

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИДАГИ КАМЧИЛИКЛАР ВА УЛАРНИНГ ЕЧИМЛАРИ

*Ўзбекистон Республикаси вазирлар
маҳкамаси ҳузуридаги бизнес ва
тадбиркорлик олий мактаби тингловчиси
Назаров Завқий Шавкат
Илмий раҳбар : и.ф.д. **Тошматов Р.Х.***

Аннотация : Ушбу мақола лойиҳа бошқаруви (ЛБ) жараёнида юзага келадиган асосий камчиликларни таҳлил қилишга бағишланган. Тадқиқотда ноаниқ мақсадлар, самарасиз коммуникация, ресурсларни нотўғри тақсимлаш, рискларни етарлича бошқармаслик, ўзгарувчан талаблар ва кадрларнинг малакасизлиги каби кенг тарқалган муаммолар аниқланган. Мақолада ушбу камчиликларнинг лойиҳа муваффақиятига салбий таъсири ўрганилиб, уларни бартараф этиш бўйича амалий ечимлар таклиф этилади. Хусусан, аниқ лойиҳа мақсадларини белгилаш, доимий ва шаффоф коммуникацияни йўлга қўйиш, рискларни проактив бошқариш, мослашувчан методологияларни қўллаш ва ходимларнинг малакасини ошириш муҳимлиги таъкидланади. Мақола лойиҳа менежменти амалиётини такомиллаштириш ва корхоналарнинг лойиҳаларни муваффақиятли якунлаш қобилиятини ошириш учун қимматли тавсиялар беради.

Keywords: This article focuses on analyzing the primary shortcomings encountered in the project management (PM) process. The research identifies common problems such as unclear objectives, ineffective communication, improper resource allocation, insufficient risk management, volatile requirements, and lack of skilled personnel. The article examines the negative impact of these deficiencies on project success and proposes practical solutions to overcome them. Specifically, it emphasizes the importance of defining clear project objectives, establishing continuous and transparent communication, proactively managing risks, employing agile methodologies, and enhancing staff qualifications. The article provides valuable recommendations for improving project management practices and increasing organizations' ability to successfully complete projects.

Калит сўзлар : Лойиҳа бошқаруви, камчиликлар, ечимлар, риск менежменти, коммуникация, ресурслар, лойиҳа муваффақияти, Agile, кадрлар малакаси.

Keywords: Project management, shortcomings, solutions, risk management, communication, resources, project success, Agile, staff qualification.

КИРИШ

Замонавий бизнес муҳитида корхоналарнинг рақобатбардошлиги ва муваффақияти кўп жihatдан уларнинг лойиҳаларни самарали бошқариш қобилиятига боғлиқ. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш, хизматларни жорий этиш, ташкилий ўзгаришларни амалга ошириш ёки инфратузилма лойиҳаларини бажариш – буларнинг барчаси лойиҳавий ёндашувни талаб қилади [РМВОК, 2018]. Лойиҳа бошқаруви (ЛБ) лойиҳа мақсадларига вақт, бюджет ва сифат талаблари доирасида эришишни таъминловчи тизимли ёндашувдир.

Шунга қарамай, кўплаб лойиҳалар кутилган натижаларни бермайди, муддатлардан кечикади, бюджетдан ошиб кетади ёки умуман муваффақиятсизликка учрайди. Статистик маълумотларга кўра, лойиҳаларнинг сезиларли қисми ўз мақсадларига эришмайди, бу эса корхоналар учун катта молиявий ва имиж зарарларига олиб келади [Project Management Institute, 2023]. Бу муваффақиятсизликлар кўпинча лойиҳа бошқаруви жараёнидаги камчиликлар билан боғлиқ. Бу камчиликлар нафақат алоҳида лойиҳаларга, балки бутун корхона фаолияти самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади.

