

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАҲБАР  
КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ  
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ  
- МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ  
ҲУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ  
ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ  
МАРКАЗИ**

**МЕНЕЖМЕНТ**

**йўналиши**

**“ЛОЙИҲА МЕНЕЖМЕНТИ”**

**модули бўйича**

**ЎҚУВ-УСЛУБИЙ МАЖМУА**

**Тошкент – 2017**

**Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2017 йил 24 августдаги 603-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.**

**Тузувчи:** ТДИУ, доцент, иқтисод фанлари номзоди,  
Толибжанова В.И.

**Такризчи:** ТДИУ, профессор, иқтисод фанлари доктори,  
Шермухаммедов А

*Ўқув - услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети кенгашининг 2017 йил \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_ - сонли қарори билан тасдиққа тавсия қилинган.*

## **МУНДАРИЖА**

<b>I. ИШЧИ ДАСТУР .....</b>	<b>4</b>
<b>II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....</b>	<b>10</b>
<b>III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР .....</b>	<b>15</b>
<b>IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....</b>	<b>89</b>
<b>V. КЕЙСЛАР БАНКИ .....</b>	<b>105</b>
<b>VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ .....</b>	<b>111</b>
<b>VII. ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>113</b>
<b>VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ .....</b>	<b>119</b>

# I. ИШЧИ ДАСТУР

## Кириш

Мазкур ишчи дастур “Менежмент” қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналиши учун хорижий тажрибалар асосида ишлаб чиқилган ва Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил 6 апрелдаги 137-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастурга мувофиқ шакллантирилган.

Дастур мазмуни мамлакатда амалга оширилаётган иқтисодий ўзгаришлар, корхоналарни модернизациялаш ва диверсификациялаш, техник ва технологик жиҳатдан қайта қуроллантириш каби катта вазифаларни бажаришни лойиҳа менежментисиз тасаввур этиб бўлмайди. Корхоналарга йўналтирилаётган молиявий ресурслар самарадорлигини таъминлашда қабул қилинаётган лойиҳа менежменти тизимидан фойдаланишнинг ўзига хос жиҳатлари бўйича янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутади.

Президентимизнинг 2017 йил 7 февралдаги Фармони билан тасдиқланган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси давлат ва жамият қурилиши тизимини такомиллаштириш, қонун устуворлигини таъминлаш ҳамда суд-ҳуқуқ тизimini янада ислоҳ қилиш, иқтисодиёт ва ижтимоий соҳани ривожлантириш, хавфсизлик, миллатлараро тотувлик ҳамда диний бағрикенглик муҳитини таъминлашга қаратилган бўлиб, унда мамлакатимиз иқтисодиётини юқори суръатлар билан ривожлантиришга катта эътибор қаратилган. Ҳаракатлар стратегиясида иқтисодиётни янада ривожлантириш ҳамда либераллаштиришга оид белгиланган чора-тадбирлар рўёбга чиқарилиши, ўз навбатида, мамлакат иқтисодий барқарорлигини таъминлаш, пировардида аҳоли фаровонлигини юксалтиришда муҳим ўрин тутади. Чунончи, иқтисодиётнинг очиклиги ва рақобатдошлигини ошириш, иқтисодий мустақилликни кучайтириш, макроиқтисодий барқарорликни мустаҳкамлаш ҳамда иқтисодий ўсиш суръатларини сақлаб қолиш, етакчи ишлаб чиқариш тармоқларини модернизация ва диверсификация қилиш ва хорижий инвестицияларни фаол жалб қилишга эътибор қаратилган. Бу қўйилган мақсадларга эришиш учун барча мутахассислар стратегик менежмент фанини чуқур билишлари, унда ўрганиладиган барча масалаларни ҳаётга татбиқ эта оладиган бўлишлари зарур.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар тингловчилар педагог кадрларга лойиҳаларни тузишдан кўзда тутилган мақсадни тушунтириш, лойиҳанинг моҳияти ва турларини ўргатиш, глобал, лойиҳа идеясининг келиб чиқиш асосларини, лойиҳа олди босқичи ҳамда лойиҳа тузиш жараёнлари билан таништириш, талабаларни лойиҳани таҳлил қилиш усулларида фойдаланишга ўргатиш, лойиҳа самарадорлигини ҳисоблаш усуллари амалий машқлар воситасида кўрсатиш, молиявий таҳлил маҳоратига ўргатиш, лойиҳанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда техник, ижтимоий, экологик, институционал, иқтисодий ва тижорат аспекти бўйича таҳлил қилишга ўргатиш, лойиҳаларни ҳар томонлама таҳлил қилиш кўникмаларига эга бўлишларини таъминлашга қаратилган.

## **Модулнинг мақсади ва вазифалари**

“Лойиҳа менежменти” модулининг **мақсади** - педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш курс тингловчиларини амалиётда лойиҳалар тузиш, таҳлил қилиш ва самарали лойиҳаларни танлаб олиш ва уни бошқаришнинг назарий ва амалий асосларини ўргатишидан иборат.

Ушбу мақсадга эришиш учун “Лойиҳа менежменти” модулини ўқитиш давомида қўйидаги **вазифаларни** ҳал қилиш лозим: лойиҳаларни тузишдан кўзда тутилган мақсадни тушунтириш, лойиҳанинг моҳияти ва турларини ўргатиш, глобал, миллий иқтисодиёт ва корхона кўламида лойиҳаларни молиялаштирувчи институтлар билан таништириш, лойиҳа идеясининг келиб чиқиш асосларини, лойиҳа олди босқичи ҳамда лойиҳа тузиш жараёнлари билан таништириш, талабаларни лойиҳани таҳлил қилиш усулларидадан фойдаланишга ўргатиш, лойиҳа самарадорлигини ҳисоблаш усулларида амалий машқлар воситасида кўрсатиш, молиявий таҳлил маҳоратига ўргатиш, лойиҳанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда техник, ижтимоий, экологик, институционал, иқтисодий ва тижорат аспекти бўйича таҳлил қилишга ўргатиш, лойиҳаларни ҳар томонлама таҳлил қилиш асосида хулоса ва тавсиялар ёзишга ўргатиш.

## **Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар**

“Лойиҳа менежменти” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

### **Тингловчи:**

- қабул қилинаётган янги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларнинг такомиллашуви натижасида лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун очилаётган янги иқтисодий ҳамда қонуний муҳит тўғрисида;

- лойиҳани эксплуатация қилиш босқичларини олдиндан кўра билиш;  
- лойиҳани таҳлил қилиш услубиёти;  
- лойиҳанинг тижорий фойдасидан ташқари экологик, ижтимоий, институционал ўзгаришлардан олинладиган наф ва уни ҳисоблаш ҳамда баҳолаш тўғрисида **билимларга** эга бўлиши лозим;

### **Тингловчи:**

- тайёр лойиҳаларни таҳлил қилиш;  
- лойиҳаларни корхона ва инвестор нуқтаи назаридан баҳолаш;  
- лойиҳа олди ҳамда лойиҳалаш босқичларида ўз ҳисоб-китоблари билан тавсия бериш бўйича **кўникма ва малакаларини** эгаллаши лозим;

### **Тингловчи:**

- лойиҳаларни таҳлил қилишда фойдаланиладиган нормативларни ва улардан қиёсий хулосалар қилиш;  
- лойиҳаларни муқобил вариантларини таққослаш ва хулосалар қилиш;

- лойиҳаларни самарадорлигини кўрсатиб, исботлаб беришни ҳамда инвестор олдида ҳимоя қилиш;
- янги лойиҳа идеяларини ярата олиш **компетенцияларга** эга бўлиши лозим.

### **Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар**

“Лойиҳа менежменти” модули бўйича курс маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Модулни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида тақдимот ва электрон-дидактик технологиялардан;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади.

### **Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

“Лойиҳа менежменти” модули мазмуни ўқув режадаги “Стратегик менежмент”, “Операцион менежмент” модуллари билан ўзвий боғланган ҳолда ўрганилади.

### **Модулнинг олий таълимдаги ўрни**

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар лойиҳа менежментнинг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш, лойиҳаларни бошқариш ва уни амалга ошириш ва уни баҳолашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

### **Модул бўйича соатлар тақсимооти**

№	Модулмавулари	Тингловчининг ўқув юклармаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юклармаси			Мустақил таълим
			Жами	Назарий	Амалий машғулот	
1.	Лойиҳа менежменти фанининг предмети, моҳияти ва вазифалари	4	4	2	2	
2.	Лойиҳа менежменти концепциясини ишлаб чиқиш	6	6	2	4	

3.	Лойиҳаларни бошқаришни назорат қилиш ва тартибга солиш.	6	4	2	2	2
4.	Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлили	8	6	2	4	2
5.	Лойиҳани самарадорлиги	4	4	2	2	
	<b>Жами:</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

## НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

### **1-мавзу: Лойиҳа менежменти фанининг предмети, моҳияти ва вазифалари.**

Лойиҳа объектлари ва субъектлари. Лойиҳа муҳити. Лойиҳаларнинг классификацияси Лойиҳаларни бошқариш ва инвестицияларни бошқаришнинг ўзаро алоқаси.

### **2- мавзу: Лойиҳа менежменти концепциясини ишлаб чиқиш.**

Лойиҳани ишлаб чиқиш босқичлари. Лойиҳанинг инвестициягача бўлган даври Инвестициягача бўлган даврларни амалга ошириш босқичлари. Инвестицион лойиҳаларнинг самарадорлигини баҳолаш. Асосий лойиҳагача бўлган хужжатлар таркиби. Лойиҳави таҳлил.

### **3 - мавзу: Лойиҳаларни бошқаришни назорат қилиш ва тартибга солиш.**

Лойиҳани назорат қилиш мақсадлари ва мазмуни Лойиҳани амалга ошириш ҳолатини баҳолаш ва ўзгаришларни башорат қилиш Ўзгаришларнинг кўринишлари Ўзгаришларни бошқариш технологиялари.

### **4- мавзу: Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлили.**

Таваккал хавфи концепциясига кириш. Лойиҳани ишлаб чиқиш. Жараёнда таваккал хавфини камайтириш стратегияси. Таваккалчилик хавфига баҳо бериш.

### **5 - мавзу: Лойиҳани самарадорлиги**

Объектни қабул- топтиришнинг бошқаришни. эксплуатациялик синаш. Лойиҳа “қалити” контрактнинг тугалланиши

## АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

### **1- амалий машғулот: Лойиҳа менежменти фанининг предмети, моҳияти ва вазифалари**

Лойиҳа объектлари ва субъектлари. Лойиҳа муҳити. Лойиҳаларнинг

классификацияси Лойихаларни бошқариш ва инвестицияларни бошқаришнинг ўзаро алоқаси.

## **2- амалий машғулот: Лойиха менежменти концепциясини ишлаб чиқиш.**

Лойихани ишлаб чиқиш босқичлари. Лойиханинг инвестициягача бўлган даври Инвестициягача бўлган даврларни амалга ошириш босқичлари. Инвестицион лойихаларнинг самарадорлигини баҳолаш. Асосий лойихагача бўлган ҳужжатлар таркиби. Лойихави таҳлил.

## **3- амалий машғулот: Лойихаларни бошқаришни назорат қилиш ва тартибга солиш.**

Лойихани назорат қилиш мақсадлари ва мазмуни Лойихани амалга ошириш ҳолатини баҳолаш ва ўзгаришларни башорат қилиш Ўзгаришларнинг кўринишлари Ўзгаришларни бошқариш технологиялари.

## **4- амалий машғулот: Лойиха менежментида қалтислик таҳлили.**

Таваккал хавфи концепциясига кириш. Лойихани ишлаб чиқиш. Жараёнда таваккал хавфини камайтириш стратегияси. Таваккалчилик хавфига баҳо бериш.

## **5- амалий машғулот: Лойихани самарадорлиги.**

Объектни қабул - топтиришнинг бошқаришни. эксплуатациялик синаш. Лойиха “қалити” контрактнинг тугалланиши.

## **ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ**

Мазкур модулнинг назарий материални ўзлаштиришда қуйидаги:

- ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шакллари: бинар-маъруза, провакацион-маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган.

- ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида қуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган:

- маъруза машғулотларида оммавий, жуфтлик, индивидуал;

- амалий машғулотларда гуруҳли, жамоавий, жуфтлик, индивидуал.

## **БАҲОЛАШ МЕЗОНИ**

Мазкур модул юзасидан тингловчиларнинг билим, кўникма ва малакалари назорати қуйидаги мезонлар орқали баҳоланади:

<b>№</b>	<b>Баҳолаш турлари</b>	<b>Энг юқори балл</b>	<b>Изоҳ</b>
1.	Кейс – стадини ечиши	1,5 балл	Вазиятнинг тўғри таҳлил қилингани, муаммоларни. сабабларини тўғри аниқлаганлиги, муаммолар



			бўйича ўзининг хулосаларини бериши баҳоланади.
2.	Мустақил иш топшириғи	1 балл	Танланган мустақил иш мавзусининг ёритилиш даражаси, керакли ахборотларнинг тўғри танлангани, мавзу бўйича шахсий хулосаларнинг ёритилиши баҳоланади.
	Жами	2,5 балл	

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

1- маъруза машғулотида қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий ҳужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - “Лойиҳаларни ва инвестицияларни бошқаришнинг ўзаро алоқаси”

2) Тингловчиларнинг лойиҳаларни ва инвестицияларни бошқаришга оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - лойиҳаларнинг классификацияси бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

“Б /Б /Б”

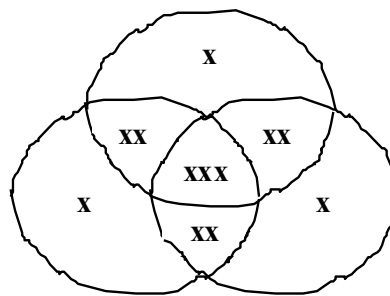
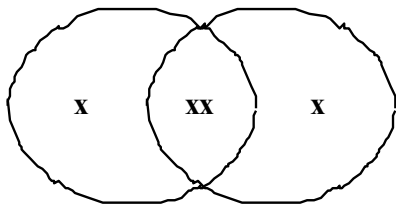
3) Тингловчиларнинг лойиҳанинг харажатлари ва унинг таёргарлик муддатини аниқлашга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “Тушунчалар таҳлили” методидан фойдаланилади.

“Тушунчалар”- таҳлили

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Ташкилий		
Иқтисодий		
Ижтимоий		
Аралаш		

3) Тингловчиларнинг лойиҳа турига оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “Венн диаграммаси” методидан фойдаланилади.

*Венн диаграммаси*



**Амалий машғулотда** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг лойиҳа менежменти бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида масалалардан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни - масалалар ечиш**

**2 - маъруза машғулотида** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни - Лойиҳани ишлаб чиқиш босқичлари”**

рақобат	ривожланиш истикболлари	Илмий техника таракқиёти суръатлари	капитал қўйилмалар

2) Тингловчиларнинг лойиҳанинг асосий хусусиятларига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни:** инвестициягача бўлган даврларни амалга ошириш босқичлари бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.  
“Б /Б /Б”

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

3) Тингловчиларнинг инвестицион лойиҳаларнинг самарадорлигини баҳолашга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “**Тушунчалар таҳлили**” методидан фойдаланилади.

**“Тушунчалар”- таҳлили**

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Тижорат самарадорлиги		
Иқтисодий самарадорлик		
Ижтимоий ва экологик натижалар		
Тўғридан-тўғри молиявий натижалар		

Амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг лойиҳа менежменти концепциясини ишлаб чиқиш бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “SWOT – таҳлил” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни:** «SAP JUICE INC.» компаниясининг товар стратегияси танлаш ва асослаш.

#### “SWOT - таҳлил” жадвали

<b>S</b> (кучли томони)	<b>W</b> (кучсиз томони)
<b>O</b> (имкониятлар)	<b>T</b> (таҳдидлар)

**3-маъруза машғулотига** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - Лойиҳани назорат қилиш мақсадлари ва мазмуни”

Режали кўрсаткичларни бажарилиши ни таъминлаш	Режалаштиришнинг умумий самарадорлигини ошириш	Ишларни бажаришнинг ҳақиқий кўрсаткичларини хужжатлаштириш	Ҳақиқий кўрсаткичларни баҳолаш	Фаолият натижаларини аниқлаш

**Амалий машғулотда** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг лойиҳани амалга ошириш ҳолатини баҳолаш ва ўзгаришларни

башорат қилиш бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида вазиятли масалалардан фойдаланилади.

**4 - маъруза машғулотида** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

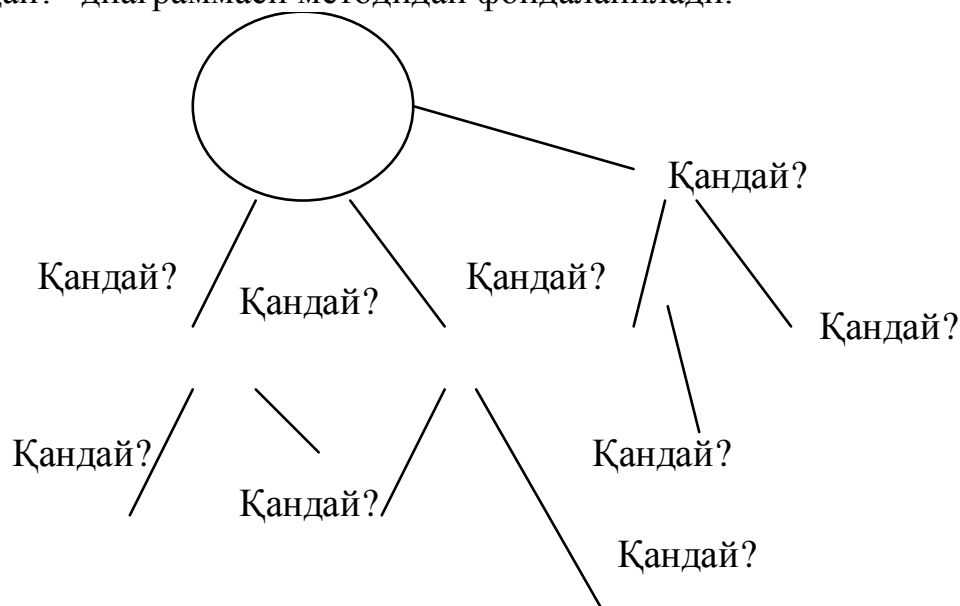
1) Тингловчиларнинг Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлилига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Тоифалаш жадвали” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлили бўйича билган маълумотларни тоифалаш жадвалига ёзиб чиқиш.

Тоифалаш жадвали

Т о и ф а л а р				

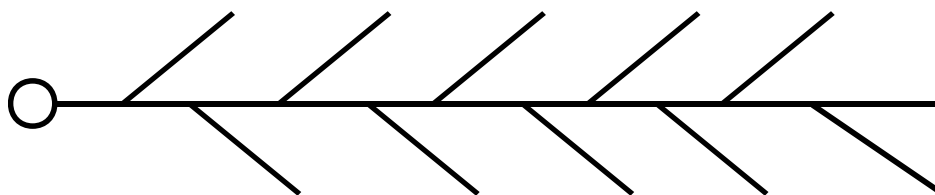
2) Тингловчиларнинг инвестицияларда таваккал хавфи даражасини босқичма-босқич баҳолашга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “Қандай?” диаграммаси методидан фойдаланилади.



**Амалий машғулотда** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг инвестицияларда таваккал хавфи даражаси бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “Балиқ скелети” чизмаси методидан фойдаланилади.

**“Балиқ скелети” чизмаси**



**5 - маъруза машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - Объектни қабул-топтиришнинг бошқарилиши эксплуатациялик синаш

Эксплуатациялик синаш	Кафолат келишув	Эксплуатациявий синаш хақида хисобот

**Амалий машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг Лойиҳа «калити»контрактининг тугалланиши бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “SWOT – таҳлил” методидан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни -«NESTLE» КОМПАНИЯСИ – ЎЗБЕКИСТОН бозорида сут маҳсулотлари сифатини баҳолаш

**“SWOT - таҳлил” жадвали**

<b>S</b> (кучли томони)	<b>W</b> (кучсиз томони)
<b>O</b> (имкониятлар)	<b>T</b> (таҳдидлар)

### III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

#### 1-мавзу: Лойиҳаларни бошқариш фанининг предмети, моҳияти ва вазифалари.

##### Режа:

1.1. Лойиҳаларнинг таснифи (классификацияси).

1.2. Лойиҳаларни бошқариш ва инвестицияларни бошқаришнинг ўзаро алоқаси.

1.2. Лойиҳа муҳити.

1.3. Лойиҳа объектлари ва субъектлари.

**Таянч иборалар:** *Лойиҳа бошқаруви, лойиҳани белгилари, лойиҳа таҳлили, лойиҳа кўлами, лойиҳа давомийлиги, лойиҳа мураккаблиги, лойиҳа тури, инвестицион лойиҳалар, лойиҳа муҳити, лойиҳа объектлари ва субъектлари*

#### 1.1. Лойиҳанинг таснифи (классификацияси).

Лойиҳанинг белгилари ва таърифлар таҳлили асосида лойиҳанинг қуйидаги таърифи берилган. Бу эса барча асосий белгиларни қониқтиради ва келтирилган таърифларнинг ҳеч бирига зид келмайди: “Лойиҳа – бу алоҳида тизимнинг вақт билан чегараланган, мақсадга йўналтирилган ўзгариши бўлиб, у капитал ва ресурслар ҳамда махсус ташкилотлар харажатларининг тахминий доирасида белгиланган талаблар билан натижаларнинг сифатига қаратилгандир”<sup>1</sup>.

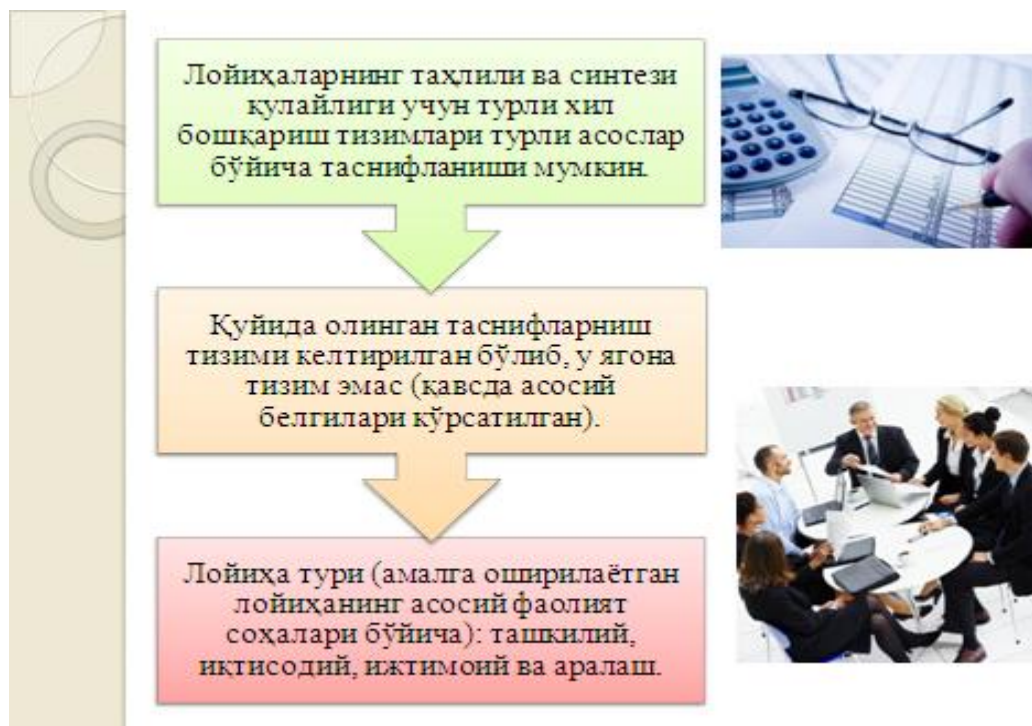
“Алоҳида тизимлар” тушунчасига киритилиши нафақат лойиҳанинг тўлиқлиги ва унинг бошқа ташкилотлар билан чегараланганлигини кўрсатади, балки лойиҳанинг ягоналигини (серияли ишлаб чиқаришдан фарқли равишда) билдиради, демакки, унинг бетакрорлигини ва янгилик (инновация) белгиларини ҳам реал ҳаётда дуч келинадиган лойиҳаларнинг турличалиги жуда каттадир. Улар киритилиш соҳалари, фан соҳасининг таркиби, кўлами, давомийлиги, қатнашувчиларнинг таркиби, қийинлик даражаси, натижалар таъсири ва ҳаказолар бўйича катта фарқ қилиши мумкин.

Лойиҳаларнинг таҳлили ва синтези қулайлиги учун турли хил бошқариш тизимлари турли асослар бўйича таснифланиши мумкин.

Қуйида олинган таснифларниш тизими келтирилган бўлиб, у ягона тизим эмас (қавсда асосий белгилари кўрсатилган).

---

<sup>1</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA. 26 p.



Лойиҳа тури (амалга оширилаётган лойиҳанинг асосий фаолият соҳалари бўйича): ташкилий, иқтисодий, ижтимоий ва аралаш.

Лойиҳа синфи (лойиҳа таркиби ва тизимини ҳамда унинг фан соҳаси бўйича): монолойиҳа, мултилойиҳа, мегалойиҳа. Монолойиҳа – бу ҳар хил тур, қурилиш ва ҳажмдаги алоҳида лойиҳадир. Мултилойиҳа – бу бир неча монолойиҳалар ташкил топган ва кўп лойиҳали бошқарувли тадбиқни талаб қилувчи комплекс лойиҳадир. Мегалойиҳа – бу таълим соҳалари ва ҳ. Ривожлантиришнинг мақсадли дастурлари бўлиб, бу тартибга бир қатор моно ва мултилойиҳалар киритилади.

Лойиҳа кўлами – (лойиҳанинг ҳажми, қатнашувчилар сони ва атроф-муҳитга таъсир даражаси бўйича): кичик лойиҳалар, ўрта лойиҳалар, йирик лойиҳалар, жуда йирик лойиҳалар. Лойиҳаларнинг бундай тақсимооти жуда шартлидир. Лойиҳа кўламларини аниқроқ шаклда кўриш мумкин. Давлатлараро, халқаро, миллий минтақалараро ва минтақа, тармоқлараро ва тармоқлар бўйича, кооператив, ташкилий лойиҳалар<sup>2</sup>.

Лойиҳа давомийлиги (лойиҳани амалга ошириш вақти давомийлиги бўйича): қисқа муддатли (3 йилгача), ўрта муддатли (5 йилдан ортиқ).

Лойиҳаларнинг мураккаблиги (мураккаблик даражаси бўйича): оддий, мураккаб, жуда мураккаб.

Лойиҳа тури (лойиҳанинг фан соҳаси характери бўйича): инвестицион, инноватсион, илмий-тадқиқот, аралаш. Инвестицион лойиҳаларга одатда, инвестицион кўйилмаларни талаб қилувчи, бош мақсади асосий фондларни ишлаб чиқариш яъни янгилаш бўлган лойиҳалар киритилади. Инноватсион лойиҳаларга, тизимлар ривожланишини таъминлайдиган, бош мақсади янги

<sup>2</sup> Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 14 p.



технологияларни, ноу-хау ва бошқа янгиликларни ишлаб чиқиш ва қўллаш бўлган лойиҳалар киритилади<sup>3</sup>.

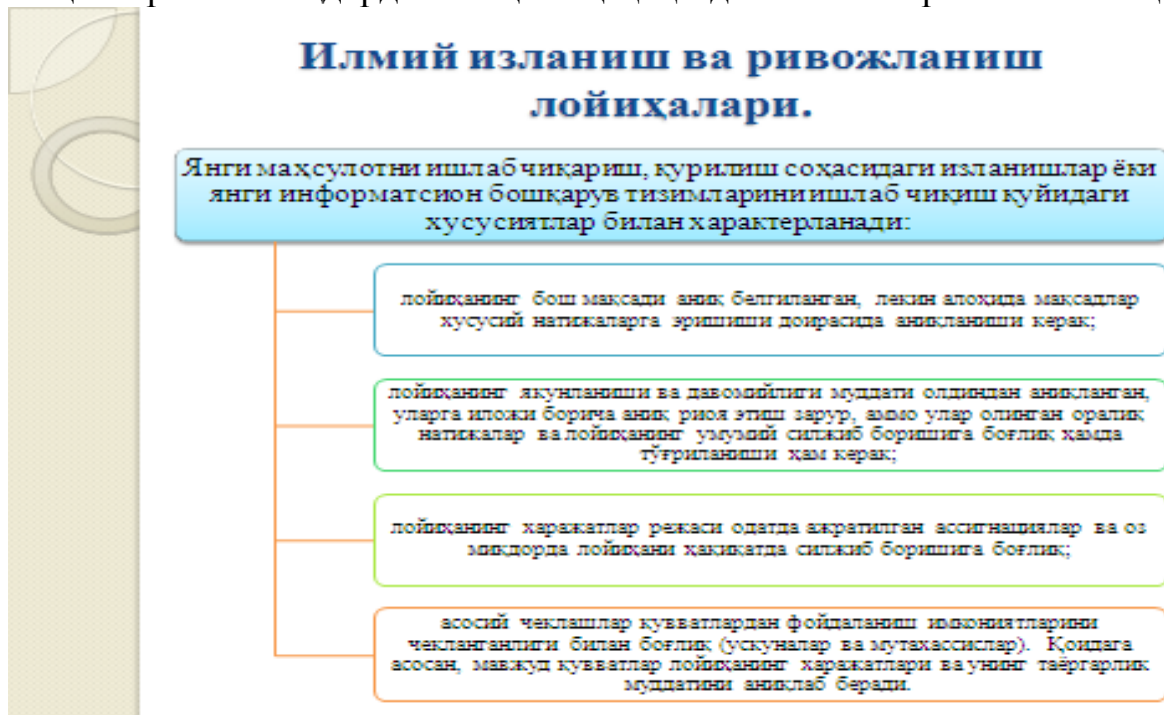
Лойиҳаларнинг турларига таснифланиш ва бўлинмаларига мос равишда лойиҳаларни бир-биридан ажратиш турадиган бир неча хусусиятлари ва одатий шартларни ажратиш мумкин.

### **Инвестицион лойиҳалар**

Уйларни қуриш, ташкилотларни қайта қуриш ёки асосларни барпо қилиш – бу Шундай лойиҳаларни, улар учун қуйидагилар аниқланган ва белгиланган: лойиҳа мақсади (масалан, уй майдонининг кв.м. маҳсулотнинг ишлаб чиқариш ҳажми, ўлчами ва профили): битимнинг муддати ва давомийлик; лойиҳа харажатлари, лойиҳанинг талаб қилинган ресурслари ва ҳақиқатдаги қиймати биринчи ўринда ишларнинг бажарилиш йўналиши ва ҳар бир лойиҳанинг илгарилаб боришига боғлиқ бўлади. Талаб қилинаётган қувват бу тур лойиҳалар учун босқичлар жадвали ва тайёргарлик муддати ҳамда лойиҳанинг яқунланиши асосида тақдим қилиниши керак.

