЯСИ. *Miasto Przyszłości*, 37, 175-184.
9. Бобакулов, Т., & Алимов, Б. (2022). ЎЗБЕКИСТОН ИҚТИСОДИЁТИНИ МОЛИЯ СЕКТОРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ. *Евразийский журнал академических исследований*, 2(13), 198-205.
10. Сагдиллаева, З. А. (2019). Юлдашева УА. Алимов ББ Финансовый анализ.: Учебник-Т.: Иктисод-Молия.
<https://www.mininnovation.uz/oz/relationships/post-278>
11. Valerie Ulasik. Портфель Проектов: Звено Между Бизнес-Стратегией и ее Реализацией. 25 октября, 2024. <https://blog.ganttpro.com/ru/portfel-proektov-upravlenie-portfolio-management/>