Ушбу мақоланинг мақсади лойиҳа бошқарувидаги кенг тарқалган камчиликларни аниқлаш, уларнинг сабабларини ўрганиш ва бу муаммоларни бартараф этиш бўйича амалий ечимларни таклиф қилишдан иборат. Тадқиқот лойиҳа менежментининг назарий асослари ва амалий тажрибаларига таяниб, корхоналарга лойиҳаларни самарали бошқариш учун муҳим йўналишларни кўрсатиб беради.

АСОСИЙ ҚИСМ

Лойиҳа бошқарувидаги камчиликлар турли босқичларда ва турли омиллар таъсирида юзага келиши мумкин. Уларни тизимли равишда таҳлил қилиш ва ечимларни таклиф этиш лойиҳалар муваффақиятсизлиги хавфини камайтиради. Лойиҳа бошқарувидаги кенг тарқалган камчиликлар Ноаниқ ва нореал лойиҳа мақсадлари. Муаммо: Лойиҳа мақсадлари аниқ белгиланмаслиги, ўлчаб бўлмайдиган ёки бошиданоқ нореал бўлиши [Kerzner, 2017]. Бу эса лойиҳа жамоасининг бир мақсадда ишламаслигига, ресурсларни нотўғри сарфланишига ва якуний натижадан норозиликка олиб келади. Ечим: Лойиҳа мақсадларини SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) тамойиллари асосида аниқ, ўлчовли, эришиладиган, долзарб ва муддатли қилиб белгилаш. Мақсадларни барча манфаатдор томонлар билан муҳокама қилиб, келишиб олиш.

Самарасиз коммуникация. Муаммо: Лойиҳа жамоаси аъзолари, стейкхолдерлар ва раҳбарият ўртасида ахборот алмашинувининг етарли эмаслиги ёки нотўғри бўлиши [Senge, 2006]. Бу тушунмовчиликларга, қарор

қабул қилишнинг кечикишига ва хатоларга сабаб бўлади. Ечим: Коммуникация режасини ишлаб чиқиш, мунтазам учрашувлар ўтказиш (масалан, Agileдаги кундалик стендаплар), ахборот алмашинуви учун замонавий платформалардан фойдаланиш (масалан, Slack, Microsoft Teams), очиқлик ва шаффофлик муҳитини яратиш.

Ресурсларни нотўғри тақсимлаш ва менежмент қилиш. Муаммо: Лойиҳа учун ажратилган инсон, молиявий ёки моддий ресурсларни самарасиз бошқариш, уларнинг етишмаслиги ёки ортиқчалиги [Багюли, 2004]. Бу лойиҳанинг кечикишига ва бюджетдан ошиб кетишига олиб келади. Ечим: Ресурсларни аниқ режалаштириш, уларнинг мавжудлиги ва сарфланишини доимий назорат қилиш. Ресурс менежменти дастурий таъминотларидан фойдаланиш, ресурсларни қайта тақсимлаш механизмларини жорий этиш.

Рискларни етарлича бошқармаслик. Муаммо: Лойиҳа жараёнидаги потенциал рискларни аниқламаслик, уларни баҳоламаслик ва уларга қарши курашиш чораларини ишлаб чиқмаслик [Королкова, 2013]. Бу кутилмаган муаммолар юзага келганда лойиҳани издан чиқариши мумкин. Ечим: Рискларни аниқлаш, таҳлил қилиш, баҳолаш ва уларга қарши курашиш бўйича режа тузиш. Рисклар реестрини юритиш ва уларни доимий янгилаб бориш. Кутилмаган вазиятлар учун захира режаларини ишлаб чиқиш (contingency plans).

Ўзгарувчан талаблар ва scope creep. Муаммо: Лойиҳа давомида талабларнинг тез-тез ўзгариши ёки лойиҳа доирасининг назоратсиз кенгайиши (scope creep) [РМВОК, 2018]. Бу лойиҳа муддатларини узайтиради ва харажатларни оширади. Ечим: Бошида талабларни аниқ белгилаш ва ўзгаришларни бошқариш механизмини (change management process) жорий этиш. Agile методологияларини қўллаш, бу талабларнинг ўзгарувчанлигига мослашиш имконини беради.