### **Илмий изланиш ва ривожланиш лойиҳалари.**

Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, қурилиш соҳасидаги изланишлар ёки янги информатсион бошқарув тизимларини ишлаб чиқиш қуйидаги хусусиятлар билан характерланади: лойиҳанинг бош мақсади аниқ белгиланган, лекин алоҳида мақсадлар хусусий натижаларга эришиши доирасида аниқланиши керак; лойиҳанинг яқунланиши ва давомийлиги муддати олдиндан аниқланган, уларга иложи бориша аниқ риюя этиш зарур, аммо улар олинган оралиқ натижалар ва лойиҳанинг умумий силжиб боришига боғлиқ ҳамда тўғриланиши ҳам керак; лойиҳанинг харажатлар режаси одатда ажратилган ассигнациялар ва оз миқдорда лойиҳани ҳақиқатда силжиб боришига боғлиқ.



<sup>3</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 96 p.

Асосий чеклашлар қувватлардан фойдаланиш имкониятларини чекланганлиги билан боғлиқ (ускуналар ва мутахассислар). Қоидага асосан, мавжуд қувватлар лойиҳанинг харажатлари ва унинг таёргарлик муддатини аниқлаб беради<sup>4</sup>.

### **Ташкилий масалалар**

Корхонани қайта қуриш, янги бошқарув тизимининг контсепцияларини амалга ошириш жараёни қилиш, янги ташкилотни тузиш ёки халқаро форум ўтказиш – лойиҳа сифатида қуйидагича характерланади: лойиҳанинг мақсадлари олдиндан аниқланган, бироқ лойиҳа натижаларини сифат ва миқдор жиҳатдан биринчи иккита ҳолатга нисбатан аниқлаш қийинроқ, чунки улар тизимнинг ташкилий жиҳатдан яхшилаши билан боғлиқ; муддат ва давомийлик тахминан белгиланади; ресурслар имконият доирасида белгиланади; лойиҳа харажатлари аниқ белгиланади ва иқтисодий назоратга қўйилади; бироқ лойиҳанинг силжиб бориши юзасидан тўғриланиш (корректировка)ни талаб қилади.

### **Иқтисодий лойиҳалар**

Корхоналарни хусусийлаштириш, аудиторлик тизимини ташкиллаштириш, янги солиқ тизимини киритилиши – бу ўзининг хусусиятларига эга бўлган барча иқтисодий лойиҳалар: лойиҳанинг мақсади тизимнинг иқтисодий кўрсаткичлари ишлашининг яхшиланиши ҳисобланади. Шунинг учун уларни аввалроқ кўриб чиқилган ҳолатларга нисбатан баҳолаш қийинроқдир; мақсадлар тахминан белгиланади, лекин лойиҳани силжиб бориши бўйича тўғриланишини (корректировка) талаб қилади; лойиҳа муддатлари ҳам худди Шундай, лойиҳа учун ресурслар зарурият юзасидан имконият доирасида тақдим этилади; харажатлар тахминан аниқланади, иқтисодийлиги назорат қилинади ва лойиҳани силжиб бориши аниқланади. Бу Шунинг билдирадигани, иқтисодий натижаларга белгиланган муддатларда ўрнатилган харажатлар асосида эришилиши керак, ресурслар талаб бўйича тақдим этилади.

### **Ижтимоий лойиҳалар**

Ижтимоий таъминот тизимини қайта қуриш, соғлиқни сақлаш, Аҳолининг кам таъминланган табақаларини ижтимоий ҳимоя қилиш. Табиий ва ижтимоий силжишлар оқибатларини енгиб ўтиш. Буларнинг барчаси ўз хиссасига эга ижтимоий лойиҳалардир: мақсадлар фақат оралиқ натижаларга эришиш доирасида тўғриланиши керак ва кўзда тутилади, уларни миқдор ва сифат жиҳатдан баҳолаш анча мураккаблашган; лойиҳанинг муддати ва давомийлиги тахминий омилларга боғлиқ ёки фақат белгиланади ва оқибатда аниқланиши зарур; лойиҳа харажатлари, одатда бюджет ассигнацияларига боғлиқ; ресурслар талаб бўйича имконият доирасида ажратилади. Ижтимоий лойиҳалар юқори аниқликка эга.

Лойиҳанинг амалга оширилиши маълум ички динамик ва ташқи муҳит қуршовида юз бериб, унга маълум таъсирини ўтказади. Шу билан бирга, қурилиш лойиҳаларида бино этилаётган қурилма конструкцияларига тушадиган

---

<sup>4</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 136 p.

барча турдаги статистик ва динамик юкларни аниқлай олиш ва ҳисоблай олиш зарурлиги каби, кенгрок кўламдаги лойиҳада ҳам, лойиҳага ва унинг муҳитига таъсир қилиши мумкин бўлган барча жисмоний, иқтисодий, ижтимоий, молиявий ташкилий ва ҳ. омилларни аниқлаш ва ҳисобга олиш муҳим, маълум шароитларда бундай омилларнинг ҳар бири лойиҳа учун хавфли бўлиб чиқиб, унинг бузилишига олиб келиши мумкин.

Лойиҳа атроф муҳит ўртасидаги муносабатни маълум бир маҳсулот ишлаб чиқарадиган корхона учун маҳсулотни ривожлантириш лойиҳаси мисолида кўриб чиқиш мумкин. Оддий, узоқ муддат фаолият ташкилот ўзгаришлар ва янгилашиш шароитида талабнинг юзага чиқишига асос бўлиб хизмат қилади. Бу эса, натижада лойиҳанинг пайдо бўлишига олиб келади. Қачонки лойиҳа ҳақиқатдан бошланган бўлса, у мустақил ривожлана бошлайди. Лойиҳани амалга ошириш жараёнида унинг иштирокчилари ўз вазифаларини бажаришга диққат қаратадилар. Улар ўз лойиҳалари оламида яшашади, фикрлашади ва ҳаракат қилишади. Корхонани узоқ муддат доирасида ташкил қилишда, кичик нисбатан қисқа муддатли «лойиҳа» ташкилоти пайдо бўлди.

Лойиҳани амалга ошириш давомида корхонанинг ишлаб чиқариш, сотиш, бошқарувдаги оддий ҳаёти давом этаверади. Худди шу ҳолат лойиҳанинг муҳитига ҳам тегишли. Бу ерда ҳам ўзгаришлар юз бериб, улар корхона орқали лойиҳага таъсир этади. Лойиҳанинг мавжуд шарт-шароит ва уларни ривожидан ажралиб бўлмайди. Демак, олдиндан лойиҳанинг бевосита муҳитини (яъни, корхонанинг ўзини) ва атроф муҳитини (яъни, корхона атрофини) ҳисобга олиш керак.

Уларнинг ўзгариши, натижасида, лойиҳа муваффақияти учун ҳал қилувчи ўринни эгаллаши мумкин.

## **1.2. Лойиҳаларни бошқариш ва инвестицияларни бошқаришнинг ўзаро алоқаси.**

Ҳар қандай қайта қуришни синалган тартибга солиш воситалари, шу жумладан мамлакатимизда амалга оширилгани каби шу қадар миқёсли – дастурли-мақсадли бошқарув усули унга мувофиқ тарзда қатор давлатлараро, федерал, минтақавий, тармоқли ва объектив мақсадли дастурлар ишлаб чиқилмоқда. Ҳар қайси дастур ресурслар, муддатлар ва лойиҳа ижрочилари бўйича ўзаро боғлиқ мажмуани намоён этади. Уларнинг савдоси ЛБ контсепцияси негизида юз беради.

Контсепциянинг асосини ҳар қандай тизимнинг дастлабки ҳолати ўзгаришига каби лойиҳага қарашлар ташкил этади, масалан вақт ва маблағ сарфи билан боғлиқ корхоналар. Бюджет ва вақт чекловлари доирасида олдиндан ишлаб чиқилган қоидалар бўйича амалга оширилган ушбу ўзгаришлар жараёни янги синтетик интизом -ЛБ нинг моҳияти ташкил этади.

Ҳозирги шароитларда ЛБ усуллари ва воситалари йиғиндиси юқори самарали инвестицияларни бошқариш услубиятини ўзида намоён этади, у қуйидаги имкониятларни беради<sup>5</sup>:

- инвестиция бозори таҳлилини амалга ошириш ва унинг даромадлилик, хатарлилик ва ликвидлилик мезонлари бўйича баҳолаш орқали компаниянинг инвестиция портфелини шакллантириш;

- инвестиция ва бизнес-режани асослаш доирасида хатар ва ноаниқлик омилларини ҳисобга олган ҳолда инвестициялар самарадорлигини баҳолаш;

- компаниянинг инвестиция ресурсларини уларга умумий эҳтиёжни баҳолаш орқали шакллантириш, жалб этилган ва заём маблағлари мақсадга мувофиқ фойдаланиш стратегиясини ишлаб чиқиш;

- муайян лойиҳаларнинг инвестиция жозибадорлигини баҳолаш ва саралаш;

- алоҳида молиявий инструментларнинг инвестицион сифатини баҳолаш ва улардан энг самаралисини танлаб олиш;

- муайян инвестиция лойиҳалари ва дастурларини амалга оширишни режалаштириш ва жадал бошқариш;

- харид ва таъминот процедураларини ташкил этиш, Шунингдек лойиҳанинг сифатини бошқариш.

## 1.2. Лойиҳа муҳити.

Корхонанинг лойиҳага таъсирини яъни лойиҳанинг ички муҳити омилларини кўриб чиқамиз.

Корхона раҳбарияти – лойиҳанинг мақсади ва асосий талабларини аниқлашнинг бош манбаи ҳисобланади. Корхонанинг ривожланиш стратегиясидан келиб чиқиб, раҳбарият мутахассисларнинг алоҳида талабларини умумлаштиради. Бунга раҳбариятнинг махсус талаблари қўшилади, лойиҳани амалга ошириш талаби, бўлинмалар ва корхона мутахассислари ва ҳ. томонидан лойиҳанинг мақсад ва талабларини тўғрилаш (корректировка) тартиби ва услубияти.

Молия соҳаси – маҳсулотни серияли ишлаб чиқариш ва лойиҳа харажатларини қоплаш учун калкуляциялар ҳисоби билан лойиҳанинг бюджет доирасини ҳамда лойиҳани молиялаштириш усуллари ва манбаларини аниқлайди.

Сотиш соҳаси – лойиҳанинг муҳим талаб ва шартларини ташкил қилади, бу эса сотиш бозорлари ва сотиб олувчиларни қарорлари билан аниқланадиган, рақобатчиларнинг мавжудлиги ва харажатлар билан боғлиқ.

Тайёрлаш соҳаси – ишлаб чиқариш воситалари бозори билан боғлиқ ва ўзининг махсус талабларини олдинга суради, масалан: технология ва ускуналардан фойдаланиш бўйича тавсиялар, туриб қолган ишлаб чиқариш

---

<sup>5</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA. 58 p.

майдонларини ишга тушириш талаби, маълум технологик жараёнлардан воз кечиш, ишлаб чиқариш воситалари бозори имкониятларининг лойиха талабларига мос келиши ва ҳ.

Моддий таъминот соҳаси – хом ашё ва ярим тайёр маҳсулотлар бозори билан боғлиқ ва мақбул нархларда хом ашё, материал ва ускуналар билан таъминлаш имкониятидан келиб чиқиб, лойихага ўзининг талабларини кўяди.

Инфраструктура соҳаси – турли хизматлар бозори билан боғлиқ ва лойихага ва унинг таъминотига ўз талабларини кўяди. Бунга, рекламага, транспортга, алоқа телекоммуникацияга, информатсион ва бошқа тур таъминотга бўлган талаблар киритилади<sup>6</sup>.

Ишлаб чиқариш чиқиндиларидан фойдаланиш ва улардан фойдаланиш соҳаси – атроф муҳит ҳимояси хизмати ва талаблари ҳамда ишлаб чиқариш чиқиндиларидан оқилона фойдаланиш билан боғлиқ.

Корхонанинг бошқа бўлинмалари томонидан ҳам бошқа талаблар ҳам бўлиши мумкин.

Лойиха раҳбари, унинг жамоаси ва лойиха менежменти ва вазифаларига куйидагилар киради: лойихага бўлган жами талабларни йиғиш; барча алоқадор қатнашчилар лойиха маълумотлари билан таъминлаш; талабларни қондириш имкониятлари ва даражасини аниқлаш; лойиха талаблари ва уларнинг ўзгаришлари тўғрисида маълумотларни йиғиш шакли ва кўламини аниқлаш; лойиха муҳити динамикаси башоратининг шаклланиши; приоритетларни баҳолаш меъёрлари ва талаблар иерархиясининг шаклланиши; бажариш учун мажбурийларда «майда истаклар»гача.

Корхона муҳити ҳам лойихага ҳам корхона ичидан ҳам бевосита катта таъсир кўрсатади. Корхона муҳитига куйидагилар киради:

Сиёсий характеристикалар ва омиллар: сиёсий барқарорлик; лойиханинг ҳукумат томонидан қўллаб-қувватланиши; миллийлининг юзага чиқиши; жиноятчилик даражаси; иштирокчи мамлакатлар билан савдо баланси; ҳарбий бирлашмаларда иштирок этиш.

Иқтисодий омиллар: миллий хўжалик структураси; жавобгарлик ва мулкӣ ҳуқуқлар турлари, жумладан, ер ҳуқуқи; тариф ва солиқлар, суғурталаш; инфляция даражаси ва валюта барқарорлиги; банк тизимининг ривожланганлиги; инвестициялар ва капитал қўйилмалар манбалари; тадбиркорлик эркинлиги ва хўжалик мустақиллиги даражаси; бозор инфраструктураси ривожланганлиги; баҳолар даражаси; бозорлар ҳолати; савдо, инвестициялар, ишлаб чиқариш воситалари, хом ашё ва маҳсулотлар, ишчи кучи ва бошқалар.

Жамият – унинг характеристикалари ва омиллари: ҳаёт даражаси ва шароитлари, таълим даражаси; кўчиб юриш эркинлиги, «кириш-чиқиш», меҳнат қонунийлиги, чиқиш (забастовка)ларни тақиқлаш; соғлиқни сақлаш ва медитсина, дам олиш шароитлари; жамоат ташкилотлари, пресса, телевидение; маҳаллий аҳолини лойихаларга муносабати.

---

<sup>6</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 157 p.

Қонун ва ҳуқуқ: инсон ҳуқуқлари; тадбиркорлик ҳуқуқлари; мулкка эгалик ҳуқуқлари; суғурта ва имтиёзлар бериш тўғрисидаги қонун ва норматив актлар.

Фан ва техника: фундаментал ва ёрдамчи фанларнинг ривожланиш даражаси; информатсион технологиялар ва компьютерлаштириш даражаси; саноат ва ишлаб чиқариш технологиялари; энергетик тизимлар; транспорт тизимлари; алоқа ва коммуникация.

Маданият: саводхонлик даражаси; тарих, маданият, урф-одатлар, дин; маданий талаблар; ҳаёт таълимоти, иш, дам олиш, спорт ва бошқа натижалар сифатига ва меҳнат шароитларига бўлган талаблар даражаси.

Табиий ва экологик омиллар: табиий иқлим шароитлари; ҳарорат, ёғинлар, намлик, шамоллар, денгиз сатҳидан баландлик, сейсмиклик, ландшафт ва монография ва бошқалар; табиий ресурслар, транспорт тизимлари билан алоқа ва жойлашув; сифат бўйича стандартлар; ҳаво йўллари, сув манбалари ва тупроқ қатлами; атроф муҳитга санитар талаблар; атроф муҳитни муҳофаза қилиш бўйича қонунчилик; тенденциялар таснифи ва экологик тизимларнинг ҳолати: ҳаво, сув ва тупроқ.

Инфраструктура характеристикалари ва омиллари: транспорт воситалари. Алоқа ва коммуникация, юк ташиш, ЭҲМ тармоқлари ва информатсион тизимлар; энергия таъминоти; алоқа хизматлари; хом ашё ва хизматлар; хўжалик тармоқлари, логистика ва материал техник таъминот; саноат инфраструктураси; хизмат кўрсатувчи тизимлар ва бошқалар.

Лойиҳанинг ўзига ва хусусан унинг муваффақиятли амалга оширилиш жараёни лойиҳанинг ички муҳитига катта таъсир кўрсатади. Ушбу омиллар куйидагилардир:

Махсус ташкиллаштирилганлик: лойиҳанинг асосий иштирокчилари, ҳуқуқлар, тақсимот, жавобгарлик ва мажбуриятлар орасидаги ўзаро алоқани аниқлаб беради, ҳамда лойиҳани амалга ошириш муваффақиятига таъсир қилади.

Лойиҳа иштирокчилари – лойиҳани амалга ошириш жараёнида турли хил қизиқишларни ва амалга ошириб, мақсад ва рағбатга мос равишда ўз талабларини шакллантиради ва ўзларини қизиқишлари, қобилиятлари ва лойиҳа «жалб қилинганлик» даражаси билан лойиҳага таъсир кўрсатади.

Лойиҳа жамоаси – лойиҳанинг «ақл маркази», мотори ва ишни бажарувчи аъзоси бўлиб, лойиҳанинг ривожини ва муваффақияти кўп жиҳатдан унга боғлиқ.

Лойиҳани бошқариш услуби – лойиҳа жамоасида психологик климат ва атмосферани аниқлайди, унинг ижодий активлигини ва ишчанлигига таъсир қилади.

Коммуникация усуллари ва воситалари – лойиҳада жалб қилинган иштирокчилар орасида информация алмашинувининг тўлаллигини, ишончилигини ва тез ҳамда самарадорлигини аниқлаб беради. Аслида бу «лойиҳанинг нерв тизими» бўлиб унинг муваффақияти кўп жиҳатдан мукамаллаштириш даражасига боғлиқ.

Лойиҳанинг иқтисодий шартлари – лойиҳа бюджети ва харажатлари, лойиҳа ичида амал қилувчи ва унинг асосий қиймат характеристикаларини

аниқловчи баҳолари, солиқ ва тарифлари, Хатарчилик ва суғурта, рағбат ва имтиёзлари ва бошқа иқтисодий омиллар билан боғлиқ<sup>7</sup>.

Лойиҳанинг ижтимоий шартлари - қуйидагилар билан характерланади: лойиҳа иштирокчиларига стандарт ҳаётий шартларини таъминлаб бериш; маош даражаси; коммунал хизматлар таъминлаш; ижтимоий шартлар (мактаб, боғча, тиббий хизматлар ва б.) билан таъминлаш, меҳнат шартлари ва техник хавфсизлиги; суғурта ва ижтимоий таъминот ва б.

Қолган омилларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

Атроф муҳитга лойиҳа натижаларининг таъсири;

Техник шартлар: лойиҳанинг қабул қилинган асосий технологиялари; ускуна, машина ва б.

Лойиҳанинг компьютерлаштириш ва информатизациялаштириш даражаси.

Ташкиллаш, лойиҳанинг ҳужжатлаштириш тизими юқорида келтирилган маълумотлардан кўриниб турибдики, лойиҳани атроф муҳит билан алоқалари чуқурлашиб бормоқда, лекин муҳим омилларни таъсир қилиш даражаси турли хил лойиҳалар учун ҳар хилдир. Лойиҳанинг солиштириладиган кўламларда асосий тур ва кўринишлари учун лойиҳанинг муҳим омиллари таъсири даражаси тўғрисидаги эксперт маълумотлар келтирилган.

1.1-жадвал

Лойиҳа	Лойиҳа муҳитини таъсир қилиш соҳалари								
	Сиёсат	Иқтисод	Жамият	қонун ва ҳуқуқ	Маданият	Табиат	Экология	Инфраструктура	Фан ва техника
ижтимоий	3	3	3	3	3	1	2	2	1
иқтисодий	3	3	2	3	2	0	1	1	1
ташкилий	2	3	2	3	3	2	1	1	2
инновацион	1	2	1	2	3	1	1	1	3
инвестицион	1	3	2	3	1	3	3	3	2

Таъсир қилиш баҳолари: 0-таъсир қилмайди; 1-кучсиз таъсир қилади; 2-ўртача таъсир қилади; 3-кучли таъсир қилади.

Ушбу маълумотлар таҳлилидан қуйидаги қизиқарли хулосаларин чиқариш мумкин:

-ташқи муҳит таъсирига энг кўп ижтимоий ва инвестицион лойиҳалар, кейин ташкилий, иқтисодий, энг кам даражада – инноватсион лойиҳалар дучор бўлган;

-лойиҳага энг кўп қуйидагилар таъсир этади: иқтисодиёт ва қонун ва ҳуқуқ, кейин маданият, фақат кейингина, сиёсат ва жамият;

-лойиҳа энг кам табиат, экология ва инфраструктурага таъсир қилади.

Лойиҳа иштирокчиларининг таркиби. Уларнинг роли, лойиҳанинг тури, қурилиш кўлами ва мураккаблигига боғлиқ ҳолда вазифа ва жавбгарликни

<sup>7</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 369 p.

тақсимлаш ҳамда лойиҳанинг ҳаётий тсикли фазаларига боғлиқ ҳолда Шундай қилиб, лойиҳанинг вазифалари бўйича унинг бутун ҳаётий тсикли давомида амалга ошириш доимий бўлиб ҳисобланади, иштирокчилар таркиби эса унинг роли жавобгарлик ва мажбуриятларни тақсимлаш ўзгариши мумкин. Бу ерда умум қабул қилинган қаттиқ регламентлар йўқ. Қуйида лойиҳа иштирокчилари ва уларнинг вазифалари санаб ўтилган.

### **1.3. Лойиҳа объектлари ва субъектлари.**

Ташаббускор – лойиҳанинг бош ғояси бўлган томон, унинг лойиҳани амалга ошириш бўйича бошланғич асослари ва таклифлари. Ташаббускор сифатида лойиҳанинг келажақдаги иштирокчиларидан деярли ҳар қайси майдонга чиқиши мумкин, лекин натижада лойиҳани амалга ошириш бўйича ишбилармонлик ташаббуси лойиҳа буюртмачисидан келиб чиқиши керак.

Буюртмачи – асосий томон бўлиб, у лойиҳани амалга ошириш ва унинг натижаларига эришишдан манфаатдор. Лойиҳанинг янги эгаси ва натижалардан фойдаланувчидир. Буюртмачи лойиҳанинг асосий талаблари ва кўламини аниқлаб беради, ўз воситалари ёки жалб қилувчи инвесторлар воситалари ҳисобига лойиҳани молиялаштиради, лойиҳани асосий бажарувчилари билан шартномалар тузади. Бу шартномалар бўйича жавобгар бўлади, лойиҳанинг барча иштирокчилари орасидаги ўзаро муносабатлари жараёни бошқаради. Лойиҳа бўйича бутун жамият ва қонун олдида жавобгар ҳисобланади.

Инвестор(лар) – лойиҳага инвесторлар киритувчи томонлар, масалан, кредит йўли билан. Инвесторлар мақсади лойиҳани амалга оширишдан ўз инвестициялари бўйича максимал фойда. Агар буюртмачи ва инвестор битта шахс бўлмаса, унда инвестор сифатида одатда банклар, инвестицион фондлар ва бошқа ташкилотлар чиқади. Инвесторлар буюртмачи билан алоқага киришади, контрактлар бажарилишини назорат қилади ва лойиҳани амалга ошириш бўйича бошқа томонлар билан ҳисоб-китобларни бажаради. Инвесторлар лойиҳанинг тенг ҳуқуқли шериги ва унинг мулклари эгаси бўлиб, буюртмачи билан шартнома ёки кредит келишуви бўйича, уларга барча воситалар тўланмагунча, ўз инвестициялари ҳисобига ҳосил қилинади

Лойиҳа раҳбари – юридик шахс бўлиб, унга буюртмачи ва инвестор лойиҳани бошқаришда, ишларни бошқаришда ҳисобот беради: режалаштириш, назорат ва лойиҳанинг барча иштирокчилари ишларини бошқариш. Лойиҳанинг раҳбарининг вазифалари ва жавобгарликлари таркиби буюртмачи билан бўлган шартнома асосида аниқланади. Лекин лойиҳа раҳбари ва унинг жамоаси олдида одатда белгиланган муддатлар, бюджет ва сифатга амал қилиб лойиҳанинг маълум мақсад ва натижаларига эришгунча лойиҳанинг ҳаётий тсикли давомида умум фаолият раҳбарлиги ва ишлар координацияси вазифаси қўйилади<sup>8</sup>.

Лойиҳа жамоаси – махсус ташкилий структура бўлиб, лойиҳа раҳбари томонидан бошқарилади ва лойиҳани амалга ошириш даврида

---

<sup>8</sup> Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 29 p.



шакллантирилади. Лойиҳа жамоаси вазифаси – лойиҳанинг мақсадлари самарасига эришишда лойиҳанинг бошқарув вазифаларини амалга ошириш. Лойиҳа жамоаси таркиби ва вазифалари лойиҳанинг кўлами, мураккаблиги ва бошқа характеристикаларга боғлиқ; лекин ҳар қандай ҳолатда жамоа ўзларига юклатилган барча мажбуриятларни юқори профессионал даражада таъминлаб бериши керак.

Шартномачи – лойиҳанинг томони ёки иштирокчиси бўлиб, буюртмачи билан ўзаро муносабатда бўлади, шартнома бўйича ишларни бажаралиши учун жавобгарликни ўз бўйнига олади – бу лойиҳанинг тўлиқ ёки бир қисми бўлиши мумкин. Шартномачи мақсади – мумкин бўлган энг юқори фойда олиш. Асосий шартномачи вазифаларига буюртмачи билан шартнома тузиш, субшартномалар билан шартнома тузиш ва танлаш, уларнинг ишларини бошқарувини таъминлаш, бажарувчилар ишларини қабул қилиш ва тўлаш. Шартномачи сифатида лойиҳа раҳбари ёки лойиҳанинг бошқа актив иштирокчилари чиқиши мумкин.

Субшартномачи – юқорироқ даражадаги шартномачи ёки субшартномачи билан шартнома алоқаларига киришида. Шартнома бўйича иш ва хизматларни бажаришга жавобгардир.

Лойиҳаловчи – юридик шахс бўлиб, лойиҳа доирасида лойиҳавий изланиш ишларини шартнома бўйича бажаради. Лойиҳанинг асосий шартномачиси ёки бевосита буюртмачи билан шартнома алоқаларига киришади.

Асосий воситачи – юридик шахс бўлиб, унинг таклифи буюртмачи томонидан қабул қилинган. Шартнома асосида ишларни бажаралишига жавобгар. Алоҳида ишлар ва хизматларни бажаришга субвоситачилар билан шартномалар тузади ва танлайди. Қурилиш лойиҳаларида асосий воситачи вазифасини одатда қурилиш ёки лойиҳа-қурилиш фирмалари ва ташкилотлари бажаради.

Таъминотчилар – субшартномачилар, улар шартнома асосида турли хил етказиб бериш ишлари – материаллар, ускуналар, транспорт воситалари ва бошқаларни амалга оширади.

Рухсатнома берувчилар – ташкилотлар бўлиб, ер майдонига эгалик қилиш ҳуқуқи, савдо қилиш, маълум турдаги иш ва хизматлар ва ҳоказолар учун рухсат беради.

Ҳукумат ташкилотлари – ўз манфаатларини лойиҳа иштирокчиларида солиқ солиш йўли билан қондирувчи томон бўлиб, лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ. Экологик, ижтимоий ва бошқа умумий ва давлат талабларини олға суради ва қўллади.

Ер майдони эгаси – юридик ёки жисмоний шахс бўлиб, лойиҳа жалб қилинган ер майдони эгасидир. Ерга эгалик қилиш ёки фойдаланиш ҳуқуқини шартнома асосида беради ва буюртмачи билан алоқага киришади.

Лойиҳанинг якуний маҳсулоти ишлаб чиқарувчиси – ҳосил бўлган асосий фоизлардан фойдаланишни амалга оширади ва якуний маҳсулотни ишлаб чиқаради. Асосий мақсад – тайёр маҳсулотни истеъмолчиларга сотишдан даромад олиш. Лойиҳанинг барча босқичларида иштирок этади ва лойиҳанинг асосий иштирокчилари билан ўзаро муносабатга киришади. Унинг роли ва

вазифаси лойиҳанинг якуний натижаларида мулк ҳиссасига боғлиқ. Кўп ҳолларда лойиҳа буюртмачиси ва инвестордир.

Якуний маҳсулот истеъмолчилари – юридик ва жисмоний шахслар бўлиб, маҳсулот сотиб олувчилари ва фойдаланувчиларидир, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилаётган хизматларга талабларни белгилаб унга талабни шакллантиришади. Лойиҳа харажатлари истеъмолчилар воситалари ҳисобига қопланади ва лойиҳанинг барча иштирокчилари фойдаси шаклланади.

Лойиҳанинг бошқа иштирокчилари. Лойиҳани амалга оширишга лойиҳа муҳитининг бошқа томонлари ҳам таъсир кўрсатиб, улар лойиҳа иштирокчилари бўлиши ҳам мумкин, бу: асосий иштирокчиларнинг рақиблари; лойиҳани амалга оширишда иқтисодий манфаатлари тўқнашадиган ижтимоий гуруҳлар ва ноиқтисодий лойиҳа ҳомийлари; турли инженерлик ташкилотлари, (лойиҳага жалб этилган) ва бошқалар.

**Вазият.** Транскаспий газ ўтказгичи- экспорт бозорларига янги маҳсулот.

Денгизга чиқишнинг мавжуд эмаслиги Туркманистон учун катта муаммо ҳисобланади, чунки хорижга газ экспортини иложсиз қилиб қўяди. Транскаспий газ ўтказгич (ТСГП) Туркияга ва Озарбайжон орқали Ғарбга бугунги кунда ташувлар ушбу минтақадан Россия ва Эрон орқали амалга оширилиши керак бўлган бир вақтда чиқишга тўғри йўл очади.

Транскаспий газ ўтказгич лойиҳасининг мақсади - Каспий минтақасида газ узатишнинг (транспортивка) янги тизимини яратишга кўмаклашишдан иборат. Газ ўтказгич Каспий газининг Туркия ва Европага экспорти учун манба ва маршрутлар (йўналишлар) турини кўпайтирувчи элементга айланади. Тўрт давлат президентлари – лойиҳа иштирокчилари (Грузия, Озарбайжон, Туркманистон ва Туркия) лойиҳани қўллаб-қувватлаш бўйича Декларацияни имзоладилар. Ушбу кўмакни АҚШ ҳукумати амалга оширади. Лойиҳани амалга оширишда халқаро корпорациялар - хусусан Шелл ва ПСГ Интернационал иштирок этади. Лойиҳанинг қиймати 2,5 долл. млрд. деб баҳоланади.

Таҳлил учун саволлар<sup>9</sup>:

1.Мазкур лойиҳа қандай лойиҳалар турига тааллуқли?

2.Сизнинг таклифингизни қандай далиллар тасдиқлайди?

Фан соҳаси – мақсадлар, вазифалар, иш ва асосий натижалар яъни «лойиҳани амалга ошириш» учун нима қилиш керак? ҳамда унинг қулайликлари ва мураккаблиги, белгиланган муддатлари.

Лойиҳани амалга ошириш жараёнига жалб қилинган мулкий алоқалар (нима, қанча туради ва кимга тегишли?).

Лойиҳани амалга оширишнинг асосий ғоялари (қандай бажариш?)

Лойиҳанинг асосий актив иштирокчилари (ким бажаради?)

Лойиҳанинг асосий пассив иштирокчилари. (лойиҳа кимга тегишли?)

Лойиҳа иштирокчилари рағбати қандай? (таҳлилий даромад, зарар, хатарчилик ва ҳоказо).

---

<sup>9</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 376 p.