Кадрларнинг малакасизлиги ва мотивация етишмаслиги. Муаммо: Лойиҳа жамоаси аъзоларининг лойиҳа бошқаруви бўйича билим ва кўникмаларининг етарли эмаслиги, шунингдек, уларнинг мотивацияси пастлиги [Ильина, 2011]. Ечим: Ходимлар учун лойиҳа бошқаруви бўйича тренинглар ва семинарлар ташкил этиш, сертификатлаш дастурларига (масалан, PMP) рағбатлантириш. Жамоада аниқ роль ва масъулиятларни белгилаш, ютуқларни эътироф этиш ва мотивацион дастурларни жорий этиш.

Раҳбарият томонидан етарли қўллаб-қувватланмаслик. Муаммо: Лойиҳага раҳбарият томонидан етарли эътибор берилмаслиги, зарур ресурслар ёки ваколатларнинг ажратилмаслиги [Кроуфорд, 2002]. Ечим: Раҳбариятни лойиҳанинг стратегик аҳамиятига ишонтириш, уларни лойиҳа жараёнига жалб

қилиш, лойиҳа ҳолати ҳақида мунтазам ҳисобот бериш ва уларнинг фаол иштирокини таъминлаш.

МУҲОКАМА

Лойиҳа бошқарувидаги юқорида келтирилган камчиликлар кўпинча бир-бири билан ўзаро боғлиқ бўлиб, бирининг ҳал қилинмаслиги бошқа муаммоларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Масалан, ноаниқ мақсадлар самарасиз коммуникацияга олиб келиши, бу эса ўз навбатида рискларни аниқлаш ва бошқариш имкониятини камайтириши мумкин. Шунинг учун, ушбу муаммоларни комплекс ёндашув асосида ҳал этиш зарур. Ўзбекистон шароитида лойиҳа бошқарувидаги камчиликлар ва ечимлар. Ўзбекистонда лойиҳа бошқаруви тизимини ривожлантириш бўйича муҳим қадамлар қўйилмоқда, жумладан, давлат даражасида лойиҳа бошқаруви офисларини ташкил этиш [Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017-йил 24-июлдаги ПФ-5120-сонли Фармони]. Бироқ, корхоналар даражасида, айниқса кичик ва ўрта бизнесда (КОБ) лойиҳа бошқаруви маданияти ва малакаси ҳали етарлича шаклланмаган.

1. Маданият ва менталитет: Кўпгина корхоналарда ҳали ҳам анъанавий, иерархик бошқарув услублари устунлик қилади. Лойиҳавий ёндашувга ўтиш учун ташкилий маданиятни ўзгартириш, ходимларнинг ЛБга бўлган муносабатини ижобий томонга ўзгартириш зарур. Бу тренинглар, мотивацион дастурлар ва муваффақиятли лойиҳа тажрибаларини оммалаштириш орқали амалга оширилиши мумкин.
2. Кадрлар салоҳияти: Ўзбекистонда ЛБ бўйича малакали мутахассислар етишмаслиги сезилади. Бу муаммони ҳал қилиш учун қуйидагилар муҳим:
 - Олий таълим муассасаларида ЛБ бўйича ўқув дастурларини кучайтириш.
 - Корхоналар учун қисқа муддатли малака ошириш курслари ва сертификатлаш дастурларини ташкил этиш.
 - Халқаро экспертлар ва консультантларни жалб қилиш.
3. Ахборот технологияларидан фойдаланиш: Ўзбекистон корхоналарида лойиҳа бошқаруви дастурий таъминотларидан фойдаланиш даражаси паст. Бунда давлат томонидан имтиёзлар, грантлар ёки субсидиялар ажратиш орқали ЛБ дастурий таъминотларини жорий этишни рағбатлантириш мумкин.
4. Молиялаштириш: Лойиҳаларни молиялаштиришда шаффофлик ва барқарорликни таъминлаш. Инвестиция лойиҳаларини баҳолаш ва танлашда лойиҳа бошқарувининг самарадорлигига эътибор қаратиш.

Муҳокама шуни кўрсатадики, лойиҳа бошқарувидаги камчиликлар универсал характерга эга бўлса-да, уларнинг ҳал этилиши ҳар бир мамлакатнинг ўзига хос шароити ва имкониятларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши

керак. Ўзбекистонда бу борада бошланган ислохотларни давом эттириш ва аниқ чора-тадбирларни амалга ошириш лойиҳаларнинг муваффақиятли якунланишини таъминлайди.

ХУЛОСА

Лойиҳа бошқаруви корхона фаолияти самарадорлигини оширишнинг асосий воситаси бўлиб, унинг муваффақиятсизлиги кўпинча ЛБ жараёнидаги муайян камчиликлар билан боғлиқ. Ушбу мақолада кўрсатилган ноаниқ мақсадлар, самарасиз коммуникация, ресурсларни нотўғри тақсимлаш, рискларни етарлича бошқармаслик, ўзгарувчан талаблар ва кадрларнинг малакасизлиги каби муаммолар корхоналарнинг лойиҳаларини муваффақиятли якунлашига тўсқинлик қилади. Ушбу камчиликларни бартараф этиш учун куйидаги комплекс чора-тадбирлар зарур:

1. Аниқ ва ўлчовли мақсадларни белгилаш лойиҳанинг барча иштирокчиларини ягона йўналишда ҳаракат қилишга ундайди.
2. Доимий ва шаффоф коммуникацияни йўлга қўйиш тушунмовчиликларни камайтиради ва тезкор қарор қабул қилишга ёрдам беради.
3. Ресурсларни оптимал бошқариш ва рискларни проактив аниқлаш ҳамда бошқариш лойиҳанинг вақт ва бюджет доирасида якунланишини таъминлайди.
4. ****Мослашувчан лойиҳа бошқаруви методологиялари (Agile)****ни қўллаш ўзгарувчан талабларга тез мослашиш имконини беради.
5. Ходимларнинг лойиҳа бошқаруви бўйича малакасини ошириш ва уларнинг мотивациясини кучайтириш лойиҳа муваффақияти учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга.
6. Раҳбариятнинг лойиҳаларга фаол қўллаб-қувватлаши ва лойиҳа маданиятини шакллантириш умумий самарадорликни оширади.

Ўзбекистон шароитида лойиҳа бошқаруви амалиётини такомиллаштириш учун институционал ва ҳуқуқий асосларни кучайтириш, таълим тизимида ЛБга эътиборни ошириш, рақамли технологияларни жорий этишни рағбатлантириш ва инвестиция лойиҳаларини бошқаришда шаффофликни таъминлаш зарур. Ушбу чора-тадбирлар Ўзбекистон корхоналарининг нафақат ички, балки халқаро бозордаги рақобатбардошлигини оширишга ва иқтисодиётнинг барқарор ўсишига хизмат қилади.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Багюли Ф. Управление проектом. М.: Гранд, 2004
2. Дубовик М. Ф., Полковников А. В. Управление проектами. Полный курс МВА: учебник. М.: Олимп-Бизнес, 2017
3. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: учебник. М.: ИНФРА-М, 2011

4. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons, 2017
5. Королкова Е. М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учеб. пособие. Тамбов: ТГТУ, 2013
6. Crawford, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. N. Y.: Marcel Dekker, Inc., 2002
7. Project Management Institute. The Pulse of the Profession Report, 2023
8. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK): практическое руководство. 6-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2018
9. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Currency, 2006
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017-йил 24-июлдаги ПФ-5120-сонли "Ўзбекистон Республикасида лойиҳа бошқаруви тизимини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Фармони