Бу саволларга жавоб топиш орқали лойиҳа иштирокчиларини аниқлаб олиш мумкин, уларнинг мақсадлари, рағбати ва ўзаро муносабатларини белгилайди ва бу асосда лойиҳани ташкиллаш ва бошқариш бўйича асосли қарорларни қабул қилишга ёрдам беради. Лойиҳа билан боғлиқ марказий тушунчалардан бири лойиҳанинг мақсад ва вазифалари ҳисобланади. Мақсад – бу маълум вақт оралиғида эришилган қониқарли фаолият натижаси. Вазифа – бу миқдорий маълумотлар ёки бу натижа параметрлари тўланиши билан характерланадиган ва белгиланган вақт оралиғида эришиладиган фаолиятнинг қониқарли натижасидир. Демак, агар мақсаднинг эришиши муддати белгиланган ва қониқарли натижанинг миқдорий характеристикалари берилган бўлса, мақсад вазифага айланади. Бундан ташқари шу нарса аниқки, мақсад вазифага нисбатан умумийроқ категория: унга бир қатор масалаларни ечиш натижасида эришиш мумкин. Бундан келиб чиқадики, мақсадларни вазифаларга нисбатан тартиблаш мумкин. Мақсад – бу «лойиҳанинг умумий вазифасини амалга оширишнинг исботланадиган натижаси ва берилган шартлари». Ҳар бир лойиҳа учун бир қатор ўзаро мақсадларини қуриш мумкин. Бу эса лойиҳа структураси ва унинг иштирокчиларини акс эттиради. Лойиҳанинг мақсадларига эришиш даражаси аниқлаш имкониятлари учун мос ўлчов (критерия)ларни танлаш зарур. Бу ўлчовлар асосида лойиҳа мақсадларига эришиш мақсадларида альтернатив қарорларни баҳолаш мумкин. Мақсадлар лойиҳанинг «йўл қўйилган қарорлар соҳаси»да бўлиши керак. Бир марта шакллантирилган мақсадлар ўзгармас бир нарса деб қаралмаслиги лозим. Лойиҳани амалга ошириш давомида ўзгаришлар таъсири остида лойиҳа ва олинган оралиқ натижалар атрофида лойиҳа мақсадлари ўзгаришларга дучор бўлиши мумкин. Шунинг учун мақсаднинг қўйилишини узлуксиз динамик жараён деб қаралиб, унда мавжуд ҳолатлар тенденциялар таҳлил қилинади ва зарур вақтда мақсадлар тўғриланиши мумкин.

Лойиҳанинг мақсад таърифи, лойиҳанинг натижалари тугаш муддати, харажатлар ва мақсаднинг ўзгариш тартиби, ўзаро боғлиқ мақсадлари, иерархияси аниқ бир томонлама белгиланган шаклда ўз аксини топиши керак. Лойиҳанинг мақсад таърифи лойиҳанинг муҳимлигини белгилайди.

Мақсадларини, лойиҳанинг таркиби, мақсадлари лойиҳани амалга ошириш жараёнларини режалаштириш ва назорат қилишни аниқлаш ва тушуниб етиш учун лойиҳа структурасини аниқлаш ва қуриш зарур. Бунинг асосида турли даражада деталлаштириш билан тақдим қилинган лойиҳанинг ўзаро боғлиқ элементлари ва жараёнларининг жами тушинилади. Лойиҳа структураси ўзининг турли иштирокчилари учун лойиҳани режалаштириш ва назорат қилишга зарур ва етарли бўлган лойиҳани таркибий қисмларига (элемент, модул) бўлимнинг иерархик шаклини билдиради.

### **Назорат саволлари:**

- 1.«Алоҳида тизимлар» тушунчасига изоҳ беринг.
2. Амалга оширилаётган лойиҳанинг асосий фаолият соҳалари бўйича лойиҳалар неча турларга бўлинади?
3. Лойиҳа синфлари нечтадир?

4. Монолойиха деб нимага айтилади?
5. Меголойихалар деб қндай лойихаларга айтилади?
6. Лойиха кўлами нимани англатади?
7. Лойиха давомийлиги неча йилга давом этади?
8. Инвестицион лойихаларга таъриф беринг.
9. Ижтимоий лойихаларни тушунтиринг.
10. Лойиханинг якуний махсулоти ишлаб чиқарувчисига таъриф беринг.

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
6. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
7. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
8. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)
9. [www.all-ebooks.com](http://www.all-ebooks.com)

### **2- мавзу: Лойиха концепциясини ишлаб чиқиш.**

#### **Режа:**

- 2.1. Лойихани ишлаб чиқиш босқичлари.
- 2.2. Лойиханинг инвестициягача бўлган даври
- 2.3. Инвестициягача бўлган даврларни амалга ошириш босқичлари
- 2.4. Инвестицион лойихаларнинг самарадорлигини баҳолаш.
- 2.5. Асосий лойихагача бўлган ҳужжатлар таркиби
- 2.6. Лойихавий таҳлил.

**Таянч иборалар:** Башоратни ўрганиш, инвестор қарорлари, инвестицияларнинг лойиха олди асослари, лойиханинг бирламчи режаси, майдонни танлаш, экология, бирламчи инвестицион қарор, лойиха муқобиллиги, лойиха концепциясини ишлаб чиқаришни ташкил этиш, пулларнинг вақтдаги қиймати, тижорат самарадорлиги, иктисодий самарадорлик, лойиха таълимининг структураси.

## 2.1. Лойиҳани ишлаб чиқиш босқичлари.

Ўзининг маблағларини нисбатан фойдалироқ йўналишга қўйиш ҳақида ўйлаётган инвестор ўрнида тасаввур этайлик. Бунда у ўзига қандай саволлар берган бўлар эди? Умуман олганда, улар равшан:

- Қайси лойиҳага маблағ қўйса арзийди?
- Бу маблағдан қанча керак бўлади(ҳеч бўлмаганда тахминан)?
- Қўйилган маблағлар қачон даромад келтира бошлайди?
- Қўйилган маблағлар ҳисобидан қанча даромад кутса бўлади?
- Лойиҳа хусусиятлари қандай? (ҳеч бўлмаганда умумий ҳолда).

Агар сиз «бир қоп пул» эмас, балки Шунчаки ишбилармон бўлсангиз, яна бир савол ҳақида ўйлайсиз:

- Лойиҳа учун пулни қаердан олиш мумкин? Айнан шу саволлар лойиҳа контсепциясини яратиш бўйича ишнинг моҳиятини ташкил этади ва тадбиркор одам уни шакллантириш ва асослашга вақтини аямайди.

- Лойиҳанинг инвестицион ғоясини шакллантириш  
- Инвестицион имкониятларини ташкил этиш.  
- Бундай босқичларнинг ҳар бири ўз ичига бир неча бўғинларни , уларнинг таркиби куйида келтирилган.

- Лойиҳанинг инвестицион ғоясини шакллантириш  
- Бир лойиҳа деб аташга қарор қилган нарсанинг келиб чиқиш сабаблари қандай экан?

- Мана улар:  
- Қондирилмаган талаб  
- Чекланган ресурслар  
- Ишбилармонларнинг ташаббуси  
- Сиёсий таъсирга жавоб  
- Кўпгина мутахассислар яна ушбунни келтирадилар:  
- Кредиторларнинг манфаатлари  
- Равшанки бу сабаблар (албатта энг умумий ҳолда) мақсадларини ифода этади.

Шундай қилиб, лойиҳа мақсадларига жавоб берадиган ғоялар пайдо бўлиши билан мутахассис-уни аналитик деб атайлик, уларни даставвал экспертиза элагидан ўтказиши ва тўғри келмайдиганларини кейинги таҳлилидан олиб ташлаш керак. Маълумки, бу босқичда ғоя рад этилишининг сабаби энг умумий тавсифга эга. Масалан:

- Лойиҳа маҳсулотига талабнинг камлиги ёки унинг бошқа ўринбосар товарлар олдида ҳақиқий афзаллиги йўқлиги

- Лойиҳа баҳосининг ҳаддан зиёд юқорилиги (фақат иқтисодий жиҳатдан эмас, ижтимоий ва экологик жиҳатдан ҳам)

- Лойиҳа буюртмачиси томонидан зарур кафолатларнинг йўқлиги
- Йўқори даражадаги хатар
- Хом ашё баҳосининг юқорилиги

Сўнгра лойиҳанинг дастлабки мақсад ва вазифалари ишлаб чиқилади. Улар аниқ шакллантирилган бўлиши зарур. Чунки Шундай шартдагина кейинги босқич амалга оширилиши мумкин, яъни лойиҳанинг асосий хусусиятларини шакллантириш. Бундай хусусиятлар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин<sup>10</sup>:

- Альтернатив техник қарорларнинг (ечимларининг) мавжудлиги
- Лойиҳа маҳсулотига талаб
- Лойиҳанинг давомийлиги – шу жумладан унинг инвестицион фазаси
- Лойиҳа маҳсулот (хизмати) ига базис, жорий ва башорат нархлар даражасини баҳолаш
- Лойиҳа маҳсулотининг экспорт имкониятлари
- Ҳужжатлаштириш
- Лойиҳа амалга оширилаётган ҳудуддаги инвестицион муҳит
- Лойиҳа харажатлари ва натижалари нисбати.

Бу кўрсаткичлар асосида лойиҳани амалга оширишнинг дастлабки таҳлили амалга оширилади. Бу мақсадга одатда қуйидаги келтирилган мураккаб бўлмаган эксперт тизимидан фойдаланилади.

Инвестицион қарорлар вариантларини эксперт баҳолаш.

Бу услубни қўллашда биринчи қадам бўлиб самарадорлик критерийларини ёки лойиҳа бажарилишининг муваффақиятлигига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган омилларни аниқлаш ҳисобланади. Инвестицион лойиҳанинг самарадорлигига биринчи даражали таъсир кўрсатувчи омиллар орасида юқорида келтирилган хусусиятлар бўлиши мумкин.

Иккинчи қадам – омиллар муҳимлик даражасининг пасайиши тартибида жойлаштирилади. Бунинг учун лойиҳани амалга ошириш жараёнига қайси бир фактор энг кўп таъсир кўрсатиши аниқланади. Ундан кейин нисбатан ашёвий омил аниқланади ва шу тарзда давом этади.

Лойиҳа ғоясини шакллантириш босқичида олинган натижалар лойиҳа режаси шаклида ҳужжатлаштирилади. Бу лойиҳа моҳиятини қуйидаги аспектлар бўйича тавсифлайдиган аналитик ёзувлардир<sup>11</sup>:

- Лойиҳа мақсади
- Лойиҳанинг асосий хусусиятлари ва альтернативалари
- Кейинчалик инобатга олиниши зарур бўлган ташкилий молиявий, сиёсий ва бошқа муаммолар
- Лойиҳани ишлаб чиқиш бўйича зарур тадбирлар
- Лойиҳанинг ғояси аниқланган ҳисобланади, агар:
- Лойиҳанинг асосий вариантлари ва альтернативлари аниқланган бўлса
- Лойиҳа ҳаётига таъсир кўрсатадиган асосий муаммолар аниқланган бўлса
- Вариантлар танлови тахминий харажатлар ва натижаларни баҳолаш билан тасдиқланган бўлса
- Лойиҳа зарур молиялашга эга бўлади деб ўйлашга асос бўлса

---

<sup>10</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.146 p.

<sup>11</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 248 p.

- Лойиҳани ишлаб чиқишнинг аниқ дастури ишлаб чиқилган бўлса.
- Лойиҳа ғояси муқобиллигининг асосий критерийларини эса сақлайлик:
- Технологик жиҳатдан амалга оширувчанлик
- Узоқ муддатли фаолият
- Иқтисодий самарадорлик
- Сиёсий, ижтимоий, иқтисодий муқобиллик
- Ташкилий-маъмурий таъминланганлик.
- Инвестицион имкониятларни тадқиқ этиш.

Амалиётга нисбатан қўлланилганда лойиҳа контсепциясини ишлаб чиқиш (инвестицион имкониятларни тадқиқ этиш) қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- Лойиҳа амалга ошириладиган минтақанинг ижтимоий ва иқтисодий ривожланиш башоратларини ўрганиш

- Инвесторнинг инвестицион қарорини шакллантириш ва уни амалга ошириш учун шароитлар ўрганиш

- Қурилишга инвестицияларнинг лойиҳа олди асослари, альтернатив вариантлар таҳлили ва лойиҳа танлови

- Мақсадлар тўғрисида декларация тайёрлаш

- Лойиҳанинг бирламчи режасини ишлаб чиқиш

- Объектнинг жойлашув жойини танлаш ва келишиш, лойиҳанинг экологик асослари ва унинг экспертизаси

- Бу босқични бажаргандан сўнг инвестор қарорларини тайёрлашга ўтиши мумкин.

- Инвестор қарорлари.

- Инвестор қарорларини шакллантириш жараёнида қуйидагилар таҳлил қилинади:

- Табiiй ресурслар

- лойиҳа маҳсулотига бўлган талаб

- импорт

- атроф муҳит таъсири

- Пудратшилар билан кооперация

- Амалдаги ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва модернизациялаш имкониятлари

- Умумий инвестицион иқлим

- Маҳсулотнинг сифати ва баҳоси

- Экспорт имкониятлари

- Қурилишни амалга ошириш мумкин бўлган ҳудудлар.

Бу тадқиқотлар жараёнида келгусидаги харажатларнинг миқдорий баҳоси кўриб чиқилмайди.

Инвестор қарорлари мақсадлар тўғрисида Декларация, Шунингдек қурилишга инвестицияларнинг лойиҳа олди асосларини ишлаб чиқиш бўйича вазифалар шаклида амалга оширилади. Бу ҳужжатлар буюртмачига боғлиқ

бўлмаган ҳолда лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги маслаҳатчилар, Шунингдек махсус масалаларидан тайёрланади<sup>12</sup>.

- Мақсадлар тўғрисида Декларация.

- Мақсадлар тўғрисида Декларация қуйидаги маълумотларни ўз ичига олади:

- Инвестор (буюртмачи) ва унинг манзилгоҳи

- Объектнинг жойлашган жойи

- Объект тавсифномаси

- Кўзланилаётган фаолият муҳимлигини асослаш

- Қурилиш ва эксплуатация жараёнидаги ресурсларга эҳтиёж

- Асосий қурилишлар рўйхати ва уларнинг қурилиш хусусиятлари

- Транспорт таъминоти

- Атроф муҳитга кўрсатилиши мумкин бўлган таъсир

- Кўзланган қурилиш мақсадлари

Қуйида мақсадлар тўғрисидаги декларациянинг шакли келтирилган.

Босқич инвесторлардан ташқари лойиҳа институтлари, манфаатдор юридик ва жисмоний шахслар, Шунингдек консалтинг фирма мутахассислари томонидан тайёрланади.

Мақсадлар тўғрисидаги Декларациянинг ташкилий таркиби:

Инвестор – манзилгоҳи

Қурилиш кўзланган корхона, қурилишнинг жойлашадиган жойи

Корхона номи, унинг техник ва технологик хусусиятлари:

Саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмининг умумий баҳодаги ифодаси ва асосий турлари бўйича натурал кўринишдаги ифодаси

Объектнинг қурилиш ва эксплуатацияга киритилиш муддати

Кўзланаётган фаолият муҳимлигининг ижтимоий-иқтисодий асослари

Ишчи ва хизматчиларнинг тахминий сони, ишчи кучига эҳтиёжни қондириш манбалари

Корхонанинг хом ашё ва материалларга талаби

Корхонанинг сув ресурсларига бўлган эҳтиёжи

Корхонанинг энергия ресурсларига бўлган талаби (электроэнергия, иссиқлик, пар ёкилғи ) таъминот манбаи

Транспорт таъминоти

Ишчилар ва уларнинг оилаларини уй -жой коммунал ва ижтимоий хўжалик объектлари билан таъминлаш

Корхонанинг ер ресурсларига бўлган талаби

Оқар сув йўллари, тозалаш усуллари, оқар сувларининг сифати, чиқинди чиқариш шароитлари, амалдаги тозалаш мосламаларини ишлатиш ёки янгиларини кўриш

Корхона қурилишнинг атроф муҳитга кўрсатиши мумкин бўлган таъсири :

Табиий муҳит компонентларига таъсир этиш кўринишлари(ифлослантурувчи ингредиентларнинг номи ва миқдори)

---

<sup>12</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.846 p.



Авария ҳолатларининг эҳтимоллиги (эҳтимоллик даражаси, мактаб таъсир давомийлиги)

Ишлаб чиқариш чиқиндилари (кўринишлари, ҳажми, зарарлилиги), утилизация усуллари

Кўзланган фаолиятни молиялаштириш манбалари, таъсисчилар, молиявий институтлар, ҳукумат тижорат банклари, таъминотчилар кредитлари

Тайёр маҳсулотни ишлатиш (тақсимлаш)

Инвестицияларнинг лойиҳа олди асослари.

Асослар материаллари ер участкасини танлаш актини хужжатлаштириш учун қарорлар чиқариш мақсадида тегишли ижро этувчи ҳокимият органига йўлланади.

Тасдиқланган асослар буюртмачи томонидан қуйидаги мақсадларда қўлланилиши мумкин:

Объект қурилиши мумкинлиги тўғрисида кейинги изланишларни, жамоа фикрини ўрганиш ва ислоҳотлар ўрганиш;

Бизнес-режани ишлаб чиқиш;

Субсидия солиқ ва бошқа имтиёзлар бериш тўғрисида ижро этувчи ҳокимият органлари билан музокаралар ўтказиш;

Умумий ҳолда асослар таркибига қуйидагилар киради:

Натижавий кўрсаткичлар;

Корхона қуввати, маҳсулот номенклатураси;

Асосий технологик қарорлар;

Корхонанинг ресурслар билан таъминланиши;

Корхонанинг жойлашиш ўрни;

Асосий қурилиш қарорлари ;

Атроф -муҳитга таъсирни баҳолаш;

Ходимлар ва ижтимоий ривожланиш;

Инвестицияларнинг самарадорлиги;

Хулоса ва таклифлар.

Бу босқич буюртмачи, лойиҳалаштирувчи ташкилот ёки ихтисослашган консалтинг фирмаси бошчилигида амалга оширилади. Натижаси-лойиҳа вариантларнинг муқобиллигини баҳолаш, асос материаллари бўйича хулосалар ва бирламчи инвестицион қарорни қабул қилиш учун хужжатлар.

## **2.2. Лойиҳанинг инвестициягача бўлган даври.**

Лойиҳанинг инвестициягача бўлган даврида икки асосий вазифа ҳал этилади<sup>13</sup>:

- лойиҳанинг инвестиция босқичига ўтишнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида қарорларни асослаш ва қабул қилиш;

- қурилишнинг навбатдаги лойиҳавий тайёрланиши учун лойиҳагача бўлган зарурий хужжатлар пакетини тайёрлаш.

---

<sup>13</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 478 p.

Одатда, инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш билан шуғулланувчи ташкилотлар (компания бошқарувчилари, девелоперлар) истиқболи янги лойиҳалар ғояси мажмуи (пакети)ни яратадилар. Ташкилот ихтиёрида бўлган лойиҳанинг муқобил ғояларини дастлабки таҳлили учун, дастлабки экспертизани бажарувчи лойиҳалар таҳлилчисини тайинлайди ва аввалдан белгиланган мезонлар асосида лойиҳанинг ғояларини келгуси кўриб чиқилишини бекор қилади. Ғоя қатор сабабларга кўра қолдирилиши мумкин:

- лойиҳа маҳсулотига етарли бўлмаган талаб ёки ўхшаш товарлар олдида унинг реал устунликка эга эмаслиги;

- ҳаддан зиёд юқори баҳо (нафақат иқтисодий, балки ижтимоий ёки, масалан лойиҳанинг экологик ўлчамлари нуқтаи назаридан);

- лойиҳа буюртмачиси томонидан зарурий кафолатлар мавжуд эмаслиги (ёки ҳукумат);

- ҳаддан ташқари хатар;

- хом-ашёнинг юқори баҳоси.

Лойиҳанинг инвестициядан олдинги даврининг моҳиятини тушуниш учун зарур бўлган асосий атамалар қуйидагича<sup>14</sup>:

- инвестициядан олдинги тадқиқотлар. Капитал қўйилмаларнинг тизим ҳосил қилувчи инвестицион ва бошқа лойиҳалар бўйича лойиҳадан олдинги ҳужжатлар ва эксперт-таҳлилий ишланмалар (техник-иқтисодий мулоҳазалар, техник-иқтисодий ҳисоб-китоблар, техник-иқтисодий таҳлил ва бошқалар);

- лойиҳадан олдинги ҳужжатлар. Инвестиция лойиҳанинг мақсадга мувофиқлигини дастлабки ўрганилиши, унинг техник ва иқтисодий тавсифларини баҳолаш ва апробациялашни амалга оширувчи ҳужжатлар йиғиндиси. Инвестициядан олдинги ҳужжатлар бизнес-режа, инвестицияларнинг асосланиши, мақсадлар тўғрисида декларация (илтимоснома) иборат;

- техник-иқтисодий тасаввур (ТИТ). Инвестиция мақсадлари таърифланадиган, лойиҳани амалга ошириш, унинг мақсадга мувофиқлигининг асосий йўллари танланадиган ва таҳлили ўтказиладиган, молиялаштириш манбалари аниқланади, мўлжалланаётган техник-иқтисодий кўрсаткичларга эришиш ва инвестиция имкониятлари баҳоланадиган ҳужжатлар;

- инвестиция фикри. Зарурий тадқиқотлар ва ишланмалар, таҳминий инвестиция лойиҳасини амалга ошириш, дастлабки технологик ҳисоб-китоб, молиялаштириш манбаларини ёритиш, ташкилий-ҳуқуқий амалга ошириш шартлари, натурал ва қиймат кўрсаткичларда харажатлар ва таҳминий самараси ҳисоб-китобини ҳисобга олган ҳолда инвестициялаш мақсадларини асослаш ва инвестиция ғоясини ўз ичига олувчи ҳужжатлар. Инвестиция фикрини ижобий кўриб чиқиш натижалари бўйича буюртмачи томонидан белгиланган тартибда Ўзбекистон Республикаси субъектининг ижроия ҳокимият органига мақсадлари тўғрисидаги декларацияни ишлаб чиқилади ва тақдим этилади.

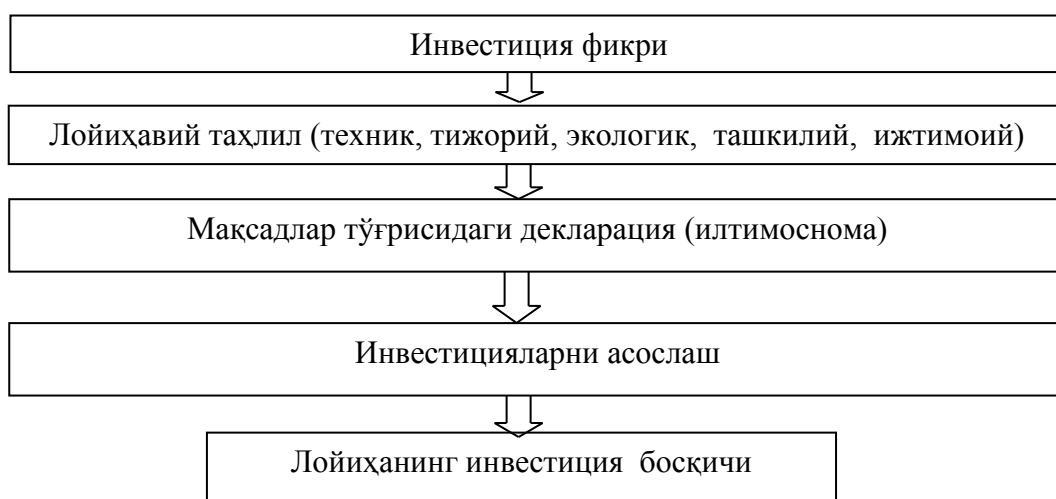
---

<sup>14</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.393 p.

- мақсадлар тўғрисида декларация (илтимоснома). Инвестор, ишлаб чиқариш кучлари ва бошқа материалларни ривожлантириш ва жойлаштириш дастурлари, башоратлари ва схемаларида қабул қилинган қарор ва тавсияларни ҳисобга олган ҳолда инвестициялаш мақсадлари ва маҳсулот ҳамда хизматлар бозоридаги вазият тадқиқотидан келиб чиққан ҳолда лойиҳанинг кўзланаётган техник-иқтисодий кўрсаткичларига эришиш ва инвестициялаш имкониятларини баҳолаган ҳужжатлар;

- корхона, бино ва иншоотлар қурилишига инвестициялар асосланиши. Инвестиция фикрлари материаллари ва мақсадлар ва режалаштирилаётган инвестиция лойиҳалари бўйича мавжуд маълумотлар, давлат органлари талаблари ва келгусида инвестициялашнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида қарорлар қабул қилиш учун етарли ҳажмида талаб ва тавсиялар, қатъий, умумлаштирилган ёндашувларга эга манфаатдор ташкилотларнинг талаблари тўғрисидаги декларация (илтимоснома) асосида ишлаб чиқилган ҳужжатлар;

- бизнес-режа. Инвестиция лойиҳаси, уни амалга ошириш усуллари, таркиби ва кутилган натижаларнинг техник - иқтисодий ёритилиши ҳамда инвестицияларни амалга ошириш бўйича амалий ҳаракатларни ёритиш, техник-иқтисодий самарадорлигини ўз ичига олувчи ҳужжатлар. Инвестициягача бўлган босқичнинг иш босқичи 2.2.1-расмда келтирилган.



### **2.2.1.- расм. Лойиҳанинг инвестициягача бўлган даврининг иш таркиби.**

### **2.3. Инвестициягача бўлган даврларни амалга ошириш босқичлари.**

Инвестициягача бўлган тадқиқот (жаҳон амалиётида уларни Пре-феасибилити Студие) инвестиция лойиҳасининг биринчи, инвестициягача бўлган ҳаётийлик даври босқичида ўтказилади. Инвестициягача бўлган тадқиқотларнинг мақсадлари – лойиҳани амалга оширишнинг эҳтимолий йўллари аниқлаш, шу жумладан унинг фикрини танлаш ва дастлабки асосланиши, компаниянинг стратегик мақсадли кўрсаткичларига мувофиқ тарзда лойиҳанинг мақсадли ўлчамларини белгилаш, ташқи ва ички муҳит таҳлили, инвестицияларни асослаш ва охир оқибатда мазкур лойиҳани амалга

оширишнинг мақсадга мувофиқлиги ва техник имкониятлари тўғрисидаги қарорлар қабул қилишдан иборат. Инвестициягача бўлган тадқиқотларнинг натижаси – келишилган, экспертизадан ўтган ва компания раҳбарияти томонидан тасдиқланган хўжалик зарурати тўғрисида хулоса чиқариш имкониятини берувчи лойиҳагача бўлган ҳужжатлаштириш; инвестицион ва техник имкониятлари; қурилишни унинг экологик ва эксплуатацион хавфсизлигини ҳисобга олган ҳолда талаб ва шартларига риоя қилиш бўйича белгиланган ўлчамларда қурилиш объектида инвестицияларнинг тижорат, иқтисодий ва ижтимоий мақсадга мувофиқлиги ҳисобланади

Лойиҳанинг инвестициягача бўлган даври умумий ҳолатда уч босқичда амалга оширилади, уларнинг ҳар бирида тадқиқот ўтказилади ва мувофиқ асосий лойиҳа ҳужжатлари ишлаб чиқилади.

Ушбу инвестициялаш имкониятларини тадқиқ этиш деб номланадиган инвестиция давригача бўлган биринчи босқичда инвестициягача бўлган тадқиқотлар дастури шаклланади, инвестициялаш мақсадлари аниқланади, қурилиш объектининг мақсади ва қуввати, маҳсулот номенклатураси, буюртмачининг (инвестор) қатъий талаб ва шартларини ҳисобга олган ҳолда объектни таҳминий жойлаштириш жойи (район) аниқланади, инвестициягача бўлган тадқиқотлар ўтказишга шартномалар ишлаб чиқилади, келишилади ва расмийлаштирилади<sup>15</sup>.

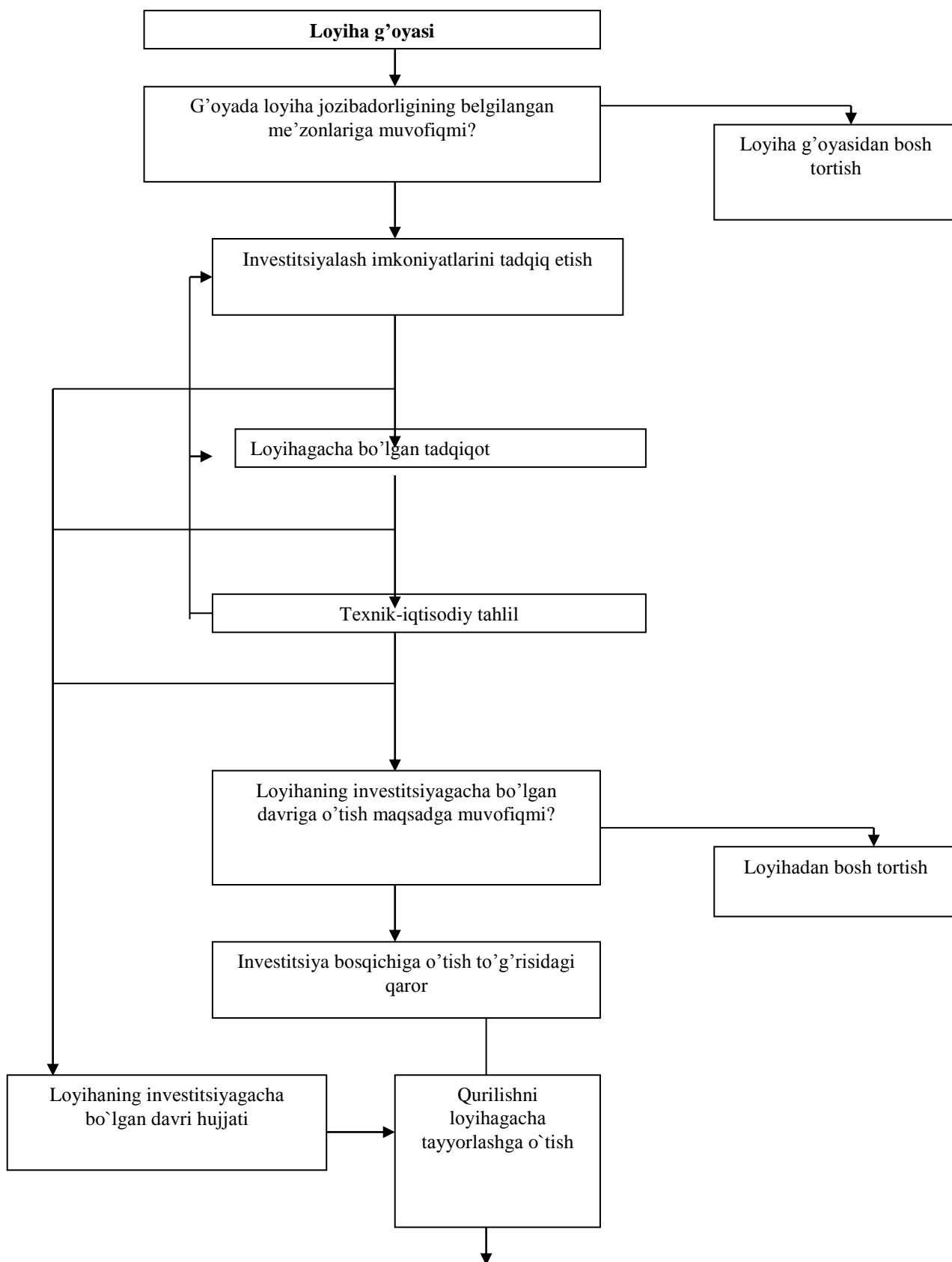
Мазкур босқичда зарурий тадқиқотлар ва ишланмалар асосида молиялаштириш манбалари, максимал эҳтимолий ахборот базасидан фойдаланган ҳолда қўйилган мақсадни амалга ошириш шартлари ва маблағлари аниқланади. Буюртмачи (инвестор) инвестициялаш имкониятларини ва белгиланган техник-иқтисодий кўрсаткичларнинг ютуқларини баҳолайди. Мазкур босқичда техник-иқтисодий мулоҳазалар ва/ёки инвестиция фикри (инвестициялаш мақсади) ишлаб чиқилиши мумкин. Мазкур босқичда қабул қилинган қарорларни ҳисобга олган ҳолда буюртмачи мақсадлар тўғрисидаги декларация (илтимоснома) ишлаб чиқилади.

Лойиҳагача бўлган тадқиқот деб номланувчи инвестициягача бўлган даврнинг иккинчи босқичида ижроия ҳукуматининг маҳаллий органларига белгиланган тартибда тақдим этиш учун корхона, бино ва иншоотлар қурилишига инвестициялар ўтказиш мақсадлари тўғрисидаги декларация (илтимоснома) ишлаб чиқилиши кўзда тутилади. Ушбу ҳужжатда объектга капитал қўйилмалар (қурилиш) инвестициялашнинг қулай вариантини танлаш, инвесторнинг молиявий имкониятлари (чегаралари) доирасида таҳминий техник-иқтисодий кўрсаткичларни ва объектни дастлабки жойлашган жойи (ҳудуди) ва шартларини аниқлаш амалга оширилади. Декларация материллари мувофиқ ижроия ҳокимияти органидан объектнинг (майдон танлаш акти) жойлашган жойини дастлабки келишувига эришиш ва дастлабки техник шароитларни олиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Маҳаллий ижроия

---

<sup>15</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 372 p.

ҳокимияти органидан ижобий қарор олингандан сўнг буюртмачи қурилишга инвестициялар асосномасини ишлаб чиқиш тўғрисида қарор қабул қилади.



**2.2.2-рasm. Лойиҳанинг инвестициягача бўлган даврини амалга ошириш блок-схемаси**

Инвестициягача бўлган даврнинг инвестициялашни техник-иқтисодий баҳолашни амалга оширилувчанлиги таҳлили (мақсадга мувофиқлик) (хорижий амалиётда Феасибилити Студиес) деб номланган. Учинчи босқичда ижроия ҳокимияти органи томонидан қурилиш объектининг жойлашган жойини, дастлабки келишуви ва мақсадлари тўғрисидаги декларация (илтимоснома) ижобий кўриб чиқилиши натижалари бўйича инвестицияларни асосномалари – қурилишнинг экологик ва фойдаланиш хавфсизлигини ҳисобга олган ҳолда унинг шартлари ва талабларига риоя қилиш, белгиланган ўлчамларда қурилиш объектига инвестицияларнинг иқтисодий ва ижтимоий, тижорат, техник имкониятлари, хўжалик зарурати тўғрисида хулоса қилиш имконини берувчи ҳужжатларни ишлаб чиқиш тўғрисидаги қарор қабул қилинади.

Ушбу босқичда инвестицияларни амалга ошириш бўйича амалий ҳаракатлар аниқланади, қурилиш кўзда тутилаётган майдонда инженерлик қидирувларини ўтказишга рухсат расмийлаштирилади ва лойиҳанинг инвестициягача бўлган босқич учун зарур бўлган ҳажмда мувофиқ ундиришни амалга оширилади. Зарурат туғилган ҳолатларда унинг бизнес-режаси ишлаб чиқилади.

Мазкур босқичнинг натижаси – буюртмачи (инвестор) томонидан келгуси инвестициялашнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида ва лойиҳа ҳужжатларини ишлаб чиқиш тўғрисида қарорлар қабул қилиш ҳисобланади.

Лойиҳанинг инвестициягача бўлган давридаги босқичларини амалга оширишнинг қатъий схемаси 3.2-расмда келтирилган.

## **2.4. Инвестицион лойиҳаларнинг самарадорлигини баҳолаш.**

Тижорат самарадорлиги.

Лойиҳанинг тижорат самарадорлиги талаб этилаётган даромадлилик меъёрини таъминловчи молиявий ҳаражатлар ва натижалар нисбати билан аниқланади. Тижорат самарадорлиги умуман лойиҳа учун ҳам, унинг алоҳида иштирокчилари учун ҳам ҳисобланиши мумкин (уларнинг ҳиссасини ҳисобга олган ҳолда)<sup>16</sup>.

Бунда кадамдаги натижа (Ет) сифатида реал пуллар оқими иштирок этади. Лойиҳани амалга оширишда уч турдаги фаолият ажратиб кўрсатилади:

Инвестицион (1), оператсион (2), молиявий (3).

Ҳар бир фаолият доирасида пул маблағларининг кирими  $\Pi_i(t)$  ва чиқими  $O_i(t)$  содир булади. Улар ўртасидаги фарқ  $\Phi_i(t)$  билан белгиланади:

$\Phi_i = \Pi_i(t) - O_i(t)$  ( $i=1,2,3$ )

$\Phi_i(t)$  (3.2)даги ( $-K_i$ )нинг тенг кучлиси (аналоги) ҳисобланади.  $\Phi(t)$  эса  $P_t - Z_t$  га тенг кучлидир. қуйида у  $\Phi(t)$  сифатида белгиланади.

Реал пуллар оқими ( $\Phi(t)$ ) деб лойиҳа амалга оширилишининг ҳар бир босқичида инвестицион ва оператсион фаолиятдаги пул маблағларнинг кирими ва чиқими ўртасидаги фарққа айтилади.

<sup>16</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.389 p.

$$\Phi(t)=[\Pi(t)-O(t)]+[\Pi(t)-O(t)]=\Phi(t)+\Phi(t)$$

Бу ерда  $\Phi(t)$   $P(t)-3t$  (3.2)га тенг кучлидир.

Реал пуллар салдоси деб барча фаолият турлари бўйича пул маблағларининг кирими ва чиқими ўртасидаги фарққа айтилади. Реал пуллар оқими (салдосининг) асосий ташкил этувчилари.

3-ҳаражатлар (манфий)

П-киримлар (мусбат)

Бунда 3.2 жадвалнинг 5-қатори  $= (1)+(2)+(3)+(4)$

$\Phi_1(t) = (7)$  қатор  $(5)+(6)$

Оператсион фаолият бўйича реал пуллар оқими ўз ичига қуйидаги даромад ва ҳаражат турларини олади

Бунда (12) қатор  $(10)-(11)$

(13) қатор  $(7)K(8)$  (3.8)

$\Phi_2(t)K\Phi(t)K(14)K(12)K(13)$  (3.7)

(10) қатор ҳа умумий лойиҳа учун қуйидагига тенг:

$(10)K(3)K(4)-(5)-(6)-(7)-(8)$

ретсепиент учун:

$(10)K(3)K(4)-(5)-(6)-(7)-(8)-(9)$ .

Молиявий фаолият бўйича реал пуллар оқими ўз ичига қуйидаги реал пул кирими ва чиқими турларини олади:

Бунда умуман лойиҳа бўйича:

$\Phi_3(t)K(6)K(1)K(2)K(3)-(4)$

Ретсепиентнинг бўш маблағлари бўйича эса:

$\Phi_3(t)K(6)K(1)K(2)K(3)-(4)-(5)$

T-босқичда объектни ликвидация қилиш бўйича объектнинг ликвидатсион қийматини баҳолаш тартиби қуйидагича<sup>17</sup>:

Объект элементларининг бозор баҳоси у жойлашган раёнда кутилаётган ўзгаришлардан келиб чиққан ҳолда баҳоланади. T-босқич учун объектнинг баланс қиймати дастлабки ҳаражатлар билан (2-қатор) ҳисобланган амортизация (3-қатор) ўртасидаги фарқ сифатида аниқланади, яъни 4-қатор 2-қатор-3-қатор. Капитал қийматининг ўсиши ерга нисбатан қўлланилиб мулкнинг бозор (1) ва баланс (2) қиймати ўртасидаги сифатида аниқланади. Оператсион даромад (зарар) капиталнинг бошқа элементларига тегишли бўлиб, улар алоҳида реализация қилинади, яъни  $(7)K(1)-((4)K(5))$ .

Ҳар бир элементнинг соф ликвидатсион қиймати бозор баҳоси ва солиқлар ўртасидаги фарқни ифодалайди. Солиқлар капитал қолдиқ қийматининг ўсиши ва мулк реализациясидан даромадга белгиланади, яъни  $(9)K(1)-(8)$ .

Агар 7 қатор бўйича зарарлар кўрсатилса, унда 8 қатор бўйича солиқлар ҳам манфий кўрсаткичда бўлади, Шунинг учун бу кўрсаткичнинг бозор баҳосига қўшилади.

Соф ликвидатсион қиймат ҳажми 9-қатор бўйича “Жами” графасида келтирилади.

<sup>17</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 463 p.

Бу ҳолларда реал пуллар оқимини аниқлашда тўпланган реал пуллар салдосидан фойдаланилади.

Реал пулларнинг жорий салдосидан  $b(t)$ ,  $B(t)$  бўйича қуйидаги формула бўйича  $F(t)qB(t)-FZ$  аниқланади:

$$b(t)qB(t)-B(t-1) \quad (3.12)$$

Реал пуллар оқими қуйидаги формула бўйича аниқланади.  $(t)$

Мусбат  $B(t)$  т-босқичдаги бўш пул маблағларини ташкил этади. т-босқичдаги тупланган реал пуллар салдосини аниқлаш учун бу салдонинг олдин ҳисобланган натижасига  $((t-1)$ босқичдагисига).  $P(t)$ га кирувчи киримлар қўшилиб,  $O(t)$ га кирувчи т-босқичдаги

ҳаражатлар айириб ташланади.  $V$  нинг дастлабки қиймати лойиҳа қатнашчисининг бошланғич

моментдаги жорий счёти реал қийматига тенг деб қаралади.

Умуман олганда реал пуллар оқимини аниқлашда ҳисоб тизимларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Реал пуллар оқимини ҳисоблашда реал пул тушуми ва чиқими туШунчаларини даромад ва ҳаражат туШунчасидан фарқлаш муҳимдир. Акциялар қийматининг пасайиши асосий воситалар амортизацияси каби маълум номинал пул ҳаражатлари мавжуд бўлиб, улар соф даромадни камайтиради, лекин реал пул оқимларига таъсир этмайди.

Чунки номинал пул ҳаражатлари пул кўчириш билан боғлиқ операцияларни талаб этмайди. Бундай ҳаражатлар реал пуллар оқимига таъсир этмайди. Бошқа томондан ҳамма пул тўловлари ҳам ҳаражатлар сифатида белгиланмайди.

Масалан товар-материаллар захиралар ёки мулк сотиб олиш реал пулларнинг чиқими билан боғлиқ бўлиб ҳаражатлар ҳисобланмайди.  $f(t)$  ва  $b(t)$ ни ҳисоблашда инфляциянинг ҳисобга олиниши уларнинг таркибига кирувчи элементларни прогноз баҳоларда ҳисоблаш ёли орқали амалга оширилади. Уларнинг келтириб чиқарилган натижалари ҳам мос равишда  $f(t)$  ва  $b(t)$  орқали келтирилади.

Лойиҳа тижорат самарадорлигини баҳолаш шартлари.

Ҳисоб натижаларнинг солиштирилишини таъминлаш ва институтсион лойиҳа самарадорлигини баҳолашдаги ҳисоботнинг ишончилигини ошириш учун қуйидагилар мақсадга мувофиқдир:

Прогноз баҳолардаги реал пуллар оқимини аниқлаш (лойиҳага мувофиқ уни ташкил этадиган пул бирликлари) Ҳисоб баҳоларида самарадорликнинг интеграл кўрсаткичларини аниқлаш. Маълумотларнинг турли вариантлар асосида ҳисобни амалга ошириш. Бунда вариантларнинг минимал мажмуи ўз ичига қуйидагиларни олиши керак<sup>18</sup>:

- Маҳсулот реализацияси баҳоси
- Ишлаб чиқариш ҳаражатлари Умумий инвестицион ҳаражатлар
- Заҳира ва мажбуриятлар меъёри
- Кредит бўйича фоизлар
- Вариантларнинг сони инвестицион имкониятларнинг техник-

<sup>18</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 465 p.



- иқтисодий кузатувлари босқичида аниқланади.
- Инвестицион лойиҳани қилишда муҳим критерий бўлиб берилган
- иштирокчи ҳаражатларни амалга ошираётган ва даромад олаётган
- ихтиёрий вақтнинг ижобий(мусбат)лиги ҳисобланади.
- Тўпланган реал пуллар салдосининг манфий кўрсаткич
- иштирокчи томонидан қушимча шахсий ёки қарз маблағларини киритиш
- лозимлигини ифодалайди.
- Турли инвестицион лойиҳаларни солиштиришда СДД, ДИ ва ДИМ
- кўрсаткичларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлиб уларда эса Рт-
- 3т сифатида ф(т), Рт-3т сифатида эса фт(т)келади.
- Тижорат самарадорлигини кўшимча баҳолашда қуйидаги кўрсаткичлар

ҳам аниқланиши мумкин:

Қарзларнинг тўлиқ қопланиш муддати. Фақатгина кредит ва қарз маблағларни жалб этувчи иштирокчилари учун аниқланади. Лойиҳа кредит муассасаси томонидан самарали деб кўрилиши мумкин, агарда берилган лойиҳа доирасида бериладиган кредитнинг тўлиқ қопланиш муддати бу кредит муассасаси манфаатлари ва сиёсати талабларига жавоб берса. Бунда қарз маблағларига бўлган эҳтиёж асосий тўпланган реал пул салдосининг йиллик минимал кўрсаткичи бўйича текширилади, у мусбат бўлиб, унга юқори бўлмаслиги зарур. Инвестиция умумий ҳажмида иштирокчи ҳиссаси. Лойиҳани молиялаштириш учун уз мулкани ёки пул маблағларини тақдим этадиган иштирокчилар учун аниқланади. Белгиланган мақсадларга иштирокчининг дисконтланган ҳаражатларининг лойиҳа бўйича инвестициянинг дисконтланган умумий ҳажмига нисбати сифатида аниқланади.

Лойиҳа танлови ва инвестициялаш тўғрисида қарор юқорида келтирилган барча тижорат самарадорлиги кўрсаткичлари асосида амалга оширилиши зарур. Бундан ташқари реал пуллар тушуми ва салдоси структураси инобатга олиниши зарур. Бюджет самарадорлиги. Бюджет самарадорлиги кўрсаткичлари лойиҳа амалга оширилиш натижаларининг мос бюджет (федерал, регионал ва маҳаллий) даромадлари ва ҳаражатларига таъсирини ифодалайди.

Бюджет самарадорлигининг асосий кўрсаткичлари бўлиб бюджет эффекти ҳисобланади. Бюджет эффекти лойиҳа амалга оширилгани билан мос бюджет даромадларининг (Дт) ҳаражатларидан (Пт) ўсишини ифодалайди.

БтқДт-Пт

Интеграл бюджет эффекти Бинт 3.2 формула бўйича дисконтланган йиллик бюджет эффектлари ёки бюджет интеграл даромадларининг (Динт) интеграл бюджет ҳаражатларидан (Ринт) ўсиши сифатида аниқланади.

Бюджет ҳаражатлари таркибига қуйидагилар киритилади:

Лойиҳани бюджетдан тўғридан-тўғри молиялаштиришга ажратиладиган маблағлар.

Инвестицион лойиҳани амалга оширувчи иштирокчилар таркибига киритилган тижорат банклари Марказий банк ва унинг агентлари кредитлари бўйича %лар;

Хорижий иштирокчилар ҳаражатлари .Инвестицион лойиҳани амалга ошириш жараёнида иштирокчи томонидан вақтинчалик фойдаланилаётган асосий воситалар ҳисобда қуйидаги усуллардан бири орқали ифодаланади:

Асосий воситаларнинг улардан фойдаланиш бошланган моментдаги қолдик қиймати бир вақтдаги ҳаражатлар таркибига киритилади; фойдаланиш тугалланган моментда ҳаражатлар шу воситалар қолдик қийматини катталигига камаяди; Кўрсатилган асосий воситаларга улардан фойдаланиш вақтидаги рента тўловлари жорий ҳаражатлар таркибига киритилади;

Минтақа (тармоқ) даражасида иқтисодий самарадорлик кўрсаткичлари ҳисобланганда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киритилади<sup>19</sup>:

Минтақавий (тармоқ) ишлаб чиқариш натижалари- лойиҳа қатнашчилари- минтақа(тармоқ) корхоналари томонидан ишлаб чиқарилган маҳсуло реализациясидан тушум. Бунда шу иштирокчилар ёки лойиҳанинг бошқа иштирокчилари томонидан истеъмол қилинган маҳсулот ҳисобга олинмайди.

Минтақада (тармоқ корхоналарида) эришиладиган ижтимоий ва экологик натижалар.

Минтақа корхоналари ва аҳолиси (тармоқ корхоналари) оладиган эгри молиявий натижалар.

Бунда ҳаражатлар таркибига фақатгина минтақага тааллуқли бўлган лойиҳа иштирокчи-корхоналарнинг ҳаражатлари киритилади. Иқтисодий самарадорлик кўрсаткичлари корхона (фирма) даражасида ҳисобланганда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киритилади: Ишлаб чиқариш натижалари- ишлаб чиқарилган маҳсулот реализациясидан тушум (бунда ўз эҳтиёжлари учун сарфланганлари ҳисобга олинмайди).

Корхона ишчилари ва уларнинг оилаларига боғлиқ бўлган ижтимоий натижалар. Бошқа мамлакатлар иқтисодиёти ва жаҳон бозори ҳолатига муҳим таъсир этувчи хорижий давлатлар иштирокидаги катта масшабли лойиҳаларни амалга оширишда лойиҳанинг жаҳон хўжалиги бўйича самарадорлигига ишонч ҳосил қилиш муҳимдир. Бу мақсадда лойиҳанинг жаҳон хўжалиги иқтисодий эффектини аниқлаш лозим. Уни ҳисоблашда маҳсулотларнинг барча турлари бўйича товарлар ва хизматлар нархларидан фойдаланилади. Бунда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киритилади (қиймат кўрсаткичида):

Яқуний ишлаб чиқариш ҳаражатлари (иштирокчи корхоналар томонидан истеъмол қилингани айиритиб ташланган ҳолдаги ишлаб чиқарилган маҳсулот реализациясидан тушум) Ижтимоий ва эрологик натижалар. Лойиҳанинг алоҳида иштирокчилари учун Марказий, регионал ва масъул банклар томонидан бюджет ҳисобидан қопланадиган қарз сифатида ажратиладиган кредитлар. Ёқилги ва энергия ташувчиларининг бозор баҳолари устамаларига тўғридан-тўғри бюджет ассигнованияси. Лойиҳани амалга ошириш туфайли ишсиз қолганларга нафақа тўлаш. Давлатнинг қимматбаҳо қоғозлари бўйича тўловлар. Хорижий ва маҳаллий иштирокчиларига инвестицион Хатар бўйича давлат томонидан бериладиган ва минтақавий кафолатлар Лойиҳани амалга оширишда вужудга келиши мумкин бўлган оқибатларнинг олдини олиши учун

---

<sup>19</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 487 p.

бюджетдан ажратиладиган маблағлар. Бюджет даромадлари таркибига куйидагилар киритилади<sup>20</sup>:

- Кўшилган қиймат солиғи, махсус солиқлар ва барча бошқа солиқ тушумлари;

- лойиҳани амалга оширишга тегишли бўлган фирма ҳамда маҳаллий ва хорижий корхоналар томонидан бюджетга тўланадиган рента тўловлари;

- Корхоналардан келадиган солиқ тушумларининг ўсиши;

- Лойиҳа асосида ишлаб чиқариладиган маҳсулотларга (ресурсларга) бюджетга келиб тушадиган божхона божлари ва актсизлар;

- Лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ қимматбаҳо қоғозлар чиқаришдан келадиган эмиссион даромад;

- Лойиҳани молиялаштириш мақсадида чиқарилган давлат ва регионларга тегишли бўлган акция ва қимматбаҳо қоғозлар бўйича дивидентлар;

- Маҳаллий ва хорижий ишчиларнинг иш хақидан бюджетга келиб тушадиган даромад солиғи;

- Йер, сув ва бошқа табиий ресурслардан фойдаланиш учун бюджетга тўловлар; лойиҳа амалга оширилиши билан боғлиқ бўлган геологик қидирув ишларини олиб боришга литсензиялар учун тўловлар;

- Лойиҳа бўйича кўзда тутилган объектларни кўриш ва эксплуатация қилиш, кузатув тендерлари ва танловларини ўтказиш, литсензиялашдан даромад;

- Бюджет маблағлари ҳисобидан ажратилган имтиёзли кредитларнинг қопланиши ва бу кредитларга хизмат кўрсатиши;

- Моддий, ёкилги-энергетика ва табиий ресурслардан норатсионал фойдаланганлик учун лойиҳага боғлиқ бўлган жарималар ва санкциялар.

- Бюджетдан ташқари фондларга тушумлар ҳам бюджет даромадларига тенглаштирилади - пенсия фонди, бандлик фонди, иш ақидан мажбурий ундириладиган тиббий ва ижтимоий суғурталашга ажратмалар.

Йиллик бюджет эффектлари кўрсаткичлари асосида бюджет самарадорлигининг кўшимча кўрсаткичи аниқланади:

- Бюджет самарадорлигининг ички меъёри

- Бюджет ҳаражатларининг қопланиш муддати

- Лойиҳа реализациясида давлатнинг молиявий иштирок этиш даражаси. У куйидаги формула бўйича аниқланади:

Ринт

ДҚ-----

Зинт

бу ерда Ринт- бюджетнинг интеграл ҳаражатлари

Зинт- давлат ва минтақа даражасида ҳисобланадиган, лойиҳа бўйича интеграл ҳаражатлар.

Иқтисодий самарадорлик.

---

<sup>20</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.356 p.

Халқ хўжалигининг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичлари лойиҳа самарадорлигини бутун халқ хўжалиги манфаатларидан келиб чиққан ҳолда ифодалайди, шу жумладан, лойиҳани амалга оширишда қатнашаётган минтақалар, тармоқлар ва ташкилотлар, корхоналар манфаатларини ҳам.

Давлат иштирокчини назарда тутган турли лойиҳаларни солиштириш, улардан энг яхшисини танлаш ва лойиҳанинг давлат томонидан қўллаб-қувватланиш ҳажми ва шаклини асослаш халқ

хўжалигининг интеграл иқтисодий эффекти кўрсаткичи асосида амалга оширилади.

Халқ хўжалиги доирасида иқтисодий самарадорлик кўрсаткичлари ҳисобланганда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киритилади:

Яқуний ишлаб чиқариш натижалари (жами ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ички ва ташқи бозордаги амалга оширишидан тушган тушум.

Иштирокчи корхоналар томонидан истеъмол қилинадиган маҳсулотдан ташқари). Унинг таркибига хусусий ва интеллектуал мулкни сотишдан тушган даромад ҳам киритилади (ихтиродан фойдаланиш ҳуқуқига ноу-хау, ЭХМ дастўрлари ва шу кабиларга литсензиялар).

- Ижтимоий ва экологик натижалар;
- Тўғридан-тўғри молиявий натижалар;
- Хорижий давлатлар, банклар ва фирмаларнинг кредит ва қарзлари, импортга божлар тушуми ва шу кабилар.

- Миқдорий баҳолашнинг иложи бўлмаган ижтимоий иқтисодий,
- сиёсий ва бошқа натижалар халқ хўжалиги самарадорлигининг қўшимча
- кўрсаткичлари ҳисобланади ва лойиҳанинг давлат томонидан қўллаб-қувватланиши ва амалга ошириши тўғрисидаги қарорларни қабул қилишда инобатга олинади. Лойиҳа ҳаражатларига лойиҳа бўйича кўзда тутилган ва уни амалга ошириш учун зарур бўлган лойиҳанинг барча миллий иштирокчилари ҳаражатлари киритилади. Бунда бир хил ҳаражатлар такроран ҳисобга олинмаслик учун қуйидагилар ҳисобга киритилмайди:

- Ишлаб чиқарувчи бошқа лойиҳа иштирокчиларидан айрим маҳсулотларни сотиб олиш учун истеъмолчи корхоналар томонидан қилинадиган ҳаражатлар;

- Лойиҳанинг бир иштирокчилари томонидан яратилиб бошқа иштирокчилар фойдаланувчи асосий воситаларга амортизация ажратмалари;

- Корхоналарнинг давлат бюджетига тўлайдиган барча тўлов турлари, шу жумладан солиқлар;

- Эгри молиявий натижалар (лойиҳа реализацияси билан шартланадиган миллий ва хорижий корхона ва фуқаролар даромадларининг ўзгариши, ер майдонларининг бозор баҳоси ўзгариши, бино ва бошқа мулк турлари, авария ва бошқа фавқулодда ҳолатлар туфайли табиий ресурсларнинг ёқотилиши);

Меҳнатга ҳақ тўлашни жаҳон нархлари бўйича қайта ҳисоблашда қуйидаги формула бўйича аниқланадиган қайта ҳисоблаш коэффициентидан (Кпз) фойдаланилади: аҳоли

КпзқСкм/Скв.

Бу ерда Скм- категориясига мос истеъмол саватшасига кирувчи товар ва хизматларнинг жахон нархларидаги умумий қиймати;

Скв- худди Шунинг ўзи, фақат мос мамлакатнинг ички нархлари бўйича.

## 2.5. Асосий лойиҳагача бўлган ҳужжатлар таркиби.

Умумий ҳолатда лойиҳагача бўлган ҳужжатларга қуйидагилар киради:

- техник-иқтисодий мулоҳазалар;
- инвестиция фикри;
- мақсадлар тўғрисида декларация (илтимоснома);
- инвестиция асосномалари;
- бизнес-режа.

**Техник-иқтисодий тасаввур.** Буюртмачининг қарори бўйича лойиҳагача бўлган ҳужжатлар таркибига техник-иқтисодий мулоҳазалар (ТИТ) киритилиши мумкин, уларда максимал эҳтимол маълумотлар базасидан фойдаланган ҳолда дастлабки инвестициялаш мақсадлари таърифланади, лойиҳани асосий амалга ошириш ва унинг инвестор учун мақсадга мувофиқлиги йўллари танланади ва таҳлил қилинади, молиялаштириш манбалари аниқланади, инвестициялаш ва лойиҳанинг белгиланган техник-иқтисодий кўрсаткичларга эришиш имкониятлари баҳоланади. ТИТнинг таҳминий тузилиши қуйидаги позицияларни ўз ичига олади<sup>21</sup>:

1) ишлаб чиқиш учун асос;

2) буюртмачи тўғрисида маълумот;

3) лойиҳа тўғрисида умумий маълумотлар, шу жумладан:

- лойиҳани бажариш натижасида ишлаб чиқаришга кўзда тутилаётган маҳсулот (хизматларнинг) умумий номенклатураси;

- маҳсулот харид қилиши мумкин бўлган аҳоли тоифаси ва /ёки ташкилот тури кўрсатиб ўтилган ҳолда кўзда тутилган маҳсулот истеъмолчиларининг умумий таърифи (тармоқ мансублиги, ташкилот ҳажми, уларнинг ҳудудий жойлашиши ва ҳ.к.);

- объектнинг бошланғич амалга оширилиши ва инвестиция лойиҳасининг инвестициягача, инвестициялаш вақтида ва фойдаланиш босқичлари ўтишидаги эҳтимолий муддатлар;

- лойиҳанинг ҳар бир босқичида эҳтимолий ҳамкорларга нисбатан дастлабки мулоҳазалар;

- беқиёс деб кўрсатиш мумкин бўлган материаллар, инсон ресурслари ва жиҳозларнинг лойиҳани ҳар бир босқичини амалга ошириш учун талаб этилиши тўғрисидаги дастлабки мулоҳазалар;

4) лойиҳанинг молиявий-иқтисодий асослаш, шу жумладан:

- маҳсулотга асосий жорий нархлар даражасини баҳолаш;
- маҳсулот экспортининг истиқболлари;
- лойиҳанинг мураккаблиги;
- дастлабки - ҳал этувчи ҳужжатларнинг мавжудлиги;

<sup>21</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.427 p.

- харажат ва натижалар нисбати.

• инвестиция қарорлари вариантларини эксперт баҳолаш, шу жумладан лойиҳанинг бажарилишига муҳим таъсир этиши мумкин бўлган омиллар ёки самарадорлик мезонларини аниқлаш;

• техник қарорларни инновацияли, патент ва экологик таҳлил қилиш;

• минтақавий ва тармоқли устунликлар билан инвестиция фикрини дастлабки келиштириш;

• лойиҳа иштирокчиларининг таркиби бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

Инвестиция фикрини шакллантириш босқичидаги ишларнинг натижаси таҳлилий ёзувлар кўринишида расмийлаштирилади: уларнинг таркибида қуйидагилар аниқланиши лозим:

- мақсад, асосий хусусиятлари ва лойиҳанинг муқобиллари;

- келгусида ҳисобга олиниши лозим бўлган ташкилий, молиявий, сиёсий ва бошқа муаммолар;

- лойиҳани ишлаб чиқиш бўйича муайян дастур;

- мақбуллик мезонлари бўйича натижалар тавсифи ва зарурий инвестицияларни баҳолаш.

Лойиҳанинг мақбуллиги асосий мезонлар сифатида технологик бажарилувчанлик, узоқ муддатли яшовчанлик ва иқтисодий самарадорлик; сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий мақбуллик; ресурс ва ташкилий - маъмурий таъминотни қўллашлари лозим.

Инвестиция фикрининг таҳминий таркиби келтирилган.

**Мақсадлар тўғрисида декларация (илтимоснома).** Мақсадлар тўғрисида декларация (илтимоснома) қуйидаги маълумотни ўз ичига олиши лозим<sup>22</sup>:

- инвестор (буюртмачи);

- манзил, корхона, иншоот қурилишига мўлжалланаётган жой (район, пункт);

- лойиҳа/ корхонанинг номи, унинг техник ва технологик маълумотлари (саноат маҳсулотини ишлаб чиқариш ҳажми ёки табиий ифодада асосий турлар бўйича ва умуман қийматли ифодада хизматлар кўрсатиш);

- қурилиш ва объектни фойдаланишга топшириш муддати;

- мўлжалланаётган фаолиятнинг ижтимоий-иқтисодий заруратини асослаш;

- ишчи ва хизматчиларнинг таҳминий сони, меҳнат ресурсларига эҳтиёжни қондириш манбалари, ишчилар ва уларнинг оилаларини турар-жой, коммунал ва ижтимоий - маиший хизматлар билан таъминлаш;

Лойиҳа/ корхонанинг хомашё ва материаллар (мувофик бирликларга), энергия ресурслари ( электр энергияси, иссиқлик, буғ, ёқилғи), йер ва сув ресурсларига (сув таъминоти, сув ажратмалари, сув ажратмалари оқими, тозалаш усуллари ҳажми, сони, манбалари, оқар сувлар сифати, қуйилиш шартлари, янги тозалаш иншоотлари қурилиши ёки мавжудларидан фойдаланиш), таъминот манбалари, транспорт таъминотига эҳтиёж;

---

<sup>22</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.457 p.

- атроф-муҳитга корхона иншоотларнинг эҳтимолий таъсири: табиий муҳит компонентларига таъсир этиш турлари (қоида бузарликлар тури, ифлослантирувчи-ингредиентлар номи ва сони), авария ҳолатлари эҳтимоли (эҳтимоллик, миқёси, таъсирларнинг мунтазамлиги), иш чиқиндилари (тури, ҳажми, ), утиллаштириш усуллари;

-мўлжалланаётган фаолиятни молиялаштириш манбалари (таъсисчилар, пайчилар, молиявий институтлар, ҳукумат, тижорат банклари, таъминотшилар кредити); тайёр маҳсулотлардан фойдаланиш ( тақсимлаш).

Мақсадлар тўғрисида декларация (илтимоснома) одатда муҳокамага қўйилади:

- давлат ҳокимияти ва маҳаллий ўзини -ўзи бошқариш органларига топширишдан олдин келишиш учун компаниянинг манфаатдор бўлинмаларига:

- кўзда тутилаётган қурилишни жойлаштириш жойи бўйича туман, шаҳарнинг давлат бошқаруви ва маҳаллий ўзини -ўзи бошқариш органларига.

Минтақаларо ва маҳаллий даражалардаги мавжуд объектларни, Шунингдек барча саноат объектларини кенгайтириш ва реконструкция қилиш янгисини қуриш мақсадлари тўғрисидаги декларация (илтимоснома) буюртмачи томонидан объектни жойлаштиришнинг дастлабки жойи бўйича шаҳар тумани маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш, давлат бошқаруви органларининг ёзма розилигини олиш учун ҳукуматига берилади.

**Инвестициялар асосномалари.** Инвестициялар асосномалари (ИА) тўлиқ ва батафсил лойиҳа олди ҳужжати ҳисобланади. Дастлабки маълумотлар таркиби, Шунингдек бўлимлар бўйича техник- иқтисодий кўрсаткичлар таркиби, мазмуни, аниқлаш усуллари ва тақдим этиш шакли ИАни ишлаб чиқишга топшириқлар ёрдамида белгиланади. ИА ишлаб чиқиш топшириқларига киритилган маълумотлар ва талабларнинг тахминий рўйхати, ИАнинг таркиби ва мазмуни, асосий технологик ва қурилиш қарорларини белгилаш усуллари, корхонани ресурслар билан таъминлаш, атроф-муҳитга таъсирни баҳолаш, инвестициялар самарадорлиги ва бошқа техник-иқтисодий кўрсаткичлар ҳисобга олган ҳолда аниқланиши мумкин.

Қурилиш учун инженерлик маблағлари материаллари асосида лойиҳа олди ҳужжатлари, шу жумладан ИА, Шунингдек корхона, бино ва иншоотлар қурилиши лойиҳаси ва ишчи ҳужжатлари, ҳамда объектларни кенгайтириш, реконструкция қилиш, техник қайта қуроллантириш, фойдаланиш ва тугатиш, Шунингдек иқтисодий, техник, ижтимоий ва экологик асосланган лойиҳавий қарорларни қабул қилиш учун тавсиялар амалга оширилади.

Қурилиш учун инженерлик маблағлари объектлар ҳудудни табиий ва техноген шароитларини комплекс ўрганиш (минтақа, туман, майдон, участка, трасса), ушбу объектларнинг ташқи муҳит билан таъсирлашиши башоратини тузиш, уларнинг инженерлик ҳимояси ва аҳоли ҳаётининг хавфсиз шароитлари асослашни таъминлайди.

ИА да ҳамма таклиф этилган ер майдонлари учун муқобил ишланмалар ва ҳисоб-китоблар, шу жумладан қатъий ҳажмли ва режали қарорлар, инвестициялар самарадорлиги, объект қурилиши ва фойдаланишга

топширилиши амалга оширишнинг ижтимоий, экологик ва бошқа оқибатлари, Шунингдек ер эгалари, ердан фойдаланувчилар, ижарачиларнинг зарарлари, қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқарувчиларининг ер майдонлари тортиб олинishi билан боғлиқ- йўқотишларини аниқлаш бўйича бажарилиши лозим. Кўрсатиб ўтилган материалларнинг таркиби ва мазмуни зарурий келишувлар ва экспертиза ўтказиш учун етарли бўлиши лозим.

ИА инвестицияларнинг қурилишга тижорий, иқтисодий ва ижтимоий мақсадга мувофиқлиги, техник имкониятлари ва хўжалик зарурати тўғрисидаги қарорларни асослаш, объектни жойлаштириш учун ер майдонларини танлаш актини олиш ҳамда лойиҳа - қидирув ишларини бажариш учун етарли бўлган ҳажм ва деталлаштириш даражасида ишлаб чиқилади.

ИА вақт бўйича инвесторга максимал ва барқарор фойда олишни таъминловчи объектни келгусида лойиҳалаштириш (навбат бўйича ўриндош бўлган қурилиш ва лойиҳалаштириш) ва фойдаланиш, ижобий ижтимоий натижалар ва бошқа мақсадларга эришиш тартиби бўйича тавсияларни ўз ичига олиши лозим. Объектларнинг ИА давлат экспертизасидан ўтказилади.

Тасдиқланган ИА буюртмачи томонидан келгуси тадқиқотлар, жамоатшилиқ фикри бўйича сўровномалар ва объект иншооти имкониятлари тўғрисида, бизнес-режа ишлаб чиқиш, субсидиялар, солиқ ва бошқа имтиёزلарни тақдим этиш тўғрисида ижроия ҳокимияти органлари билан музокаралар ўтказиш учун фойдаланилади. ИАнинг таҳминий тузилиши келтирилган.

**Бизнес-режа.** Бизнес-режа мажбурий лойиҳа олди ҳужжати ҳисобланмайди ва ташқи инвесторлардан бўйича молиявий кўмакни, Шунингдек бизнес-режани лойиҳанинг тижорий жозибадорлигини тасдиқловчи мажбурий ҳужжат деб ҳисоблаган банкларни ҳам жалб этиш мақсадида буюртмачи томонидан қарорлар бўйича ишлаб чиқилади. Бизнес-режа қуйидагилардан иборат бўлган бўлимларни ўз ичига олади<sup>23</sup>:

- корхона ҳал этиши зарур бўлган мақсад ва вазифаларни ёритиб бериш, қўйилган мақсадларга эришиш усуллари ва корхона ва /ёки лойиҳанинг уларга етишиш натижасида техник-иқтисодий кўрсаткичлари;

- бозор таҳлили ва маҳсулот ва хизматлар истеъмолчилари тўғрисида маълумот;

- чиқарилган маҳсулот ва хизматлар кўрсатиш турларини аниқлаш;

- маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси;

- асосий фондларни яратиш режаси;

- ташкилий, юридик, молиявий режалар;

- хатарларни баҳолаш ва лойиҳани суғурталаш;

- лойиҳани молиялаштириш схемаси ҳамда жалб этилган маблағлардан фойдаланиш;

- лойиҳа бўйича асосий хулосалар.

Бизнес-режанинг бўлимлари таркиби лойиҳани амалга ошириш шартларига боғлиқ ҳолда ўзгариши мумкин.

---

<sup>23</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 532 p.



Инвестициягача бўлган тадқиқот ҳужжатларида тарзда илғор технологиялар, жиҳозлар, қурилиш қарорларини татбиқ этиш, Шунингдек маҳаллий ва хорижий янги фан ва техника ютуқларига мувофиқ ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этиш кўзда тутилган бўлиши лозим. Сифатни баҳолаш учун техник-иқтисодий кўрсаткичларни қиёслаш ва уларнинг илғор маҳаллий ва хориж тажрибаси, капитал қўйилмаларнинг юқори самарадорлиги, қурилишнинг индустриал усулларини қўллаш, объектларнинг экологик хавфсизлиги ва атроф-муҳит муҳофазасини таъминлашни акс эттирувчи тармоқ аҳамиятидан фойдаланилади.

## 2.6. Лойиҳавий таҳлил.

Лойиҳавий таҳлил инвестициягача бўлган ҳамда инвестиция даврининг лойиҳа босқичларида бўлғуси лойиҳани ҳар томонлама тадқиқ этиш, унинг қиммати ва натижасини башоратлашувини ўтказилади. Умумий ҳолатда бунинг учун қуйидаги ифодадан фойдаланилади<sup>24</sup>:

<i>Лойиҳанинг</i>	<i>Лойиҳа натижасида</i>	<i>Лойиҳа натижасида</i>
қ	-	қ
<i>натижалари</i>	<i>фойда ўзгариши</i>	<i>сарфлар ўзгариши</i>

Лойиҳа бўйича натижалар ва сарфларни бир турдаги ресурс ва бир турдаги маҳсулот учун қуйидаги тарзда аниқлаш мумкин:

<i>Исталган йил учун</i>	<i>Лойиҳа маҳсулотининг</i>	<i>Лойиҳа маҳсулоти</i>
қ	қ	х
<i>натижалар</i>	<i>ҳажми ўсиши</i>	<i>бирлигининг баҳоси</i>

<i>Исталган йил учун</i>	<i>Ишлаб чиқаришга ресурслари</i>	<i>Маҳсулот</i>
қ	қ	х
<i>ҳаражатлар</i>	<i>ҳажми ўсиши</i>	<i>бирлигининг қиймати</i>

Лойиҳа таҳлилининг қуйидаги турларини турларини фарқлаш қабул қилинган:

- техник;
- молиявий;
- тижорий;
- экологик;
- ташкилий (институтсионал);
- ижтимоий;
- иқтисодий.

Лойиҳанинг бажарилувчанлиги тўғрисида қарор қабул қилингунга қадар бутун лойиҳа даври давомида унинг барча жиҳатларини кўриб чиқиш зарур.

Инвестиция лойиҳаларининг техник таҳлили доирасида қуйидагилар ўрганилади:

- техник-технологик муқобиллар;
- жойлашиш жойи вариантлари;

<sup>24</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 487 p.

- лойиҳанинг ўлчами (миқёси, ҳажми);
- бутун лойиҳани амалга ошириш муддатлари ва унинг даврлари;
- хомашё, меҳнат ва бошқа ресурслар манбаларининг етарлилиги ва қулайлиги;

- лойиҳа маҳсулот учун бозор сифими;
- кўзда тутилмаган омилларни ҳисобга олган ҳолда лойиҳага сарфлар;
- лойиҳа бўйича иш жадвали.

Бу вазифалар лойиҳагача бўлган тадқиқотлар босқичида ортиб борувчи аниқлик, қурилиш лойиҳаси ва ишчи ҳужжатларини яратиш орқали ҳал этилади.

Босқичма-босқич ўтказилган техник таҳлил жараёнида лойиҳа сметаси ва бюджети аниқлаштирилади. Бунда режалаштирилмаган харажатларни келтириб чиқарувчи кўзда тутилмаган омиллар, жисмоний ва қимматли омиллар аниқланади.

**1-вазият.** Инвестицион қарорни эксперт баҳолаш.

Ориентал Дреам компанияси шахсий эзотерик маҳсулот ишлаб чиқаришини Россияда йўлга қўйиш имкониятини кўриб чиқди.

Компания экспертлари инвестиция фикри вариантларини баҳолайдилар, уларнинг ҳар бирига муваффақият омилларининг турли эксперт қиймати мос келади. Максимал қулай омил қиймати 100га тенг.

Мазкур мавзуда баён этилган схема бўйича эксперт баҳолашини ўтказинг, қуйидаги жадвални тўлдириг:

Омиллар	Миқдори	Лойиҳа вариантлари			Интеграл баҳолаш		
		А	В	С	А	В	С
Лойиҳа маҳсулотига талаб	0,3	50	65	80			
Лойиҳа маҳсулотининг рақобатбардошлиги	0,25	70	80	90			
Материалларга нарх барқарорлиги	0,2	80	70	50			
Муқобил техник қарорлар мавжудлиги	0,15	75	70	50			
Лойиҳанинг мураккаблиги	0,1	80	70	10			
Миқдор	1	-	-	-			

Лойиҳа вариантларини таҳлил қилинг. Улар нимаси билан фарқланади?

Қайси лойиҳа Сизнингча келгуси муҳокамага лойиқ?

Миқдорлар 0,4; 0,3; 0,2; 0,1га ўзгаришига Сизнинг қарорингиз таъсир этадими? Буни тушунириб бериш мумкинми?

**2-вазият.**

16. Қуйидаги лойиҳаларни кўриб чиқинг ва уларнинг муфассал ишланмаси зарур бўлган жиҳатларини ажратинг.

- Нефт қувири қурилиши;

- Инновацияон ишлаб чиқаришни ташкил этиш.

Қатор мамлакатларда бундай харажатлар даражасини белгилашга уринилади. Шу тарзда, АҚШда ушбу даража оддий стандарт лойиҳалар учун 5% дан мураккаб, беқиёслари учун 15%гача чайқалиб туради.

Тижорий таҳлилнинг вазифаси – маҳсулот ёки хизматларнинг якуний истеъмолчилари нуқтаи назаридан лойиҳа баҳоланади. Умумий кўринишда бунда ечилаётган масалаларни қуйидаги уч кўринишга келтириш мумкин:

- 1) маркетинг;
- 2) ресурслар олиш манбалари ва шартлари;
- 3) ишлаб чиқариш ва савдо шартлари.

Тижорий таҳлил натижасида қуйида келтирилган саволларга жавоб бериш керак:

- Маҳсулот қаерда сотилади?

- Жами чиқарилган маҳсулотни нархига таъсир этмаган ҳолда қабул қилишга бозор сифими етарлими?

- Молиявий нуқтаи назардан янги нархда лойиҳа яшовчанлигини сақлаб қоладими?

- Бозорнинг умумий сифимида тақлиф этилаётган лойиҳа қандай улушни таъминлаши мумкин?

- Чиқарилган маҳсулот маҳаллий истеъмолга ёки экспортга мўлжалланганми?

- Маҳсулотни бозорга чиқариш учун қандай молиявий тадбирлар талаб этилади ва маркетингни молиялаштириш учун лойиҳада қандай захираларни кўзда тутиш керак?

- Мавжуд етказиб бериш усуллари уларнинг вақтида етказилиш ва бузилмаслигини кафолатлашга қодирми?

- Одил нархларни белгилаш учун танлов савдоларини амалиётда қўллайдиларми?

- Ким зарурий нархлар хусусиятларини ишлаб чиқади?

Экологик таҳлил лойиҳавий таҳлилда асосий ўринга эга, чунки инсон фаолиятининг атроф муҳитга таъсири етарлича ўрганилмаган, энг асосийси экологик нуқта назардан амалга оширилмаган қарорлар атроф муҳитда қайтариб бўлмайдиган ўзгаришларга олиб келади.

Инвестиция лойиҳасини экологик таҳлил қилишнинг вазифаси – инвестицион каби, инвестициядан кейинги даврда лойиҳанинг атроф-муҳитга етказган потентсиал зарарини белгилаш, Шунингдек бу каби самарани юмшатиш ёки бартараф этиш учун зарур бўлган чораларни аниқлаш.

Лойиҳа режасига мувофиқ бошқарувчи стандартлар, Шунингдек ушбу чораларга риоя қилишни таъминлашга қаратилган чоралар ҳам киритилиши лозим. Бутунжаҳон банки маълумотларига кўра, атроф-муҳит муҳофазаси бўйича зарурий чораларга харажатлар лойиҳанинг умумий харажатларини 3 фоизини ташкил этади. Ишлаб чиқилиши яқунлангандан сўнг муҳофаза чоралари киритишга муҳтож бўлган лойиҳалар 10%га харажатларни талаб этади.

Экологик лойиҳаларнинг иқтисодий самарадорлигининг стандарт таҳлили ўтказилиши кўпинча қийин кечади, чунки экологик харажатлар ва натижаларни баъзан ҳисоблаш жуда қийин. Бундай ҳолатда сифат таҳлиliga муурожаат қилинади. Шу билан бирга сифат таҳлили миқдорий таҳлил сингари «лойиҳа билан» ва «лойиҳасиз» вазиятлар ўртасидаги фарқни кўрсатиши лозим.

Ташкилий таҳлилнинг мақсади – ташкилий, ҳуқуқий, сиёсий ва маъмурий вазиятни баҳолаш, унинг доирасида лойиҳа амалга оширилиши, Шунингдек менежмент, ташкилий тузилма, режалаштириш, ходимларни гуруҳлаштириш ва ўқитиш, молиявий фаолият, сиёсат қисмида зарурий тавсиялар ишлаб чиқилиши лозим.

Ташкилий таҳлилнинг асосий йўналишлари<sup>25</sup>:

- лойиҳа иштирокчиларининг вазифаларини амалдаги қонунчилик ва қонун ости актларига татбиқан белгилаш (кўрсатмалар, регламентлар ва ҳ.к.);

- лойиҳа иштирокчиларининг заиф ва кучли томонларини моддий-техник асос, малака, тузилма, молиявий аҳволи нуқтаи назаридан баҳолаш;

- лойиҳанинг тақдирига, айниқса атроф-муҳит муҳофазаси, ойлик маоши, нархлар, давлат кўмаги, ташқи иқтисодий алоқалар қисмида қонунлар, сиёсат ва кўрсатмаларнинг эҳтимолий таъсирини баҳолаш;

- таҳлил жараёнида аниқланган камчиликлар бартараф этиш, Шунингдек лойиҳага ташқи салбий таъсирларни камайитириш бўйича чоралар ишлаб чиқиш;

- лойиҳанинг самарадорлигига таъсир этувчи юқорида эслатиб ўтилган ташкилий омилларни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

Ижтимоий таҳлилнинг мақсади лойиҳа вариантларининг ундан фойдаланувчилар учун яроқлилигини аниқлаш ҳисобланади. Ижтимоий таҳлил натижалари лойиҳа ва ундан фойдаланувчилар ўртасида ўзаро таъсирлашиш стратегиясини тузиш имконияти ҳамда аҳолини қўллаб қувватлашни таъминлаши лозим, бу лойиҳа мақсадига эришига кўмаклашади.

Ижтимоий таҳлил тўрт асосий соҳага диққатни қаратади:

- 1) лойиҳада эслатиб ўтилган аҳолининг ижтимоий маданий ва демографик тавсифлари (миқдорий тавсиф ва ижтимоий тузилма);

- 2) лойиҳа амал қиладиган ҳудудда оила таркиби, меҳнат ресурслари мавжудлиги ресурсларни назорат қилиш билан бирга аҳолини ташкил этиш;

- 3) маҳаллий маданият учун лойиҳанинг мақбуллиги;

- 4) лойиҳа натижаларидан фойдаланувчи аҳоли гуруҳлари ва ташкилотларни зарурий мажбуриятлар билан таъминлаш стратегияси.

Таъкидлаш жоизки, ижтимоий таҳлил авваламбор стандарт услуб ва процедуралар йўқлиги ва расмий усулларни татбиқ этиш бир мунча қийинроқ кечаётгани туфайли қийинроқдир. Шу билан бирга унинг муваффақиятли ўтказилиши лойиҳанинг режаси, Шунингдек унинг самарадорлиги яхшиланишига кўмаклашади.

---

<sup>25</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 496 p.

Кўпгина ҳолатларда ижтимоий натижалар миқдорий баҳоланади ва иқтисодий самарадорликни аниқлаш доирасида лойиҳанинг умумий натижалари таркибига киритилади.

Самарадорлик ҳисоб-китобларида акс этиладиган лойиҳа ижтимоий натижаларининг асосий турлари қуйидагича:

- минтақада иш ўрнини сони ўзгариши;
- ишчиларнинг турар-жой ва маданий-маиший шароитларини яхшилаш;
- ишчиларнинг меҳнат шароитлари ўзгариши;
- ишлаб чиқарувчи хизматчиларнинг таркибини ўзгартириш;
- аҳолини алоҳида товар турлари билан таъминотнинг ишончилиги ўзгариши;
- ишчилар ва аҳолининг саломатлик даражаси ўзгариши;
- аҳолининг бўш вақтини тежаш.

Лойиҳада кўзда тутилган ишчиларнинг меҳнат қилишлари ва хордиқ чиқариши учун меъёрий шароитлар яратиш, уларни озик-овқат маҳсулотлари, турар-жой майдони ва ижтимоий инфратузилма таъминлаш уни амалга ошириш мажбурий шарт ҳисобланади ва лойиҳа натижалари таркибида бирор-бир мустақил баҳолаш шарт эмас.

Лойиҳанинг яшовчанлигини лойиҳа вариантлари самарадорлигини таҳлил этиш усуллари ёрдамида баҳоланади.

Молиявий амалга оширилувчанлик - лойиҳани амалга оширишнинг молиявий имкониятларини мавжудлигини тавсифловчи (икки амал «ҳа» ёки «йўқ» қатнашувчи) кўрсаткичдир. Молиявий амалга оширилувчанлик талаблари ИЛ молиялаштиришнинг зарурий ҳажмини белгилайди. Молиявий амалга оширилмаслик аниқланганда молиялаштириш схемаси эҳтимол алоҳида ташкилий-иқтисодий элементлар тузатилиши лозим.

Молиявий амалга оширилувчанлик жамиятдан ташқари (лекин давлат ва барча тижорат иштирокчилари, шу жмладан кредиторларни ҳам қўшган ҳолда) лойиҳанинг барча иштирокчиларининг капитал йиғиндиси учун текширилади.. Ҳар бир иштирокчидан лойиҳага тушадиган пул оқимлари бу ҳолатда қуйилиб келиш («қўшиш» белгиси билан олинади), пул оқимлари эса ҳар бир иштирокчига лойиҳадан тушадиган лойиҳи («айириш» белгиси билан олинади) оқими ҳисобланади. Бундан ташқари лойиҳанинг пул оқими кўриб чиқилади ( мазкур ҳолатда тушумдан оқимлар миқдори – бу «қўшув» белгиси билан ёзилувчи қуйилиб келиш, инвестиция ва ишлаб чиқариш харажатлари эса солиқларни ҳисобга олмаганда – бу «айириш» белгиси билан ёзилувчи чиқиб кетиш).

Шундай қилиб, лойиҳа молиявий жихатдан амалга оширилувчан ҳисобланади, агар ҳар бир ҳисоб-китоб босқичида барча иштирокчилар қуйилишнинг ва чиқиш алгебраик миқдори (белгиларни ҳисобга олганда) ва лойиҳанинг пул оқими ижобий ҳисобланса.

Масалан, Уч фирма ва икки банк томонидан амалга ошириладиган лойиҳани кўриб чиқамиз. Давлатнинг молиявий иштироки солиқлар олишга чиқарилади. Баъзи қадамларда пул оқимлари 3.1-жадвалда ёритиб берилади.

## Пул оқимлари

Пул оқими элементининг номи	Белгилар
Сотишдан тушумлар (НДС билан, актсизлар ва божлар)	+2100
Ишлаб чиқариш харажатлари (НДС дан моддий харажатлар)	-600
Давлат томонидан олинган солиқлар	-500
1- фирма оқими (бу қадамда фирма пул олади)	-600
2- фирма оқими (бу қадамда фирма пул олади)	-700
3- фирма (бу қадамда фирма пул қўяди)	+200
1 –банк оқими (банк фоизлар олади)	-100
2-банк оқими (банк займ қарз беради)	+300

Лойиҳада ушбу қадамда оқим сифатида савдодан тушум иштирок этади; 3- фирманинг оқими (фирма лойиҳага 200 бирлик қўшади); 2-банкдан олинган 300 бирликда заем (қарз). Уларнинг барчаси «қўшиш» белгиси билан келтирилган. Айнан шу қадамда чиқиш ишлаб чиқариш харажатлари ҳисобланади (наrx таркибига кирувчи солиқлар, НДС, актсизлар ва божлар), лекин бошқа солиқларсиз; давлат томонидан олинган 500 бирлик миқдоридаги солиқлар 1- ва 2- фирманинг оқимлари (бу фирмалар лойиҳадан мувофиқ тарзда 600 ва 700 бирлик олади); 1-банк томонидан олинган қарз бўйича 100 бирликка тенг бўлган фоизлар. Уларнинг барчаси «айириш» белгиси билан келтирилган.

Ушбу қадамда маблағларнинг етарлилигини текшириш учун оқимнинг барча элементлари суммасини топамиз. У қуйидагига тенг:

$$2100 + (-600) + (-500) + (-600) + (-700) + 200 + (-100) + 300 = 100\text{бирлик}$$

Чунки бу сумма салбий эмас (мазкур ҳолатда ижобий), кўриб чиқиладиган қадамда лойиҳани амалга ошириш учун маблағ етарли. Агар ўхшаш қийматларнинг суммаси ҳисоб-китобнинг ҳар қайси қадамида салбий бўлмаса, лойиҳа молиявий амалга оширилувчан ҳисобланади, акс ҳолатда эса молиявий бажарилмайдиган бўлади.

**Назорат саволлари:**

1. Лойиҳани асосий ишлаб чиқиш даврлари қандай?
2. «Лойиҳа концепцияси» асосида нима тушунилади?
3. «Лойиҳанинг мақсадлари» тушунчасига нималар киради?
4. Лойиҳа концепциясини шакллантириш босқичида таърифланган вазифаларнинг асосий тавсифлари қандай?
5. Лойиҳа концепциясини асосий ишлаб чиқиш босқичлари қандай?
6. Лойиҳанинг бажарилувчанлигини дастлабки таҳлил этиш моҳияти нималардан иборат?

7. Мақсадлар тўғрисидаги илтимосниманинг асосий таркибий қисмларини санаб беринг.
8. Инвестицияларнинг тадқиқотлари тушунчасига нима киради?
9. Инвестициялар асосномаларини тайёрлаш мақсадлари қандай?
10. Объект қурилишига иштирокчилар қай тарзда танланади?
11. Лойиҳанинг бошланғич даврида объектни жойлаштириш учун қандай процедуралар ёрдамида жой танланади?
12. Қайси вақтларда инвестор инвестицион қарор қабул қилади?
13. Лойиҳани ишлаб чиқишда қайси мутахассислар иштирок этади?
14. Сиз лойиҳавий таҳлилнинг таркибини белгилай оласизми?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
6. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)

### **3 - мавзу: Лойиҳаларни бошқаришни назорат қилиш ва тартибга солиш.**

#### **Режа:**

- 3.1. Лойиҳани назорат қилиш мақсадлари ва мазмуни.
- 3.2. Лойиҳани амалга ошириш ҳолатини баҳолаш ва ўзгаришларни башорат қилиш.
- 3.3. Ўзгаришларнинг кўринишлари.
- 3.4. Ўзгаришларни бошқариш технологиялари.

**Таянч иборалар:** *Назоратнинг мақсади, назоратнинг вазифаси, назоратнинг услуби, ишнинг ҳолатини баҳолаш, ўзгаришларни башорат қилиш, тақвимий режалар, мониторинг, назорат турлари, назорат вазифалари, назорат жараёни.*

#### **3.1. Лойиҳани назорат қилиш мақсадлари ва мазмуни.**

Лойиҳани назорат қилишнинг асосий мақсади – режали кўрсаткичларни бажарилишини таъминлаш ва режалаштиришнинг умумий самарадорлигини ошириш.

Лойиҳани назорат қилишнинг мазмуни, ишларни бажаришнинг ҳақиқий кўрсаткичларини хужжатлаштириш ва баҳолаш ҳамда уларни режали кўрсаткичлар билан қиёслаш асосида фаолият натижаларини аниқлашдан иборат.

Назорат тизими ЛБ умумий тизимининг, тескари алоқа ва аввал берилган кўрсаткичларни ўзгартириш имкониятига эга бўлган элементлар (кичик тизимлар) ўртасидаги бир қисмини ўзида намоён этади. Лойиҳани бажариш давомида йўл қўйилган ҳар қандай хатога йўл қўйилганда атроф-муҳитдаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда режадан баъзи узоқлашишларни камайтиришга йўналтирилган жавоб таъсир шаклланади. Тескари алоқага эга бошқарув тизими энг оддий шаклда блок-схема кўринишида тақдим этилиши мумкин. У 6.1-расмда келтирилган.

Тизим кириш, чиқиш ва лойиҳани бажариш жараёнига эга, у лойиҳанинг исталган қисми, ишлар пакети, алоҳида ишга мос келиши мумкин. Чиқиш кўрсаткичлари, баъзи бирламчи белгиланган мазкур муайян чегара воситалари билан қиёсланади, назорат қилинади (режалар, муддатлар, ресурсларга чекловлар эмас, балки хона ичидаги ҳароратга ўхшаш баъзи белгиланган ўлчамлар). Агар улар фарқ қилса, у ҳолда тескари алоқа занжирлари юзага келган оғишларни бартарф этиш ёки кириш ўлчамларини тузатиш учун тизимнинг кириш қисмига қайтган тузатувчи таъсир шаклланади<sup>26</sup>.



**6.1-расм. Тескари алоқага эга бошқарув тизими.**

Лойиҳанинг ташкилий тузилмаси нуқтаи назаридан ялпи бошқарув жараёнлари бир неча тартибга солувчи иерархик чегаралар тизими кўринишида намоён бўлади. Бунда ташкилий бўлинма ёки тартибга солувчи, ёхуд тартибга солиш объекти, ёки бўлмаса бир вақтнинг ўзида иккала вазифа ҳисобланади. Ташқи таъсирларни ҳисобга олмай туриб лойиҳа раҳбари бу ҳолатда тартибга солувчи вазифасини бажаради, ижрочи-бўлинмалар тартибга солиш объектларига мослашади, улар ўртасида ҳам бошқарув ҳамда ижрочи вазифасини (масалан, ишлар пакетини бажаришга масъул бўлинмалар) бажарувчи оралиқ ташкилий бўлинмалар эса бир вақтнинг ўзида ҳам тартибга солувчи ва тартибга солиш объектлари ҳисобланади. Ташкилий бўлинмалар режали ва ҳақиқий бошқарув маълумотлари узатиладиган ахборот оқимлари билан ўзаро боғлиқдир.

<sup>26</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 548 p.



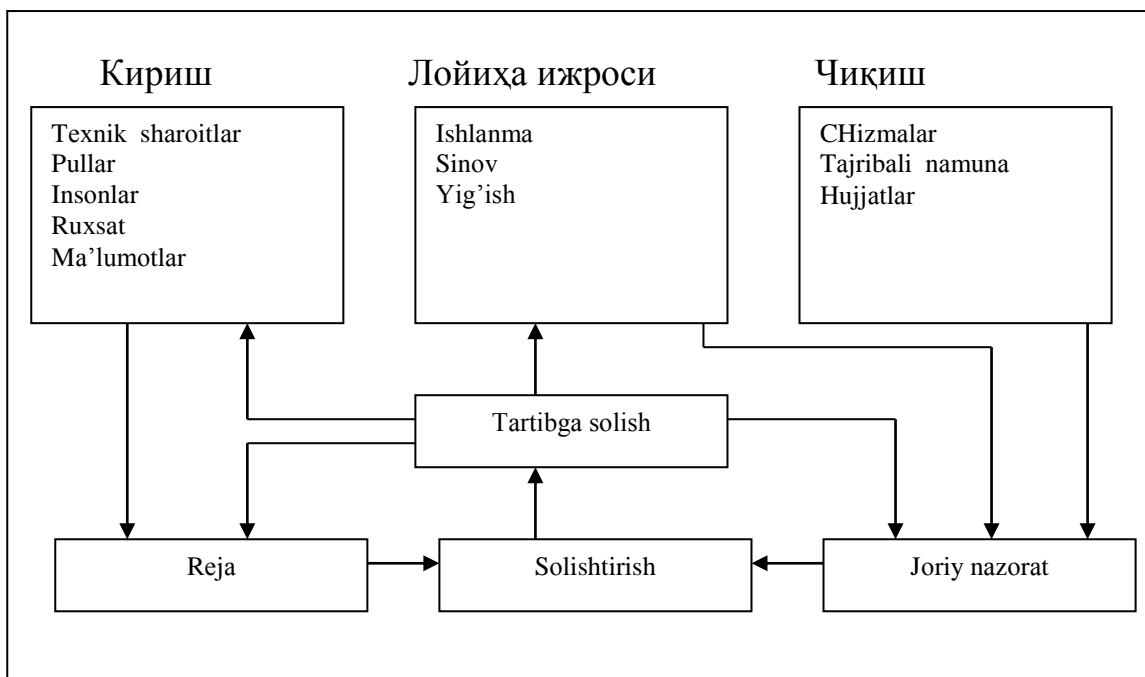
Реал бошқарув тизимлари бир неча тескари алоқа чегараларини ўз ичига олиши мумкин, бу эса лойиҳа мақсадларига эришишда тўсқинлик қилувчи ҳар қандай ўзгаришларни зарурат туғилса бартараф қилиш ва идентификациялаш имконини беради. Масалан, назорат тизимини ишлаб чиқишда дастлаб ҳисобга олинмаган мислсиз вазиятларга тўқнаш келиш мумкин. Бу ҳолатда бошқарув тизимига жараёни бошқаришда ҳисобга олинishi керак бўлган кўрсаткичлар қанча бўлса, Шунча контурга киритилган бўлиши лозим (масалан, кириш маълумотлари, жараённинг кўрсаткичлари ва режа кўрсаткичлари бўйича). Учинчи тартибдаги бошқарув тизимида чегарлар сони кўрсаткичлар тури сонига мос келиши лозим. Масалан, учинчи тартибли тизим 6.2 –расмда тасвирланган.

У бир чегарага эга бўлган тизим айнан Шундай элементлардан иборат: кириш кўрсаткичлари, жараён, чиқиш кўрсаткичлари ва тескари алоқа чегаралари. Бунда чиқиш кўрсаткичлари ҳақидаги маълумот «компараторга» узатилади (қиёслаш асбоби) у мазкур кўрсаткичларни дастлабки режа кўрсаткичлари билан қиёслайди. Агар келишмовчилик мавжуд бўлса, бу маълумот «тартибга солувчига» узатилади, у кириш кўрсаткичлари ёки бевосита режада, жараёнда қандайдир нотўғри ҳаракат билан расхождение келгани ёки акс ҳолатни аниқлайди.

Одатда, лойиҳанинг ташқи муҳитининг мислсиз ўзгариши ва ташкилотнинг ўзидаги мислсиз вазиятлар оқибатида лойиҳани яқунлаш муддатлари, унинг ҳақиқий қиймати, баъзан эса ишларни бажариш технологияси ҳам режалаштирилганларидан фарқ қилади. Амалиётда фақат 5% лойиҳа дастлабки режага мувофиқ тарзда малга оширилган. Лойиҳа қанчалик мураккаб ва технологик бўлса, қайта режалаштириш зарурати шунчалик тез-тез юзага келади ва ЛБ тизими, уни режалаштириш ва назорат қилишнинг юки шунчалик катталашади.

Ундан ташқари, вақт ўтиши билан эҳтиёжлар ҳам, уларни қондириш учун ишлаб чиқиладиган лойиҳа ҳам ўзгариши мумкин. Дастлабки режа турли омилларга кўра, масалан, лойиҳани бошлаш муддати сурилиши, молиялаштириш шартлари қайта кўриб чиқилиши, эҳтиёжлар ўзгариши, ишлар, ишлар учун ресурс чекловлари ва вақтинчалик баҳолаш, иш ҳужжатларини беришдаги ушланиб қолишлар ёки пудратшида зарурий жиҳозлар йўқлиги, мислсиз техник қийинчиликлар ёки ташқи шароитларни ўзгариши туфайли бажарилмай қолиши мумкин.

Шу билан бирга лойиҳанинг барча асосий элементлари раҳбарият томонидан назорат қилиниши лозим. Менежер жараёни белгилаши ва режалаштирилган вақт оралиғи орқали маълумотлар тўплаш мунтазамлиги белгилаши, олинган маълумотлар таҳлилинини ўтказиши, ҳақиқий ва режали кўрсаткичларни жорий расхождениясини таҳлили қилиши ва айтили вақтда ишларнинг қолган ҳажминини иш ҳолатининг таъсирини башорат қилиши лозим ва ҳ.к.



**6.2-расм. Учинчи тартибли тескари алоқали тизим.**

Назорат тизимига талаблар барча манфаатдор томонлар иштирокида лойиҳани амалга оширишни бошлашдан аввал ишлаб чиқилади ва таҳлил этилаётган маълумотнинг таркиби, ҳисоботлар тузилиши ва маълумотлар тўплаш учун масъуллик, маълумотлар таҳлили ва қарор қабул қилишни аниқлайди. Самарали назорат тизимини яратиш учун қуйидагилар зарур бўлади<sup>27</sup>:

- лойиҳани якунлаш учун бажарилиши зарур бўлган барча ишларни пухта режалаштириш;
- вақт, ресурс ва харажатларни аниқ баҳолаш;
- ҳақиқий бажарилган ишлар ва харажатларнинг вақт оралиғидаги ҳисоби;
- қолган ишларни бажариш учун талаб этиладиган вақт ва харажатларни даврий қайта баҳолаш;
- графика ва бюджет билан ишлар ва харажатларни ҳақиқий бажарилишини кўп марталик даврий қиёсланиши.

ЛБ тизими унга зарурат туғилган жойда тузатувчи таъсирни таъминлаши лозим. Масалан, алоҳида ишларни якунлашда ушланиб қолиш юз берса, у ҳолда меҳнат ресурслари ва жиҳозларини қайта тақсимлаш ҳисобига уларнинг бажарилишини жадаллаштириш мумкин. Агарда лойиҳа ҳужжатларининг етказилиши кечикаётган бўлса, материал ва жиҳозларга харажатлар ортиб борса, субпудратшилар директив муддатларни узайтирсалар, у ҳолда лойиҳанинг режасини қайта кўриб чиқиш зарур. Лойиҳани тузатиш иш ўлчамларини қайта кўриб чиқиш билан чегараланиши, ишнинг бошланғич давридан тортиб то лойиҳанинг якунлангунига қадар бўлган вақтигача умуман янги тармоқ моделини яратишни талаб этиши ҳам мумкин.

<sup>27</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.576 p.

Самарали назорат тизимини қуриш тамойиллари лойиҳанинг тезкор даври доирасида бошқариш учун татбиқ этилади. Яхши ташкил қилинган назорат тизимини лойиҳалаштириш, ишлаб чиқиш ва жорий этиш бевосита тескари алоқага эришиш учун зарур. Ушбу алоқа воситасида ресурслардан ҳақиқий фойдаланиш режалаштириш босқичида белгиланган режали ишлар билан қиёсланиши мумкин. Самарали назорат тизимини қуришнинг бир неча асосий тамойиллари мавжуд.

Муайян режалар мавжудлиги. Назорат учун асос сифатида хизмат қилиши учун режалар мазмунли, аниқ тузилган ва белгиланган бўлиши лозим. Агар режалар хаддан зиёд тез-тез янгилаб борилса ва ўзгартиришларга назорат жараёнлари татбиқ этилса, у ҳолда лойиҳа устидан умумий назорат йўқолиши мумкин.

Ҳисобот ахборот тизими мавжудлиги. Ҳисоботлар ягона ёндашув ва мезонлар асосида дастлабки режаларга нисбатан лойиҳанинг ҳолатини акс эттириши лозим. Бунинг учун ҳисобот тайёрлаш ва олиш протседурасини аниқ белгилаши ва соддалаштириши, Шунингдек барча ҳисобот турлари учун аниқ вақт оралиқларини белгилаши керак. Ҳисоботларда тақдим этилган натижалар йиғилишларда муҳокама қилиниши лозим.

Ҳақиқий кўрсаткичлар ва тенденцияларнинг самарали таҳлил тизими мавжудлиги. Тўпланган маълумотларни таҳлил қилиш натижасида лойиҳа раҳбарияти жорий вазият режалаштирилганига мос келиш, келмаслигини аниқлаб олиши, агар мос келмаса, у ҳолда режадан оғишлар оқибатининг ҳажми ва жиддийлигини ҳисоблаб чиқиши лозим. Вақт ва қиймат таҳлилнинг асосий кўрсаткичлари ҳисобланади. Қийматли ва вақтда баҳолаш йўналишларини таҳлил қилиш учун лойиҳа ишлари тўғрисидаги махсус ҳисоботлардан фойдаланиш зарур. Башорат, масалан, лойиҳанинг қиймати ёки лойиҳа бўйича ушланиб қолишлар кўпайишини кўрсатиши мумкин. Вақт ва қиймат кўрсаткичларининг оғиши келгуси ишларнинг мазмуни ва натижалар сифатига таъсир этиши мумкин.

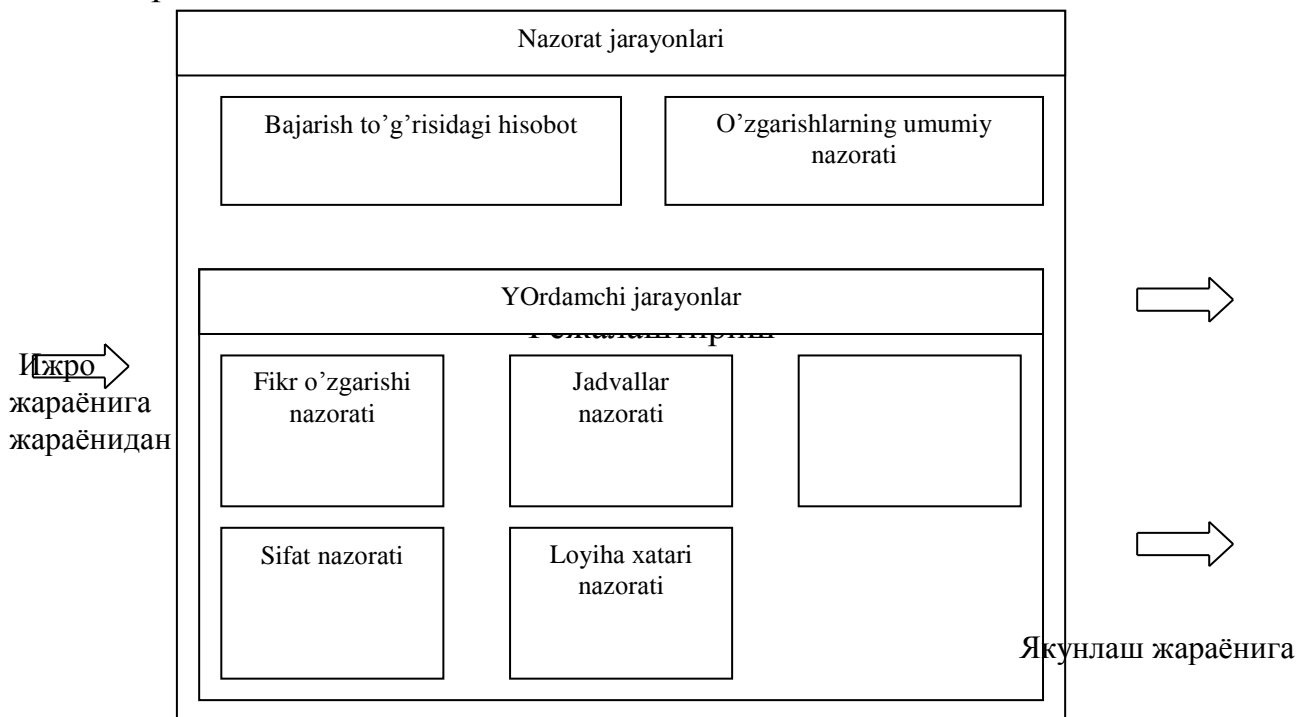
Самарали таъсир этиш тизими мавжудлиги. Назорат жараёнинг якуний қадами раҳбарият томонидан қўлланадиган ва лойиҳа ишлари давомида оғишларни бартараф этишга қаратилган ҳаракатлар ҳисобланади. Бу ҳаракатлар аниқланган камчиликларни тузатиш ва лойиҳа доирасидаги салбий йўналишларни бартараф этишга қаратилган бўлиши мумкин, бироқ, қатор ҳолатларда режани қайта кўриб чиқиш талаб этилиши мумкин. Қайта режалаштириш, режалаштирилган ҳаракатларнинг оқибатларини олдиндан айта билиш ва ҳисоб-китобини таъминловчи «агар...» таҳлилинини ўтказишни талаб этади. Бирор-бир ҳаракатларга зарурат туғилганда лойиҳа жамоаси ишончи ва мотивацияси менежерга боғлиқ<sup>28</sup>.

Лойиҳани амалга ошириш назорат қилиш ва тезкор бошқариш вазифаси доирасида режани тузатиш, тасдиқланган режадан оғишиш сабабларини четлаштириш ва таҳлил этиш, натижаларга эришиш, вақт харажатлари, ресурс ва молиялар бўйича юзага келган тезкор вазиятни ўлчаш, башоратлаш ва

---

<sup>28</sup> Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 48 p.

баҳолаш бўйича вазифалар ҳал этилади. Одатда ЛБда учта асосий миқдорий таърифлар назорат қилинади: вақт, ишлар ҳажми ва қиймат. Ундан ташқари, ишнинг мазмуни (ўзгаришлар), сифат ва ташкилий тузилмани бошқариш учун жавоб беради.



### 3.3-расм. Назорат жараёнлари муносабати.

Ишнинг боришини таҳлил этиш учун муҳим ўлчам-таҳлил ўтказиладиган жорий (дастлабки) сана ҳисобланади. Лойиҳа бўйича ишларнинг ҳолати дастлабки санага нисбатан баҳоланади.

Менежер томонидан фойдаланиладиган ишларнинг ҳолатини асосий таҳлил этиш усуллари, эришилган натижалар ва ҳақиқий харажатлар, ишларнинг қолдиқ ҳажмини баҳолаш, жорий санага ҳақиқий ишлаб чиқиш таҳлили ҳақида ҳақиқий маълумотлар тўплашни кўзда тутди<sup>29</sup>.

Раҳбарият маълум вақт оралиқлари орқали маълумотлар тўплаш мунтазамлигини белгилаши лозим, олинган маълумотлар, ҳақиқий ва режали кўрсаткичларнинг жорий тарқалиши таҳлилинини ўтказиш ва қолган иш ҳажми бўйича айтилган вақтда ишларнинг ҳолатига таъсирни башоратлаши лозим. Бошқача айтганда, раҳбарият лойиҳани назорат қилиш жараёнларини ташкил этиши лозим.

Лойиҳани назорат қилиш жараёнлари асосий ва ёрдамчига.

Қуйидагилар асосий ҳисобланади:

- ўзгаришларнинг умумий ўзгариши-бутун лойиҳа бўйича ўзгаришларни мувофиқлаштириш;
- лойиҳа бўйича ҳисобот юритиш-лойиҳани амалга ошириш ҳамда бажарилган ишлар, режали кўрсаткичлар, мавжуд натижаларни ҳисобга олган

<sup>29</sup> Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 57 p.

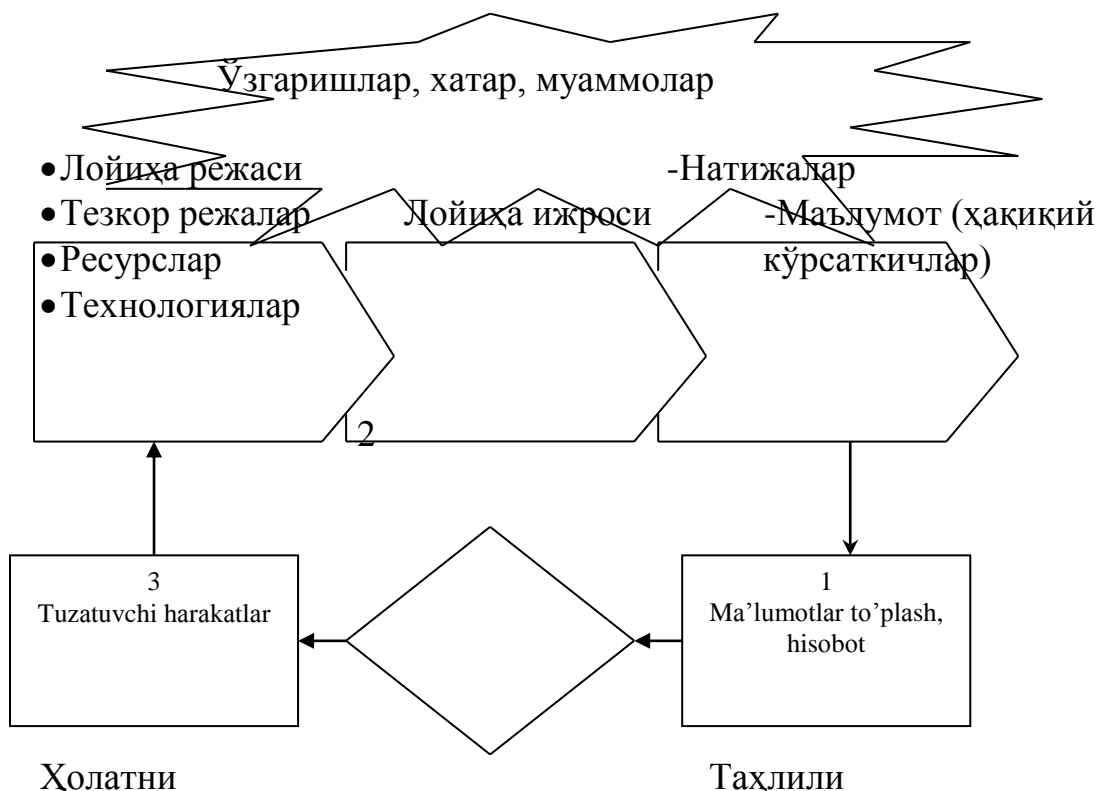
ҳолда башоратлар тўғрисида ҳисоботларнинг бориши ҳақидаги ҳисобот маълумотларини тўплаш ва узатиш;

Ёрдамчи назорат жараёнларига қуйидагилар киради:

- лойиҳанинг мазмуни ўзгариши устидан назорат;
- лойиҳа жавдвалидаги ўзгаришлар устидан назорат;
- ишлар ва лойиҳа бюджети ўзгариши бўйича харажатлар назорати;
- сифат назорати- лойиҳанинг муайян натижаларини белгиланган стандартларга уларнинг мослигини аниқлаш ва сифат бузилишига олиб келувчи сабабларни бартараф этиш бўйича зарурий чоралар қабул қилиш учун кузатиш;

- хатар назорати - лойиҳани амалга ошириш давомида хатар даражасига ўзгаришидан таъсирланиш.

Лойиҳани назорат қилиш жараёнлари узвий боғлиқ ва зарурат туғилганда танланган жараёнлардан иборат бўлган интеграцияланган жараёнлардан бири сифатида тақдим этилиши мумкин. Масалан, биргаликда ҳисобот олиб бориш, мазмун ўзгариши назорати, жадвал ва харажатлар ишларнинг ҳақиқий ҳолатини кузатиш натижалар таҳлили, лойиҳанинг мақсадларига эришиш учун тузатувчи ҳаракатларни олиб бориш ва тараққиётни ўлчаш каби уч босқичли кўринишда тақдим этилган:



**3.4-расм. Ишларни бажариш назорат қилиш жараёнининг умумлаштирилган схемаси.**

- кузатиш: ҳақиқий маълумотларни тўплаш ва ҳужжатлаштириш; режалаштирилган кўрсаткичларнинг ҳақиқий бажарилишига мувофиқлик даражасини расмий ва норасмий ҳисоботларда аниқлаш;

- таҳлил: ишларнинг жорий ҳолатини баҳолаш ва эришилган натижаларни режалаштирилганлари билан қиёслаш; режани бажаришдан оғишишга таъсир этиш йўллари аниқлаш;

- тузатиш: режага мувофиқ ҳолат ишларни бажаришга қаратилган ҳаракатларни режалаштириш ва амалга ошириш, ноқулай оғишларни кичиклаштириш ёки қулай оғишлар юзага келишидан устунликларга эришиш.

### **1-вазият. «БРИТИШ ТЕЛЕКОМ» фирмасида назорат механизми**

«Бритиш телеком» фирмасида молиявий назоратнинг марказий элементи бюджет ҳисобланади. Бюджетни шакллантириш жараёни беш йиллик режани ишлаб чиқишдан бошланади. Ушбу режа жуда муфассал. Унда бозор ва рақобатнинг эҳтимолий ҳолатига маълум эътибор қаратилади. У эҳтимолий ва зарарларни кўрсатган ҳолда баланс ҳисобот шаклида тузилади. Сўнг беш йиллик режа асосида бўлим менежерлари ўз бўлимларининг муфассал режасини ишлаб чиқади. Беш йиллик режанинг бажарилишини таъминловчи эҳтимолий харажат ва даромадларга улар алоҳида эътибор қаратадилар. Турли бўлимлар бўйича маълумотларнинг қиёсийлигини таъминлаш учун фирма раҳбарияти қиёсланган шаклда ишлаб чиқариш харажатларининг бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботини талаб этади.

Беш йиллик режа ва деталлаштирилган бюджет шакллантирилиши тугатилгандан сўнг, бюджет ташкилотнинг асосий назорат ҳужжатига айланади. Назорат протседураси бошқарув даражасида ҳар ойлик ва ҳар чорақлик шарҳли мажлислар ўтказишни ўз ичига олади, реал ўтказилган фаолият ва харажатларнинг эришилган даражаси режалаштирилган кўрсаткичлар билан қиёсланади. Нуқсонлар юзага келганда мувофиқ менежерлар уларнинг сабабларини тушунтиришга тайёр бўлишлари лозим.

Нazorат тизими шунингдек, қарорларни ишлаб чиқишда иштирок этганлар учун кўрсатма - маълумотнома тизими сифатида хизмат қилади. Бўлимларнинг бюджетлари доирасида капитал қўйилмалар лимитлари белгиланади. Бўлим раҳбарлари, агар бюджетда мувофиқ харажатлар кўрсатилмаган бўлса қийматлар доирасида инвестициялар тўғрисида қарор қабул қилиши мумкин. Йирик лойиҳалар бўйича катта капитал харажатлар учун, шунингдек бюджетда мавжуд бўлмаган йўналишлар бўйича юқори даражали раҳбариятнинг келишуви зарур.

Таҳлил учун саволлар:

1. Юқорида келтирилган назорат кичик тизими қандай вазифалар ва кичик тизимлар билан боғлиқ?

2. Қандай назорат объекти асосий ҳисобланади?

3. Компанияни бошқариш даражаси бўйича юқорида ёритилган тизимни қай тарзда тавсифлаш мумкин?

### 3.2. Лойиҳани амалга ошириш ҳолатини баҳолаш ва ўзгаришларни башорат қилиш.

Лойиҳанинг вақти ва баҳоси бўйича бажарилишини солиштирувчи кўрсаткичлар тизими ишлаб чиқилганки, бу лойиҳанинг амалга ечирилаётганлиги ҳақида умумлаштирилган кўрсаткичларга эга бўлиш мумкин. Раҳбарликнинг ҳар қандай даражаси учун бу кўрсаткичлар, тегишли ҳисоботлар, графиклар ЭХМ ёрдамида ҳисоблаб чиқилиши ва чизиб берилиши мумкин.

Лойиҳанинг амалга оширилиш кўрсаткичларини баҳолаш учун ҳақиқий бажарилган ишлар ҳажми ўлчаниши зарур. Тасаввур қилайликки, мазкур ишни бажарувчи жамоа, уни бажариш даврида ўзгаришсиз қолади ва бу жамоанинг иш унумдорлиги доимий, амалда бажарилган иш вақтга мутаносиб. Шуни ёдда тўтиш керакки, мутаносиблик ҳақидаги тахмин ишнинг давомийлиги унинг ҳажми асосида ва жамоанинг керакли нуфузидаги ҳолат учун яроқлидир. Бу ҳолда иш ҳажмини бевосита ўлчаш ўрнига унинг режадаги ва амалдаги бошланиши ва тугаш пайтлар нисбати билан тавсифланади<sup>30</sup>.

Ишлар рўйхати учун амалга оширилиш (АО) кўрсаткичининг аниқланиш кўрсаткичларини кўриб чиқамиз. Ҳисобот даври куйидаги формула бўйича аниқланади:

$$100 \text{ АО} + 1 + 1,$$

бунда,  $t_n$  - ҳар бир иш рўйхатининг режалаштирилган давомийлиги (иш кунларида);

$C_n$  - ҳар бир ишнинг бажарилиш фоизи;

$T$  - иш рўйхатининг умумий давомийлиги;

$M$  - рўйхатдаги иш сони.

Ишлар рўйхати бўйича харажатлар кўрсаткичи (ХК) ни куйидагича ифода этиш мумкин:

$$\text{ХК} = 100 \cdot X$$

бунда,  $X_r$  - режадаги харажатлар,

$x_a$  - амалдаги харажатлар.

Режадаги харажатларни меҳнат манбалари, ускуналар ва материалларни барча ишлар рўйхати бўйича аниқлаш мумкин. Меҳнат ва ускуналар харажати одатда ишлар давомийлиги бўйича чизикли тарзда тақсимланади. Материаллар аста-секин эҳтиёжга қараб сарфланади, тегишли харажатлар объектлар ёки иш турлари бўйича ҳисобланади.

Ишлар ҳолати ҳақидаги ахборот лойиҳа бажарилиши ҳақида назорат ҳисобот шаклида тақдим этилади.

Башорат қилиш ва йўналишлар (трендлар) Бошқариш самарадорлигини таъминлаш ва ишдаги бўлажак узилиш ва тўхташларни

---

<sup>30</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.858 p.

олдини олиш учун тузиладиган хисоботларда ўтган вақтларгина эмас, балки келажакда юз берадиган ҳолатларни ҳам ёритиш зарур. Булар башорат воситалари ва мавжуд йўналишлар ёрдамида амалга оширилади. Буни график кўринишида алоқавий моделларга асосланган ҳолда берилганда моддий-техникавий манбалар таъминотини назорат қилиш вазифаси амалга оширилганда, алоқавий графикнинг ўз мантиқий изчиллиги бир ишдаги ўзгаришнинг яхлит лойиҳасининг бажарилишига таъсирини аниқлаш воситасини таъмиилайди. Ускунани ўз вақтида етказилишининг назорат тизимини ва Шунингдек тизимларни ишлаб чиқиш худди шу тамойилга асосланганда. Бунда монтаж қилиш муддати етган ускуналарга ҳали буюртма берилмаган ҳолатининг юз бериши тўлиқ ҳисобдан чиқарилиши керак. Барча юқорида кўрсатилган ҳолларда ахборотнинг узатилиши ўз вақтида бўлиши керак.

### 3.3.Ўзгаришларнинг кўринишлари.

Лойиҳаларни бошқаришнинг интегратсион жараёнида муҳим калитларидан бири бўлиб лойиҳани амалга ошириш жараёни вужудга келадиган ўзгаришлар устида назорат бўлиб ҳисобланади. Ўзгаришлар деганда лойиҳани қайта ишлаш ва амалга оширишда вужудга келадиган ҳар хил ташқи ва ички омилларни таъсирида бирор бир қарорнинг ўзгартирилиши тушинилади.

Амалга ошириш жараёни қилиш жараёнида ҳар бир лойиҳанинг ҳар хил бўлимларига ўзгаришлар киритилади. Ўзгаришларни фақатгина буюртмачи ёки инвестор, лойиҳачи ёки пудратши киритиши мумкин. Буюртмачи қоидага биноан лойиҳани охириги техник иқтисодий характери яхшиловчи ўзгаришларни киритиши лозим. Лойиҳачи эса бошланғич лойиҳа сметани ҳужжатлаштириш, спетсификацияга ўзгартиришлар киритади. Пудратши қоидага биноан йиллик режа, меҳнатни ташкил этишнинг усуллари ва бошқаларни аниқлаб олади. Лойиҳага ўзгартиришлар доимо киритилиб турилади ва тартибсизликнинг охириги самарага, шу билан бирга давомийликка, нархга, ресурсларга ва иш сифатига таъсирининг аҳамиятини тасаввур қилиш қийин<sup>31</sup>.

Ўзгартиришлар киритишга сабаблар, қоидага биноан лойиҳани қайта ишлаш жараёнида янги лойиҳа қарорларини олдиндан кўра олмаслик, яъни янада самаралироқ материаллар ва конструкциялар, технологиялар ва ҳаказо ҳамда лойиҳани амалга ошириш жараёнида режалаштирилган вақтдан орқада қолса, ҳар хил турдаги бетартибланишган омилларнинг ҳажмга таъсири.

Лойиҳа менежер таклиф қилинаётган ўзгартиришларга эътибор билан қараши лозим, охириги натижаларга ўзгартиришларнинг таъсирини тўғри баҳолай олиш, харажат ва натижаларни солиштириши,

Лойиҳага ўзгартиришлар киритилиши оддий ҳол бўлиб ҳисобланади. Ҳар хил омиллар туфайли бошланғич режа талабга жавоб бера олмаслиги мумкин,

<sup>31</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.583 p.



шу жумладан лойиха ечимига, вақти, нархига, лойиханинг техник талабларига ва бошқаларга киритилган ўзгартиришлар туфайли. Бу омилларни ўз вақтида тўғрилаб турувчи ҳаракатларни ишлаб чиқиш учун маълумот берувчи, самарали қарама-қарши алоқани ташкил этиш асосида бошқарса бўлади ва бу жуда зарур.

Бу бўлимда биз учун лойихадаги янги жараён бўлиб ҳисобланадиган, лойиханинг мақсадларини реал ҳолатда амалга оширилишини таъминлайдиган техник ўзгартиришларни бошқариш кўриб чиқилади.

Ўзгаришларнинг ташқи ва ички манбалари. Лойихани амалга ошириш жараёнида ҳар хил ўзгаришлар вужудга келади, масалан, буюртмачи илтимосига биноан ёки пудратши таклифига биноан. Бундай ўзгартиришлар техник, вақтинчалик шу билан бирга молиявий сабабларга эга бўлиши мумкин. Улар кўпинча лойихани амалга ошириш жараёнида вужудга келадиган янги билимларни олиш жараёни аниқлаш натижаси бўлиб ҳисобланади<sup>32</sup>.

Ўзгартиришлар манбаи лойиханинг ички ва ташқи муҳитидан пайдо бўлади.

Ўзгаришларнинг ташқи манбаига лойиханинг чегарасида ётган барча яъни сиёсий, қонуний, иқтисодий ижтимоий, техник, экологик, халқаро, географик ва бошқа аспекти киради. Ўзгаришларнинг ташқи манбаини

бошқаришда ва лойихани бошқаришдаги буйруқлар чегараланган имкониятларга эга ҳамда лойихани амалга ошириш жараёнида ҳисобга олинади.

Ўзгаришларнинг ички имкониятлари лойиха қатнашчилари орасида ҳамда лойихани амалга ошириш жараёнида вужудга келадиган ўзаро алоқалар жараёнида қилади. Қатнашувчиларнинг лойихага бўлган қизиқиши, мақсади ҳар хил бўлади. Бу эса режалаштирилган лойихага таъсир этади ва ўзгартиришларни, лойихани молиялаштиришда, календарли муддатларда лойихани жиҳозлашда ва бошқаларда келтириб чиқариши мумкин. Ички манбаларда келишилган масштаби ўзгартиришлар лойиханинг ҳажмига боғлиқ бўлади. Ўзгартиришларни киритишда асосий сабаблардан бири бўлиб, лойихани қайта ишлаб чиқариш жараёнида янги лойиха ечимларининг пайдо бўлишини янада самаралироқ материаллар ва конструкцияларнинг, технология ва бошқаларни пайдо бўлишини олдиндан кўра олмаслик ҳисобланади. Муҳим сабаблардан бири бўлиб эса лойихани амалга ошириш жараёнида белгиланган муддатдан орқада қолиш, ҳар хил омилларнинг таъсири натижасида ҳажмдан орқада қолиши ҳисобланади. Лойихана амалга оширишда ташкилотга киритилган янги ишлаб чиқариш жараёнлари ва технологиялар таъсир қилади. Шундай қилиб, лойихани ўзгартиришларсиз амалга ошириш жараёнини қилиш мумкин эмас.

Одатда кутилмаган ҳодисалар натижасида лойихани амалга оширишдаги давомийлик режалаштирилганда фарқланиши мумкин. Шундан кўра ҳақиқий қиймат харажатлари баҳосидан фарқланиши мумкин. Бундан ташқари эҳтиёжларни қондириш учун ишлаб чиқарилган лойихага бу вақт оралиғида

---

<sup>32</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.586 p.

талаблар ўзгаради. Шундай қилиб лойиҳанинг бошланғич режаси айрим омиллар таъсири натижасида яъни:

- лойиҳа муддатининг ўзгартирилиши;
- қиймат материалларини қайта кўриб чиқиш;
- лойиҳанинг техник шартларини ўзгартириш;
- бошқариш сиёсатини ўзгартириш;
- иш бажариш услубини ўзгартириш;
- талабларнинг ўзгариши;
- иш давомийлигини баҳолашдаги қайта кўриб чиқиш;
- ишлар ўртасидаги алоқаларнинг нотўғри режалаштириш;
- таъминотчилар ёки пудратчиларнинг қўйилмаларини муҳлатининг тугатилиши;
- операциялар учун талаб қилинган ресурсларни қайта кўриб чиқиш;
- ресурсларни бошланғич режа асосида фойдаланишнинг имконияти йўқлиги;
- кутилмаган техник қийинчиликлар;
- кутилмаган ташқи шартлар (ёмон об-ҳаво намойиши)
- иқтисодий конъюктура ўзгариши.

Лойиҳани бошқарувчи вужудга келадиган ўзгаришларга эътиборли бўлиш лозим, охириги натижаларга таъсирини тўғри баҳолай олиши, харажатлар ҳамда натижаларни таҳлил қилиши керак.

Ўзгаришлар қуйидагиларга таъсир этади:

- лойиҳа баҳоси ва самарасига;
- лойиҳанинг турли муддати ва давомийлигига;
- лойиҳа қиймати ва бюджетига;
- бажарилган ишларнинг сифатига ва натижаларга бўлган талабнинг спетсификациясига;

Лойиҳага ўзгаришларнинг киритилиши қуйидагиларни таҳлил қилади;

- кўшимча харажатларни вужудга келиши;
- лойиҳани амалга оширилишининг режали муддатининг бузилиши;
- лойиҳанинг натижаси ва талаб қилинаётган сифатига эришиш имкониятининг йўқлиги;

Лойиҳаларни рўёбга чиқаришнинг жаҳон тажрибаси Шунини кўрсатдики, лойиҳани амалга ошириш йўлида юзага келадиган, бошқа кўринишлар билан биргаликда бўлгандаги ўзгартиришлар кўпинча лойиҳани омадсиз яқун топишига ёки бўлмаса унинг умуман амалга ошмаслигига сабабчи бўлади. Масалан: Генерал ассоунтинг оффисе ташкилотининг маълумотларига кўра АҚШнинг 940 фуқаролик ва ҳарбий лойиҳалари таҳлили Шунини кўрсатдики, лойиҳалар бўйича ўзгартиришлар, шу билан бирга инфляция, ҳажм ва иш ҳақининг ошиши лойиҳа нархининг ўртача 75% га ошишига сабаб бўлган ( 340 млрд доллардан 607 млрд долларгача). Ҳозирда лойиҳадаги ўзгартиришларнинг салбий натижаларидан бири битирилмаган курилиш ҳажмининг ўсишидир. Россия Федерацияси давлат кўмитасининг статистик маълумотида кўра 1994 йил 275 объектдан давлат федерал эҳтиёжлари учун 84 таси эксплуатация

қилинган, шулардан 45 объектга тўлалигича, қолган 39 тасига эса қисман қувват киритилиши амалга оширилган.

Киритилган ўзгартиришларнинг таъсири ҳаёт тсиқлининг фазалари бўйича ўзгаради. Қурилишда инвестициядан олдинги фазада ҳамда лойиҳа ва смета бўйича ҳужжатлаштиришга ишлов бериш босқичида ўзгартиришлар нархи минимал, лекин кейинчалик у ҳаёт тсиқлининг ҳар бир кейинги босқичида 10 даражада ошиб кетади. Киритилган ўзгартиришлар бутун лойиҳанинг амалга ошириш муддати ва нарҳини сезиларли ўзгартириш мумкин.

Ўзгаришни баҳолашда бу таклиф лойиҳани амалга оширишни қайси босқичда киритилгани эътиборга олиш керак. Бу шу билан боғлиқки лойиҳанинг ривожланиши босқичида келтирилган ўзгаришларнинг нархи ошади. Уларнинг амалдаги қиймати эса кўпгина йўқолади.

Амалиётда кўпгина лойиҳани бошқарувчилар ва бажарувчилар ўзгартиришларни лойиҳани бажараётганда амалга ошириладиган оддий ташкилий жараён сифатида кўриб чиқилади. Унга қийин бўлмаган лойиҳаларда ўзгартиришларга бундай юзаки қараш кўпгина жиддий салбий оқибатларсиз ўтади. Лекин қийинрок ва аҳамиятлирок лойиҳаларда ўзгаришлар билан боғлиқ муаммоларни қачонки уларга кетма-кетлик тизими ёндошсагина муваффақиятли ҳал қилиш мумкин. Бошқача қилиб айтганда ўзгаришлар жараёнини бошқариш керак.

### **3.4. Ўзгаришларни бошқариш технологиялари.**

Ўзгаришларни бошқариш. Ўзгаришларни бошқариш деганда жараёнларни башорат қилиш ва келажакда бўладиган ўзгаришларни режасини тузиш, ҳамма потенсиал ўзгаришларни рўйхатга олиш (лойиҳани тузилишида, ихтисослашда, баҳолашда, турли график тузилишда ва бошқалар) алоҳида ёки тарқ этганда, яъни мониторинг ташкил қилганда ва бажарувчиларни аниқлаганда, лойиҳани ўзгаришини келтириб чиққанда келиб чиққан ҳодисалар тушунилади.

Системани дастлабки ёзувлари келажакда бошқаришни ўзгартириш учун асос бўлиб ҳисобланади. Дастлабки система тузилишини ўзгартириш киритиш учун асос бўлади, лойиҳани жорий қирраларини ҳисобга олувчи ёзув деб тушунилади. Лойиҳани қирраларини ҳисобга олувчи ёзув деганда жами мавжуд бўлган техникавий ҳужжатлар тушунилади. улар системани кўп қиррали бошқарув – ўзгаришларни бошқаришга нисбатан кенгрок тушунча. Ҳисобга олиб бўлмайдиган ўзгаришлар лойиҳани амалга оширишда салбий хизмат кўрсатиш мумкин. Ўзгаришларни назоратга олиб туриш учун вақти-вақти билан ҳамма лойиҳани ўзгаришга олиб келувчи ҳужжатларни кўриб чиқиш керак ва вазиятни қайтадан таҳлиллаб баҳолаш лозим. Ўзгаришларни бошқариш жараёни лойиҳани ҳаётий тсиқлларида бажарилиши лозим. Чет

давлатлар амалиётида лойиҳани ўзгартирувчи ҳужжатларга қуйидагилар киради<sup>33</sup>:

муаммо ҳақида ҳисобот (Проблем репорт) – лойиҳани амалга оширилиши вақтида пайдо бўлган муаммони ёзма туШунтириш хати. Дастлабки стадияда олиб борилади;

Ўзгариш киритиш ҳақида сўров (Чанге рекуест). Дастлабки стадияда олиб борилади;

Ўзгаришларни киритиш ҳақида ёзув (Чанге пропосол Ёзу) – ўзгаришлар ҳақида маълумот, уларнинг аҳамияти, ўзгариш киритувчилар рўйхати ва бажарувчиларнинг, назорат қилувчиларнинг рўйхати. Лойиҳани дастлабки стадиясида амалга оширилади ва қолган стадияларда тўғриланади.

Ўзгариш ҳақида билдириш (Чанге ордер) – ёзма равишдаги буйруқ билан юритилади ва назоратши томонидан имзоланади;

киритиладиган ўзгаришларига рухсат беради ва кўрсатма беради. лойиҳани қабул қилиш даврида тузилиш мумкин.

Умумий қилиб этиш мумкин бизнинг давлатимизда ўзгаришлар етти босқичдан иборат.

Ўзгаришларнинг башорати Ўзгаришлар лойиҳага таъсир этгани учун уларни доим башорат қилиш керак. Лойиҳани ички ва ташқи тузилиши ҳақидаги информацияларда идентифициялашган бўлиши керак, текширилган ва лойиҳани амалга оширувчилар ўртасида тарқалган бўлиши шарт. Кутилган ҳодисаларни олдини олиш, лойиҳага таъсир кўрсатиш мумкин бўлган ўзгаришларни назорат қилиш учун бу амалга оширилади.

Лойиҳани тузиш вақтида келгусида киритиладиган ўзгаришларни ҳисобга олиш лозим, тўсатдан пайдо бўлиб қоладиган ўзгартиришларга резерв ташкил қилиш лозим, чунки улар жисмоний ва баҳо кўрсаткичларига боғлиқ. Жисмоний ва баҳо ўзгаришларини ҳисобга олиш харажатлар системасини аниқлаштиради.

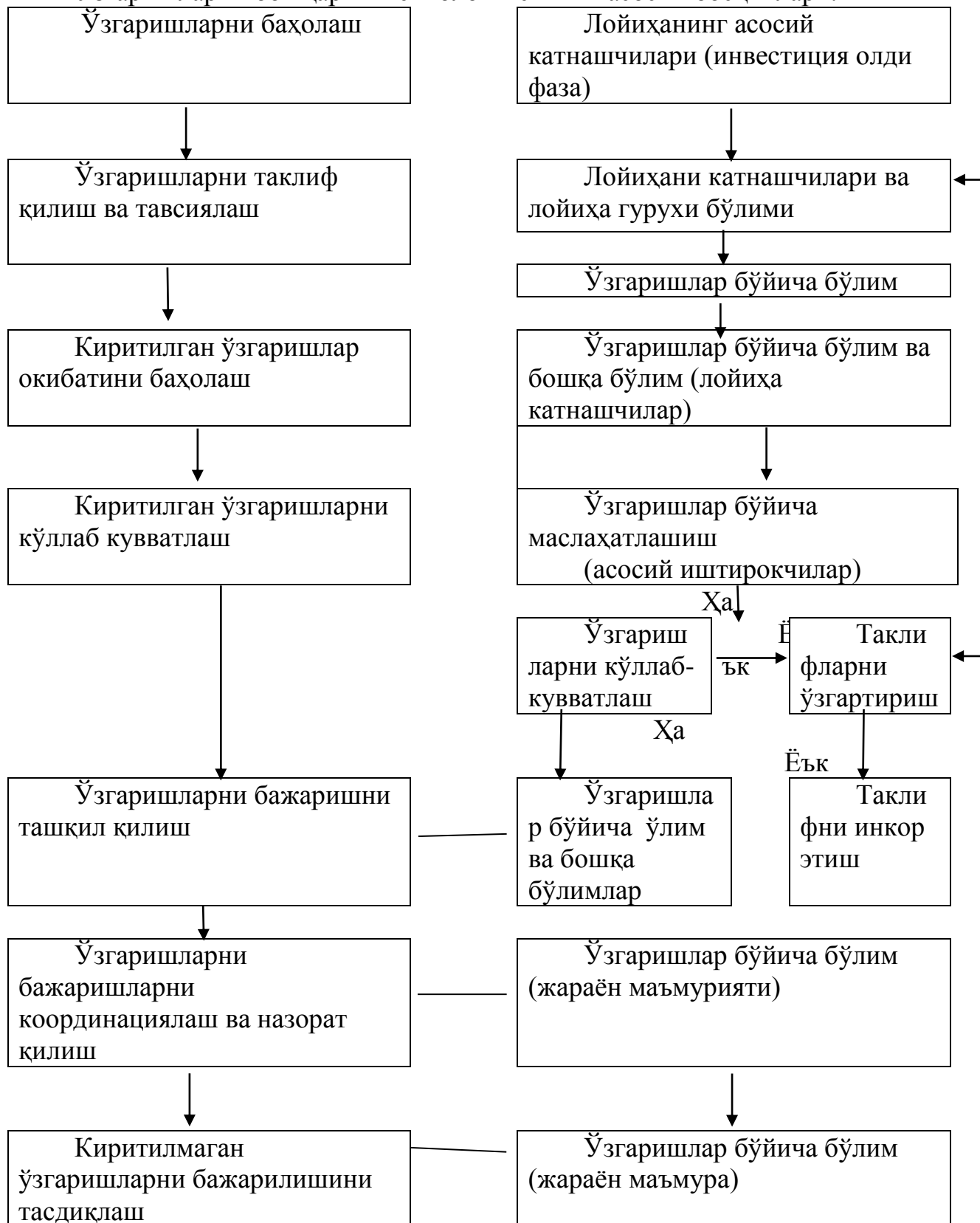
Ғарб амалиётида бунақа харажатлар сметаси икки бўлимдан иборат: асосий (базис) ва кўшимча кўзга кўринмаган сметадан, ҳисобга олинмаган харажатлардан. Чунки улар жисмоний ва баҳо ўзгаришлар билан боғлиқ. Асосий смета сон ва баҳо ўзгаришларини смета тузилганидан кейинги вақтда ҳисобга олмайди. Кўшимча сметада ўзгаришлар кўрсатилади ва смета тузилган вақтдан то лойиҳа қурулгунга қадар ҳамма ўзгаришларни ўз ичига олади.

Ўзгариш киритиш учун керакли кутилмаган харажатлар жами жисмоний харажатларнинг 15-20 %ини ташкил қилган тақдирда, лойиҳани такомиллаштириш зарурияти туғилади, чунки бу тарафлар контракт тузилишдан олдин вужудга келиши лозим. Баъзи ишлар бўйича 50 % резерв ҳам ўзини оқлайди (Масалан, қаттиқ ер жойларда фундамент куриш, ёрик тошлардан тузилган тоғларда тунел барпо этиш ва ҳоказо).

---

<sup>33</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.587 p.

Ўзгаришларни бошқариш технологиясининг асосий босқичлари.



Кутилмаган баҳоларни ўзгариши лойиҳани қимматлаштиради, чунки лойиҳа айрим қисмлари асосий сметани туздандан кейин қимматлашади. Бу каби кутилмаган харажатларни ўзгариши алоҳида маҳаллий ва чет валюталарда пулларни қадрининг ўзгаришини ҳисобга олиб туриб бажарилади. Кутилмаган

ўзгаришларнинг баҳоси таҳлил пайтида аниқланади. Таҳлил молиявий томондан ва иқтисодий томондан юритилади<sup>34</sup>.

Кўпгина киритилган ўзгаришларнинг қиймати контракт қийматни оширади. бу эса томонларни келишувига таъсир этади. Ўзгаришларни бошқариш самарадорлигини ошириш мақсадида бу ўзгаришларни ҳар бир моддаларида алоҳида юритиш зарур. Қурилишда контрактларни хусусияти ҳилма ҳил ер остида бажариладиган иншоотлардан иборат. (ерни қазииш, тунел қуриш, фундамент қуриш ва ҳ.к.з.). Инженер қидирувларни тўлиқ ва аниқ бажаришга қарамасдан, лойиҳа тузиш даврида барибир сметани ҳақиқий баҳосини аниқ кўрсатма олмайди. Шунинг учун контракт тузишдан лойиҳанинг қийматини ўзгартирадиган ҳодисаларни ҳисобга оладиган, эгулувчан, келишувчан шартномалар тузиш керак.

Ўзгаришларни тузиш ва таклиф этиш. Ўзгаришларни киритишда лойиҳа билан ишловчи ҳар бир жамоа ёки ташкилот томонидан таклифлар этилиши мумкин. Ўзгаришларни таклиф этилиши ёзма, аниқ, тўлиқ, ҳақиқий. ТуШунарли бўлиши керак ва бу ўзгаришлар натижасида келиб чиқадиган хулосалар келтирилиши лозим, ҳам сифат, ҳам миқдор кўрсаткичлари кўрсатилиши керак ва ниҳоят харажатлар, лойиҳанинг қиймати кўрсатилиши керак. Ҳамма таклифларни ва ўзгаришларни ўз вақтида ҳисобга олиш учун махсус рўйхатга олиш формулалари кўллаш керак.

Киритилган ўзгаришлар натижасини баҳоси. Ўзгаришларни баҳолаш ҳар томонлама таҳлил асосида бажарилади. Бунинг учун таклиф ва ўзгартиришлар ҳақида маълумотлар йиғилади ва ҳисоблаб чиқилади. Ўзгаришларни баҳолашда уларни қабул қилинган пайтдаги смета нарҳи ўзгариши, режалаштирилган кўрсаткичларни ва турли графикнинг ўзгаришини ҳисобга олиш керак. Лойиҳанинг якуний натижасига таклиф қилинган ўзгаришлар ўрнатилади. Масалан объект фойдаланиш муддатини кўрайлик. Ўзгаришларни қабул қилинган вақтда бу таъсирларни ёппасига таҳлил қилиш керак. Ўзгаришларни лойиҳага таъсир этиш бир неча усул билан бажарилади. Масалан, ишлаб чиқариш баҳолаш таҳлили, альтернатив баҳолаш, аҳолини режалаштириш техникаси ва бошқалар.

Киритилган ўзгаришлар махсус иш учун тузилган назорат ва ўзгаришларни бошқариш комиссияси томонидан кўриб чиқилади.

Келтирилган ўзгаришлар кўшимча молиялашга олиб келади, қурилишни топшириш муддатини қийинлаштиради, таъминот графиги таъсир кўрсатади. Шунинг учун ўзгартириш киритилганда бунга қатнашувчиларни барчасини, инвесторларини, буюртмачиларни таъминотшиларни жалб қилиш керак.

Лойиҳа самарадорлигини ва иқтисодий кўрсаткичини кўтариш учун кутилмаган ўзгаришлар лойиҳа билан ишловчи барча ташкилот ва томонлар билан муҳокама қилинади ва келишганлиги ҳақида ҳужжатлаштирилади.

---

<sup>34</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.596 p.

Расм 6.6

Лойихага ўзгаришлар киритиш ҳақида таклифлар.

Лойихага ўзгаришлар киритишлар ҳақида таклифлар			
Таклиф муаллифи		Таклиф №	
Лойиха бўлими – лойиха унсури, ўзгаришга мойил			
Чизма №	Ихтисослашув №	Бўлим №	Белгилаш
Ўзгаришларни асослаш		Ўзгаришларни тавсифлаш	
Ўзгаришларнинг хусусияти ва коди		– масалан,	
ўрин босар		– масса	
нарх		– етказиб бериш муддати	
кувват (самарадорлик)		– бошқалар	
Ўзгаришларга хужжат		Ўзгаришларга техник жиҳозлар	
Ўзгаришларга мойил маълумотлар, масалан, - техник талаби			
- муддат ва ҳаражат			
- бошқалар			
Ўзгаришлар синфи		Ўзгаришларни афзаллиги	
Манфаатдор лойиха катнашчиларнинг фикрлари			
Режалаштирилган киритиш муддати		Ўзгаришлардан кучга эга	
Таклиф қилинган ўзгаришлар		(Имзо ғ кун)	
Баҳолаш		(Имзо ғ кун)	
Ўзгаришларни ҳал қилиш ва қабул қилиш		(Имзо ғ кун)	

Ўзгаришларни муҳокама қилиш ва тасдиқланиши. Бу жараён ҳамма ўзгаришлар ҳақидаги таклифлар кўриб чиқилади ва битта хулосага келишилади: ўзгаришларни, тарк этиш, қолдириб туриш.

Агар ўзгаришларни амалга ошириш кейинга қолдириш тўғрисидаги қарор қабул қилинган бўлса, у ҳолда одатда баҳолаш бўйича иш олиб бориш керак. Агар ўзгартиришни кўллаб кувватлаш қарори қабул қилинса, у ҳолда бажарувчилар тасдиқланади ва ўзгартиришларни амалга ошириш учун маблағлар ажратилади. Таклиф қилинган ўзгаришлар бўйича қабул қилинган қарорлар хужжатлаштирилади. Ўзгартиришлар киритиш бўйича сўнгги қарорни қабул қилиш жараёнида қуйидагилар иштирок этишлари лозим: бюртмачи, инвестор, бош пудратши ва бошқалар.

Ўзгаришлар тасдиқлангач лойихавий смета хужжатлаштиришни коррективроқ қилиш, календарь графикларни, шартномаларни ва лойихани амалга ошириш режаларини фаоллаштириш лозим. Лойиханинг кейинги бошқаришни киритилган ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади.

Ўзгаришларни амалга оширишни ташкил этиш. Ўзгаришлар лойиханинг режасига киритилади ва амалга ошириш жараёни қилинади. Маъқулланган ўзгаришларни амалга ошириш учун қуйидагилар бажарилиши керак:

-барча тегишли бўлимларга хабар бериш мақсадида ўзгаришлар тўғрисидаги хабар жўнатилади;

-ўзгартиришларни амалга ошириш бўйича керакли тадбирларни ишлаб чиқиш учун барча тегишли бўлимларга фармойишлар бериш; бунда ўзгаришларга буюртмалар яхши ишлаб чиқарилган ва келтириладиган ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган ҳар бир элемент учун алоҳида тузилган бўлиши керак;

-ескирган, ҳақиқий бўлмаган лойиҳавий смета ҳужжатни ўзгартирилганига алмаштириш;

-лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ташқи инстанцияларни китирилаётган ўзгартиришлар тўғрисидаги хабардор қилиш.

Ўзгаришлар киритишни назорат қилиш ва координациялаш. Қабул қилинган ўзгартиришлар доирасидаги ишларнинг тўлиқ бажарилиши ва коррективировка қилишни устидан назорат назарда тутилмоқда. Ўзгаришлар амалга оширилиш устидан назорат олиб бориш учун администратор тайинланади. Музокараларни олиб бориш ва ўзгаришларни қабул қилиш (бунда бошқарувчи, буюртмачининг вакили, керак бўлганда қизиққан бошқа ташкилотлар вакиллари қатнашади) махсус ҳужжатлаштирилади<sup>35</sup>.

Одатда лойиҳани бошқаришда уч характериска назорат қилинади: вақт, ресурслар, қиймат лойиҳани амалга оширишда амаллий кўрсатмалар режадагилар билан солиштиради. Режадан чекинишларнинг кўпи ўз вақтида ва самарали амалга оширилган бошқариш орқали тўғрилаб кетишлади. Раҳбарлар лойиҳанинг бажаришини назорат қилиб бориш шарт.

Лойиҳани бошқариш жараёнида унинг бажарилишининг кечикиш ва харажатлар тўғрисида ахборот берадиган самарали тесқари алоқаларга эга бўлиши лозим. Бу ҳар қандай тўғри ҳаракатларни ишлаб чиқиш имконини беради.

Ўзгаришлар киритиш билан боғлиқ барча хатти-ҳаракатларнинг бажарилишининг тугаши билан аниқ ўзгартириш киритиш жараёни устидан назорат олинади. Бу босқич ўзгартиришларни бошқариш технологиясида тугалловчи босқичдир.

Ташкилий таъминот. Ўзгартиришлар билан ишлаш учун махсус бўлимлар ташкил этилади. Улар ўзгартиришлар бўйича таклифларни қабул қилади, уларни белгилаб қўйилади ва расмий текширувда ўтказилади, таклиф ўзгартиришлар синфини белгилашади, қарор қабул қилиш учун таклиф этилаётган ўзгартиришларни муҳокамага кўйиш учун керакли ҳужжатларни тайёрлашади.

Ўзгартиришлар бўйича бўлим назорат қилади: ўзгартиришни қабул қилиш жараёнини, ҳужжатларнинг ўзгартиришларни, амалга оширишни текшириш.

Ўзгартиришларнинг ҳар бир стадиясида лойиҳа иштирокчилари ўз ўрнига, ролига эга. Масалан, лойиҳани бошқариш гуруҳида жорий муаммолар ва ўзгартиришларни амалга оширишга сўровлар ҳақидаги келиб тушаётган ҳисоботларни йиғиш ва қайта ишлаш учун жавобгар шахслар ажратилади.

---

<sup>35</sup> Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.597 p.



Ўзгаришларни бошқаришнинг бундай технологияси қуйидагиларни таъминлайди:

-лойиҳа иштирокчилари ўртасида самарали ўзаро алоқаларни;

-ҳар бир ўзгартириш билан боғлиқ бўлган роллар ва жавобгарликнинг аниқ чекланишини;

-ўзгартиришларни лойиҳаларнинг вақт ва қиймат кўрсаткичларига таъсирини аниқлаш имконини;

Умуман, ўзгаришларни бошқариш усулини ҳужжатлар ва жараёнлар тўпланиш деб кўриб чиқиш мумкин, улар орқали ўзгартиришлар ҳар бирини алоҳида уларга эҳтиёж пайдо бўлганда то уларнинг тўлиқ амалга оширилгунга қадар ҳисобга олинади ҳамда кузатиб борилади.

Берилган услубиятнинг аниқ ифодаси ташкилотнинг фақатгина бошқарув системасига қабул қилинган ва фаолият доирасидагина аҳамиятли бўлиб қолмайгина, балки бир лойиҳадан бошқа талабга ва бир ташкилотнинг доирасида ўзгариш мумкин.

### **Назорат саволлари:**

1. Назоратнинг мақсади ва вазифаларини тушунтириб беринг?
2. Назоратнинг неча тури мавжуд?
3. Бюджетнинг бажаралишини белгиловчи кўрсаткичларни изоҳаб беринг?
4. Назоратнинг энг муҳим кўрсаткичлари қайсилар?
5. Ўзгаришларни бошқариш деганда нималарни тушунасиз?
6. Ўзгаришларнинг ташқи ва ички манбаларини изоҳланг?
7. Лойиҳани амалга оширилишида асосий бўлимларнинг ҳисоботини айтиб ўтинг?
8. Лойиҳани амалга оширилишида асосий технологик баҳолашни кўрсатинг.

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
6. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
7. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

#### **4- мавзу: Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлили.**

##### **Режа:**

4.1. Инвестицияларда таваккал хавфи даражаси.

4.2. Инвестицияларда таваккал хавфи даражасини босқичма-босқич баҳолаш.

**Таянч иборалар:** таваккал хавфи, бозор хавфи, таваккал хавфи таҳлили, хавфни баҳолаш, инвестиция босқичларидаги хавфлар, иқтисодий ва молиявий хавф, социал хавф, техникавий хавф, экологик хавф, ўртача эҳтимоллик.

#### **4.1. Инвестицияларда таваккал хавфи даражаси.**

Инвестициялашда таваккал хавфи деганда - инвестиция даромадларининг кўзда тутилган миқдоридан камайиш ҳолати тушунилади. Даромадларнинг ўзгариши шкаласи қанчалик кенг бўлса инвестициялашда таваккал хавфи даражаси шунчалик юқори бўлади. Инвестициялашда таваккал хавфи манбаалари бир-бири билан жуда боғлиқ бўлганлиги сабабли уларнинг қайси бири даромадга қанчалик таъсир этганлигини аниқлаш жуда мушкул иш. Инвестициялашда таваккал хавфининг(кейинчалик хавф деб юритилади) асосий турлари бўлиб : иш билан боғлиқ таваккал хавфи молиявий бозор тасодифи хавфлари, аҳолининг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган молиявий хавфи; фоиз хавфи ва бошқалар ҳисобланади. Иш билан боғлиқ таваккал хавфи бу келаётган даромадларнинг ҳамма инвесторлар билан ҳисоб-китоб қилишга етиши кафотланганлигидир. Бундай ҳолатда жами даромад инвестиция харажатларини қоплай олмайди. Албатта давлат (айрим мамлакатларда) бундай ҳолатда харажатларнинг маълум бир қисмини ўз зиммасига олади .

Асосан бу хавф бизнес билан боғлиқ бўлади. Молиявий хавф деганда ўз маблағлари ва қарзга олинган маблағлар компенсациялари натижасида келиб чиқадиган хавф тушунилади. Инвестиция учун қанчали кўп четдан қарз жалб этилса шунчалик молиявий хавф кўпаяди. Бу хавфнинг ошиши асосан корхоналарнинг қарз берувчи инвесторларнинг ўз вақтида фоиз тўловларнинг тўлашга иложсизлиги оқибатидан келиб чиқади. Белгиланган яъни вақти аниқ кўрсатилган қарзлар ёки қарз фоизлари лойиҳа ишга тушмасдан, даромад ҳали келмаган вақтдан бошлаб тўланиши керак. Корхоналарни бундай қарзларни тўлай олиш қобилияти йўқлиги молиявий хавфни туғдиради<sup>36</sup>.

Аҳолини товарлар сотиб олиш қобилиятининг пасайиши билан боғлиқ бўлган хавф асосан таклиф инфляцияси вақтида бўлади. Бу даврда пул бирлигининг харид қобилияти пасаяди. Айрим қимматбаҳо қоғозлар белгиланган вақтда инвесторга фойда келтиришни кўзда тутганлиги учун айрим ҳолларда фоиз хавфига эга бўлади. Кўп ҳолларда қимматбаҳо

---

<sup>36</sup> Брэн Оливер. Прожест Менежмент: Секретс Суссессфул / Прожест Манагерс Know анд Ушчат. Флигшт у Суссесс Публишерс. 2015. УСА.613 р.

қоғозларнинг курслари олдинги курсларга нисбатан ўзгариб туради. Натижада қимматбаҳо қоғозлар чиқарган компаниялар белгилаб қўйилган фоизларни бера олмайдилар. Бу жараён қимматбаҳо қоғозларни бозор баҳоларини тез-тез ўзгариб туриши натижасида вужудга келади.

Ликвидлик хавфи бу корхоналарни ёки акцияларни керакли вақтда кўзда тутилган суммага сотишга имконияти йўқлигидадир. Агар кеча 1000 долларга акция сотиб олган бўлсангиз бугун уни 800 долларга сотасиз бундай акция юқори ликвидли эмас.

Бозор хавфи деганда бу даромадларни қимматбаҳо қоғозларни кўрси ўзгариши эмас балки иқтисодий ижтимоий воқеалардан келиб чиқадиган хавф тушунчаларидир. Масалан: Яқин Шарқда уруш келиб чиқиш хавфи курол аслаҳа ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган акциялар ҳамда нефт маҳсулотларига ишлаб чиқаришга боғланган акциялар курсига таъсир этади.

Тасодиф хавф бу бирданига тусатдан вужудга келадиган хавф бўлиб жуда тез инвестиция натижаларига таъсир этади. Бунга мисол бўлиб иккита йирик компанияларни бир-бирига қуйилиши ва бошқалар ҳисобланади.

Умуман хавфларни баҳолаш учун уч хил йўналишда ёндошиш мумкин. Анъанавий ишлаб чиқариш тубдан ўзгартирадиган ёки унинг структурасига салмоқли ўзгартириш киритадиган инвестицияларни жорий этиш билан боғлиқ лойиҳаларни қабул қилишда айрим ҳолларда старт даврининг мукамал таҳлил қилмаслик натижасида яратиладиган маҳсулотга етарли харидор топа олмаслик ҳоллари вужудга келиши мумкин. Бунда албатта мукамал вариантларни чуқур ўрганиш керак.

Ҳар хил муқобил вариантлар мавжуд бўлмаган ҳолларда олдиндан маълум тадбирларни амалга ошириш керакки улар хавфни қаратилган бўлсин. Навбатдаги ёндашув асосан оддий лойиҳалари ўз ичига олади. Бу лойиҳаларда маълум хавф мавжуд: масалан, лойиҳани вужудга келтириш даврида ўртача кўрсаткичлардан фойдаланамиз, лекин кейинчалик бу кўрсаткичлардан маълум чекиниш вужудга келиши мумкин. Мана шу йўналишларини мисолда кўриб чиқамиз.

Лойиҳада темир бетон заводи қуриш кўзда тутилган дейлик, завод аҳоли яшайдиган микрорайонда бўлиб у ердан автотрасса ўтиши кўзда тутилган. Завод қурилиши трассага яқин жойда бўлади. Завод қурилиши учун 5 млрд сўм маблағ ажратилган. Бу завод ишлаб чиқарадиган маҳсулот ҳажми 2 млрд билан 4 млрд сўм орасида бўлади. Лойиҳани яшаш даври 5 йил, бу вақтдан сўнг завод сотиб юборилади. Заводнинг қолдиқ баҳоси автотрасса қурилиши даври билан боғлиқ бўлиб 1 млрд билан 3 млрд сўм орасидадир. Агар завод қурилгандан кейинги биринчи йили автотрасса қурилиши хақида қарор қабул қилинмаса унинг қолдиқ қиймати 3,5 млрд сўм. Дискантнинг қабул қилинган ставкаси 10% ва иккита вариантда маҳсулот сотиш ҳажми 0,5 млрд ёки 1,5 млрд сўм бўлади. Буни вариантлар бўйича аниқлашда қуйидаги формуладан фойдаланилади<sup>37</sup>.

$$НПВ = [\sum НПТ / (1+k) + РУ / (1+k)] - И$$

Бу ерда НПТ - соф фойда ва амортизация суммаси РВ- қолдиқ қиймат.

<sup>37</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 732 p.

Кўйилган масалани бир неча вариантда ишлаш мумкин ва лозим.

- йўл қурилишининг иккита варианты (1-қурилди, 0-қурилмади)

- маҳсулот ҳажмининг иккита варианты (2 млрд сўм ва 4 млрд сўм).

биринчисини эҳтимоллиги 0,3, иккинчисиники эса 0,7.

- заводни сотишининг икки варианты (1-биринчи йилдан кейин ёки 5 йилдан кейин)

- заводни тугатиш баҳосини икки хил варианты (1 млрд сўм ва 3 млрд сўм).

Эҳтимоллиги 0,4 ва 0,6 ни ташкил этади.

Агарда, айтайлик шу вариантларни комбинацияси қилсак- 720 вариант вужудга келади. Йўл қурилишининг мавжуд ҳолдаги вариантларни 4 рақамли сонлар билан белгилаб қуйидаги вариантларга бўлиб чиқамиз:

1) 1210 - маҳсулот сотиш ҳажми 2 млрд сўм - завод биринчи йилдан сўнг сотилади.

2) 1251 - маҳсулот сотиш ҳажми 2 млрд сўм - завод 5 йилдан кейин сотилади, баҳоси 1 млрд сўм.

3) 1253 - маҳсулот сотиш ҳажми 2 млрд сўм - завод 5 йилда сўнг сотилади, қолдиқ баҳоси 3 млрд сўм.

4) 1410 - маҳсулот сотиш ҳажми 4 млрд сўм - завод биринчи йили сотиб юборилади.

5) 1451 - маҳсулот сотиш ҳажми 4 млрд сўм - завод беш йилдан кейин сотилади, қолдиқ баҳоси 1 млрд сўм.

6) 1453 - маҳсулот сотиш ҳажми 4 млрд сўм - завод 5 йилдан кейин сотилади, қолдиқ баҳоси 3 млрд сўм.

Ҳар бир вариантни топиш учун соф жорий даромад формуласидан фойдаланамиз.

Соф жорий даромадни топиш 1251 - вариант бўйича.

Кўрсаткичлар	1-йил	2-йил	3-йил	4-йил	5-йил	Жами
1. Фойда	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
2. Қолдиқ қиймати	-	-	-	-	1,0	
3. Дисконт коэффиц.	1,1	1,4	1,331	1,464	1,61	
4. Соф фойда.	0,454	0,413	0,375	0,341	0,310	1,893
5. Келтирилган қолдиқ сумма $C_1(1+0,10)$					0,621	0,621
6. Келтирилган сумма						2,514
7. Соф жорий қиймат $2,514-5=-2,486$						-2,486

Шунга ўхшаш бошқа беш вариант учун ҳам соф келтирилган қиймат ҳисобланади.

Лойиҳани реализация қилиш вариантларнинг кўрсаткичлари.

Вариантлари	Соф жорий қиймат	Эҳтимоллик
1210	- 1,364	0,3
1251	- 2,486	0
1253	- 1,245	0
1410	- 0,454	0
1451	1,307	0,28
1453	2,546	0,42
0	0	1

Жадвалда кўрсатилган манфий вариантларнинг барчаси зарарлидир.

#### **4.2. Инвестицияларда таваккал хавфи даражасини босқичма-босқич баҳолаш.**

Лойиҳа амалга киргунга қадар ҳар хил босқичлардан ўтади. Ҳар бир босқичда ўзига хос хавф хатарлар бўлиб, уларни босқичма-босқич баҳолаш ва барчасининг йиғиндисини топиш керак. Олдинги маърузалардан маълумки лойиҳа қуйидаги босқичлардан иборатдир<sup>38</sup>:

- лойиҳани вужудга келтиришдан олдинги тайёрланиш босқичи;
- қурилиш: иншоот, ускуналар қуриш, қурилиш учун зарур бўлган материалларни сотиб олиш ва уларни монтаж қилиш;
- лойиҳа асосида вужудга келтирилган объектни ишга тушуриш ва уни тўлиқ қувватга олиб чиқиш ҳамда шу асосда кўзланган фойдага эришиш.

Ҳамма ҳисоб-китоблар икки мартадан, яъни:

- 1) Лойиҳани вужудга келтириш пайтида
- 2) Лойиҳани хавfli элементлари аниқлангандан кейин амалга оширилади.

Ўз таъсир кучи бўйича таваккал хавфи (риск)лари оддий ва мураккаб бўлади. Оддий хавфлар бир-бири билан боғлиқ бўлмаган хавфлардир. Лойиҳани вужудга келтириш даврида ҳамма хавфларнинг рўйхатини тузиб олиш керак ва уларни ҳар бирининг хавфлардаги бўлган салмоғини аниқлаб олиш керак. Айтилган ҳолларни қуйидаги бир мисолда кўриб чиқамиз:

Ҳар бир экспертга эҳтимол хавфлар устида чуқур таҳлил ишларини олиб бориш топширилади ва уларга қуйидаги баҳолаш системасидан фойдаланиш тавсия этилади.

- 0 - хавф йўқ деб қабул килинган.
- 25 - хавф асосан юзага чиқмайди.
- 50 - бу ҳолат ҳали ҳеч қандай мулоҳаза юритишга асос бўла олмайди.
- 75 - ҳар қалай хавф ўз кучини кўрсатса керак.
- 100 - хавф юзага чиқса керак.

Экспертлар таҳлили натижалари чуқур ўрганилади ва қуйидаги қонуниятларга жавоб бериши керак:

<sup>38</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 732 p.

1- Қонуният иккита экспертнинг фикри орасидаги фарқ 50 дан ошиши керак эмас.  $\text{Max } a_1 - b_1 \leq 50$

Бу ерда а ва в иккита экспертнинг фикри.

Агар экспертлар сони учта бўлса биринчи ва иккинчи, биринчи ва учинчи, иккинчи ва учинчи экспертларнинг натижаси олинади. Масалан, алоҳида оддий хавф бўйича учта эксперт қуйидагича фикр берди а-0, в-25, с-50, бунда ав=25; ас=50; вс=25 бу натижалар биринчи қонуниятни қониқтиради.

2- Қонуният. Агар экспертлар кўп бўлса ҳамда уларнинг фикрлари бир-биридан тубдан фарқ қилса қуйидаги формуладан фойдаланилади.

$$\sum |a - v| / N \leq 25$$

Мисол: 3 та эксперт А,В,С қуйидаги лойиҳа баҳосини бердилар. А (100,75,50,25); В(75,75,75,75); С(25,50,75,100);

$$AV[(100-75) + (75-75) + 50-75) + (25-75)/4 = 100/4 = 25$$

Худди шундай АС=50 ва ВС=25 топилади. Агар юқоридагидек экспертларнинг фикри бир-биридан фарқ қилса унда махсус мутахассислар йиғилишида бу масала ўрганилади. Айтайлик лойиҳа мақсади жамоа хўжалиги ҳудудида акциядорлик жамияти - сутни қайта ишлайдиган корхона вужудга келтиришдан иборат. Хом ашё базаси корхона атрофидаги фермер хўжалиги ҳисобланади. Корхона ўз маҳсулотини яқинда жойлашган шаҳарда реализация қилади. Корхонада йирик музлатгич бўлиб у авария бўлса атроф муҳитни аммиак билан ифлослашга олиб келиши эҳтимоли бор. Хавф даражасини аниқлаш учун 3 та эксперт чақирилган. 1-эксперт АО директори; 2-эксперт маҳаллий раҳбар; 3-эксперт пенсионер.

### Хавф босқичма -босқич қуйидагича баҳоланади

ОДДИЙ ХАВФЛАР.	1 -эксперт	2-эксперт	3-экс.	ўртачаВи	Аҳамият- лилик Ри
1	2	3	4	5	6
1.Инженер тармоқларидан лойиҳани узоқ яқинлиги	тайёрлов 25	босқичи 0	25	17	3
2.Маҳаллий раҳбарларнинг лойиҳага муносабати.	25	0	50	25	1
3. Қўшимча ишларнинг мавжудлиги.	0	0	0	0	3
1	2	3	4	5	6
1.Буюртмачининг ҳақ тўлаш имконияти.	ҚУРИЛ 0	ИШ 25	БОСҚ 50	ИЧИ 25	1
2.Кўзда тутилмаган харажатлар, шу жумладан инфляция натижасида	75	75	100	78	1

3.Қурилишга зарур бўлган ускуналарни ўз вақтида етказмаслик хавфи	50	50	50	50	3
4.Лойиҳа-смета ҳужжатларини ўз вақтида етказиб бермаслик хавфи.	50	75	75	67	3
5. Инж.техник ходимлар ва малакали ишчиларни ўз вақтида тайёрлашни кечикиши хавфи.	0	0	0	0	2
6.Қурилишни бажарадиган пудратчиларнинг ишга лоқайдлиги хавфи.	75	25	50	50	3
Объектни	ишга	Туширил-гандан	кейинги	босқичи	
Иқтисодий ва	молиявий	хавф			
1.Маҳсулотга бўлган талабни барқарор эмаслиги	25	25	50	33	3
2.Муқобил маҳсулотнинг пайдо бўлиши.	75	25	50	50	3
3.Рақобатчилар томонидан маҳсулот баҳосини пасайтирилиши	75	50	25	50	3
4.Рақобатчилар маҳсулот миқдорини ошириши хавфи	25	0	0	8	3
5.Солиқларни оширилиши хавфи	25	25	50	33	3
6.Истеъмолчиларни ҳақ тўлолмаслик хавфи	25	0	0	8	1
7.Хом ашёни ва транспорт хизмати баҳоларининг ошиши хавфи.	100	75	100	90	3
8.Етказиб берувчиларга боғлиқлик хавфи.	25	0	25	17	3
9.Ўз айланма маблағларининг етмаслиги хавфи.	100	100	100	100	1
<b>СОЦИАЛ ХАВФ</b>					
1.Малакали ишчилар билан таъминлашни эплай олмаслик хавфи	0	0	25	8	3
2. Иш ташлаш хавфи	100	75	75	83	1
3.Маҳаллий	50	25	100	58	3

рахбарларнинг муносабати					
4. Иш хақи етарли эмаслиги хавфи.	100	50	75	75	2
5. Кадрлар малакаси	25	25	50	33	3
<b>ТЕХНИКАВИЙ</b>	<b>ХАВФ</b>				
1. Хом ашё ва материаллар сифатининг барқарор эмаслиги.	25	0	25	17	3
2. Технологиянинг янгилиги даражаси	50	25	50	41	3
3. Технология етарли даражада ишончли эмаслиги хавфи.	75	50	75	67	2
4. Қўшимча қувватларнинг йўқлиги хавфи.	25	0	0	8	3
<b>ЭКОЛОГИК</b>	<b>ХАВФЛАР</b>				
1. Атроф-муҳитга чиқинди чиқариш хавфи.	50	75	50	58	3
2. Ишлаб чиқаришнинг зарарлиги хавфи.	0	25	0	8	3

Биринчи босқич бўйича яъни тайёрлов давридаги хавфлар бўйича маълум бўладиги иккинчи эксперт оптимист, учинчи эксперт эса пессимист. Бу албатта келгусида тўғри қарор қилишга ижобий таъсир кўрсатади. Юқоридаги келтирилган хавфлардан ташқари қуйидаги хавфлар ҳам мавжуд бўлиб, уларни тайёрлов босқичига киритиш мумкин.

- транспортдан узоқда жойлашганлиги;
- муқобил хом ашё манбаларига эга ёки эга эмаслиги;
- қурилишга доир бўладиган юридик ҳужжатларни тайёрлаш;
- объектни бошқаришни ташкил этиш билан боғлиқ бўлган хавфлар.

Буларни юқоридаги хавфларга қўшиш учун муқобил жавоблар бўлиши керак. Агар экспертларнинг фикрлари бир жойдан чиқса унда буларни қўшиш шарт эмас. Юқоридаги жадвалда экспертлар томонидан баҳоланган хавф даражасининг дастлабки натижалари қайд этилган. Қавс ичида экспертларнинг айрим хавфлар бўйича ўртача баҳолари келтирилган. Учта баҳо бўйича ўртача баҳо чиқарилган бўлиб бу келгуси мулоҳазаларда зарурдир. Ҳар бир хавфнинг салмоғи (аҳамияти) экспертлар томонидан эмас балки лойиҳани вужудга келтирувчилар томонидан белгиланган. Аҳамиятлилик учга бўлинган бўлиб 1- ва 3- аҳамиятлилик орасидаги нисбат 10 га тенг. Агар учинчи аҳамиятлиликни Х билан белгиласак. Иккинчи аҳамиятлилик

$$5,5X = (10+1) * X \text{ га тенг бўлади.}$$

Шу асосда юқоридаги жадвални қўшимча материаллар ёрдамида қуйидаги шаклга келтирамиз.



Оддий хавфлар	Ўртача В	Аҳамият-лилик	Wi	Pi
Тайёрлов	босқичи			
1	17	3	0.01	0.2
2	25	1	0.10	2.5
3	0	3	0,01	0
Ўртача	эҳтимоллик			2,67
1	25	1	0.10	2.5
2	83	1	0.10	8.3
3	67	3	0,01	0,7
4	50	3	0,01	0,5
5	0	2	0,055	0
6	50	3	0,01	0,5
Ўртача	эҳтимоллик			12.5
ЭКСПЛУ МОЛИЯ	АТАЦИЯ БОСҚИ ВИЙ ИҚТИСО	ЧИ ДИЙ		
1	33	3	0.01	0.3
2	58	3	0.01	0.6
3	42	3	0.01	0,4
4	8	3	0.01	0.1
5	33	3	0.01	0,3
6	8	3	0.10	0.8
7	90	3	0.01	0.9
8	17	3	0,01	0.2
9	100	1	0,1	10
Ўртача	эҳтимоллик			13.6
ИЖТИ	МОИЙ			
1	8	3	0.01	0.1
2	83	1	0.10	8.3
3	67	3	0.01	0.7
4	75	2	0.055	4.1
5	33	3	0.1	0.3
Ўртача	эҳтимоллик			13.5
ТЕХНИК				
1	17	3	0.01	0.2
2	41	3	0.01	0.4
3	67	2	0.055	3.7
4	8	3	0.01	0.1
Ўртача	эҳтимоллик			4.4
ЭКОЛО	ГИК			
1	58	3	0.01	0.6
2	8	3	0.01	0.1

Ўртача	ЭХТИМОЛЛИК			0.7
--------	------------	--	--	-----

Жадвал таҳлили шуни кўрсатадики лойиҳани тайёрлов даврида вужудга келадиган хавф 2.7%ни ташкил этади. Ижтимоий хавф даражаси 14 фоиз экан.

Босқичлар бўйича хавфлар даражаси.	
	Хавф
Лойиҳанинг тайёрлов даврига хос хавфлар	2.7
Қурилиш билан боғлиқ хавфдир	12.5
Эксплуатация билан боғлиқ хавфдир	32.5
Жами	47.4

Бу лойиҳа хавфи 50 фоизни ташкил этди. Шунинг учун таваккал қилишдан олдин чуқур ўйлаб кўриш керак. Аҳамиятлилик орасидаги нисбат ўзгартирилса ҳам натижа тахминан шундай чиқади.

Нисбат.	100	10	5	3
Хавф эҳтимоллиги.	52,7	47,4	47	44,9

Хавф асосан жуда муҳим бўлган омиллардан ташкил топади. Бизнинг мисолимизда булар қуйидагилар.

Ўз айланма маблағи етишмаслиги хавфи - 10,0%; иш ташлаш хавфи 8,3%; кўзда тутилмаган харажатлар шу жумладан инфляция 8,3%. Бу учта омилга ярмидан кўпроқ - 26,6% хавф тўғри келади. Агар шу хавфларни бартараф қила олсак унда лойиҳани инвестициялаш мумкин бўлади. Юқорида қайд этилган хавфлардан ташқари белгиланиши қийин бўлган ёки умуман аниқлаб бўлмайдиган хавфлар ҳам мавжуд. Бунга ҳар хил табиий офатлар, ҳукумат сиёсатининг ўзгариши кабилар киради.

### Назорат саволлари:

- 1) Инвестиция лойиҳалари билан боғлиқ таваккал хавфи деганда нимани тушунасиз?
- 2) Таваккал хавфи турларини изоҳлаб беринг?
- 3) Оддий ва мураккаб хавфларни тушунтириб беринг?
- 4) Таваккал хавфини босқичма-босқич баҳолашни тушунтириб беринг?
- 5) Иқтисодий ва молиявий хавфга изоҳ беринг?
- 6) Социал хавф ва техникавий хавф моҳияти нимада?

### Фойдаланилиш учун адабиётлар:

#### Махсус адабиётлар

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.

2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

### **Интернет ресурслари**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
6. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)

## **5- мавзу: Лойиҳани тугалланиши.**

### **Режа:**

**5.1. Объектни қабул-топтиришнинг бошқарилиши эксплуатациялик синаш (ЕС).**

**5.2. Лойиҳа «калити»контрактининг тугалланиши**

**Таянч иборалар:** *Лойиҳани тугаланиши, ўтказиш жараёни, лойиҳа менежменти, синаш жараёни, эксплуатациялик синаш, синашнинг мақсади, контрактни тугаланиши.*

### **5.1. Лойиҳа объектини қабул-топтиришнинг ташкил этилиши.**

Эксплуатациялик синаш (ЕС).

Эксплуатациялик синашнинг ўтказиш ҳисоботи.

Эксплуатациялик синашни ўтказишдан мақсад – аниқ маълумотларни ифодаловчи натижавий даража қилинган ишларни лойиҳа бўйича олиш ҳисобланади.

Эксплуатациялик синашни ўтказиш жараёнида технологияларни тўғри ёки нотўғри танланганлигини, жиҳозлар ишлаш тўғрисида тавсиянома ёки юриқнома берилади.

Эксплуатациялик синаш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- Ҳақиқий ва режалаштирилган кўрсаткичларни йўллари оширилиши ёки фарқланиши;

- Эксплуатациялик синаш лойиҳа тўғрисида тавсия билан режалаштирилган кўрсаткичларни қиёслаш;

- Фарқланиш сабабларини аниқлаш;

- Айрим тайёр фарқланиш аниқланганда тадбир ўтказиш;

- Айрим тайёрни тўлиқ тайёрлаш ишларини ташкил этиш.

Эксплуатациялик синашни хайрли ўтказишда уни яхши тайёрлаш, режалаштириш ва тузишни талаб этилади. Бу ишни координатор билан шуғулланадиган ишчиси ташкил этади ва олиб боради, ва албатта лойиҳа – менежментининг эксплуатация синаш асосида.

Эксплуатациялик синаш ўтказишда ва ташкил этишда ўтказилиш графиги ва комиссия аъзолари тузиладию эксплуатациялик синаш ўтказишда етказиб берувчи ва буюртмачи ўртасида кафолатли келишув талаб қилинади<sup>39</sup>.

Кафолат келишув – иккала томонни ҳуқуқларини таъминлайди ва қуйидаги пунктларни ўз ичига олади:

- ўрнатилган жиҳозларни лойиҳага мос келувини текшириш;
- синашни, иш бошини ва эксплуатацияга киритилишини кузатиш;
- синаш жараёнида хом ашёни мос келишлигини ;
- синаш жараёнида вақт ва шароит белгиланиши;
- лойиҳага мос келмаган камчиликларни бартараф қилиш.

Ҳар қандай камчиликлар ва нуқсонлар эксплуатациялик ишлашга таъсир кўрсатади, Шунинг учун ҳам эксплуатациялик синашнинг ҳар бир кунлик натижаларини махсус журналга белгиланиб борилади. Бу журналда ҳамма режалаштирилган кўрсаткичлар ошишини ва у фойдаланувчи ўзгартирилмаган ҳолда келгусида фойдаланишга берилади.

Қонун бўйича, ишлаб чиқариш жиҳозларини синалиши хайъат аъзолари гувоҳлигида ўтказилади.

Шундай ҳолатлар ҳам бўлиши мумкинки, синашни ташкил қилинмаслиги ҳам мумкин, албатта бу кафолатли келишувга боғлиқ. Синашни ўтказмасликни яна бир сабаби шуки, хом ашёнинг етмаслиги ҳисобланади. Бундай вақтда эксплуатациялик синаш ўрнига, яъни намойишга асосланган синаш ўтказилади. Агарда намойишли синашда маҳсулот яратилса ва у лойиҳа талабига жавоб берса, у ҳолда маҳсулот эксплуатациявий ишлашнинг натижаси деб белгилан қабул қилинган.

Эксплуатациявий синаш ҳақида ҳисобот.

Синаш натижаларига қараб ҳисобот тузилади ва у қуйидагилардан иборат:

- Синаш ўтказилаётган фирманинг номланишини, жойланишини ва манзилени;
- Технологик жараённинг номи, синашни тасдиқлайдиган;
- Синашнинг мақсади;
- Режалаштирилган ва ҳақиқий синашнинг натижаларини;
- Тавсия ва ечилишини:

Объектни қабул-топшириш жараёнида пудратшининг буюртмачига бўлган мажбурияти бўлиб синаш натижалари ҳисобланади.

## **5.2. Контрактни тугалланиши.**

Лойиҳа тугалланишининг иккинчи босқичи бўлиб контрактни тугалланиши ҳисобланади.

Контракт тугалланишининг асосий босқичлари бўлиб<sup>40</sup>:

- Молиявий ҳисобот берилишини текшириш;

---

<sup>39</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 649 p.

<sup>40</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 698 p.

- Паспорт жорий қилиш;
- Бажарилмаган мажбуриятларни аниқлаш;
- Бажарилмаган ишларни тугалланиши;
- кафолатли хизмат ва охирги ҳисоблаш;

Молиявий ҳисобот берилишини текшириш буюртмачи ва пудратшининг ҳисоботиға тегишли.

Буюртмачининг молиявий ҳисоботини текшириш қуйидагиларни ўз ичига олади:

-Тугалланган ишларнинг ҳажмини тўлиқ фактураға ёзилишини текширишни;

- Мавжуд ҳужжатларни ўзгартирилиши бўйича текшириш;
- Буюртмачи орқали ушлаб қолинишлар суммаси назорати;

Пудратшининг молиявий ҳисоботини текшириш қуйидагиларни ўз ичига олади:

-Етказиб берувчи ва субпудратчиларни солиқ тўловларини текшириш;

-Етказиб берувчининг солиқ тўловларини муддатини узайтирилишини излаш;

-Ушлаб қолинишға мувофиқ тасдиқлаш.

Бундай текширишлар лойиҳа бўйича охирги молиявий ҳисоботларни олиш имкониятини беради.

Паспорт жорий қилиш контрактни тугалланишини асосий элементларни бири бўлиб ҳисобланади. Уни жорий қилишда бир нечта ҳужжатларни жорий қилиш керак. Масалан, хом -ашё ва материалларини техник шароитини ифодаловчи ҳужжатлар.

Бажарилмаган мажбуриятлар контракт тугалланиш жараёнида тўлиқ бажарилиши шарт. Иш олиб борувчи ҳамма саволларға музокара орқали жавоб топиши керак.

Текшириш жараёнида қуйидагилар ўрнатилади:

- ортикча кучайишни ва ёпилишни талаб қилмайди ишлар ҳажмини;
- келишилган ишларни тугалланишини талаб қилувчи иш ҳажмларини.

Худди шу вақтни ўзида лойиҳа иш бошқарувчиси буюртмачидан ишға қабул қилинишигача бўлган камчиликларни ва узилишларни рўйхатини сўрайди. Бу рўйхат шартнома мажбуриятлари асосида амалға оширилади.

Бажарилмаган мажбуриятларни тугаллаш босқичида брак ва тартибсизликларни тuzатилиши устидан кучланиш амалға оширилади. Бу кучайишлар жуда қиммат ва узок муддатли бўлиши мумкин. Бундай вазиятларда лойиҳа раҳбари буюртмачи билан муаммоларни айрим талабларға кўра унга ён босиш ёки жарима тўлаш йўли билан ҳал этади.

Шартномада жарима айрим мажбуриятларни бажармаганда қўлланилади.

Агарда иш ўз вақтида бажарилмаса, у ҳолда шартномаға ўзгартириш киритилиш ҳақида савол қўйилади. Шартнома шартларини ўзгартирилиши ҳақидаги музокаралар шартнома тугалланишидан олдин олиб борилиши керак. Барча ўзгартиришлар шартномада буюртмачи томонидан амалға оширилади. У томонидан тасдиқланмагунича ҳеч бир иш бажарилмайди. Шартнома бўйича

барча қилинадиган ишлар ҳақида маълумотни лойиҳа раҳбари объектни қабул қилувчи аъзоларига топширади.

Шартнома тугалланиши ҳисоблашдаги янгилашни билан биргаликда кузатилиш керак, яъни охириги тўловларни тўлаш.

Қурилишни бошлашдан олдин пудратши қафолатланган резервни кўрсатиши мумкин, яъни сифатлилигини тасдиқлаш мақсадида. Агарда объектни эксплуатацияга топширилиш жараёнида нуқсон аниқланса, у ҳолда қафолатланган резервдан қилинадиган ишларга тўлов амалга оширилади. Бу резерв пудратшига камчилик топилмагандагина қайтариб берилади.

Маълумотларга қараганда қурилиш ишларини бажарилишини сифатсизлиги раҳбарнинг хатолари, сифат даражасига (35-45% вазият), режа – бу лойиҳада хатоларнинг натижасида, сифатсиз материаллар ва конструкциялар ҳисобига йўл қўйилади<sup>41</sup>.

Булардан ташқари, эксплуатация жараёнида шартномада қафолатланган далил бўйича дефект ёки охирига етмаган ишлар аниқланса, буюртмачи пудратшидан қирқиш, яъни маошидан ушлаб қолиш ёки пудратши ўзининг камчилигини тўғирлаши шарт.

Лойиҳа тугаллангандан сўнг, унга кетган пул маблағларини ортиқчалигини ёки иқтисод қилинганлиги ҳақида якуний ҳисобот тузилади. Агарда қурилиш жараёнида пудратши маълум бир миқдорда иқтисод қилса, у ҳолда у тақдирланади.

Лойиҳа тугалланишида асосий қисм бўлиб, идора ходимларининг лойиҳа раҳбари баҳоси ҳисобланади.

Қафолатли хизмат кўрсатиш лойиҳа бўйича гуруҳий ҳолда эмас, балки функционал гуруҳлар, жавобгар ва қафолатли хизмат кўрсатилгандан кейин шартнома тугалланганда амалга оширилади.

Бу гуруҳга қуйидагилар киради:

- техник маълумот;
- жиҳоз;
- асбоб-ускуналар;
- Эксплуатация бўйича раҳбарият;
- чизмалар;
- фирма таъминотчиларининг ҳар хил материаллари.
- қафолатли хизмат кўрсатиш шароити шартномада келишилади.
- қурилган объект ўрнатилган формалар асосида ўзлаштирилади.

### **1-вазият. Лойиҳанинг тугалланиши**

А компанияси «Бухгалтерия ҳисоби», «Бошқарув ҳисоби», «Ходимлар ва уларнинг ҳаракати ҳисоби», «Савдо операциялари» модулини ўз ичига олган янги дастурий таъминотни жорий қилиш лойиҳасини яқунлайди. Ўқитилаётган ходимлар гуруҳи ва асосий билим соҳаларини кўрсатган ҳолда лойиҳадан фойдаланиш учун ходимлар тайёрлаш ўқув дастурини тузинг. Тузилган ўқув

---

<sup>41</sup> Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 712 p.

дастурини матритса (жадвал) кўринишида тақдим этинг, устун ва қаторлар кесишиш жойига, устунда кўрсатиб ўтилган йўналиш бўйича қаторда келтирилган ўқиш гуруҳига кирувчи ходимларнинг ўтиши зарурати ҳолатларида «х» кўйилади.

Таҳлил олаётган гуруҳи	Билимлар блоки			
	Дастурдаги ишлар асоси	«Бухгалтерия ҳисоби» модулида ишлаш	«Бошқарув ҳисоби» модулида ишлаш	Тизимли маъмурий дастурлар
	X	X		
Иқтисодчилар	X		X	
Ходимлар	X			
Тизимли ташаббускорлар	X			X

**2- вазият.** Анапа шаҳри ҳудудидаги қирғоқ бўйича дам олиш оромгоҳини яратиш лойиҳасининг кутилган даромадлиги амалга ошириш вақтидан бошлаб ўзгарган шароитларда 15 %ни ташкил этган. Пул бозорида депозит фоизининг ўртача ставкаси 8 %ни ташкил этади. Хатарлилик учун «мукофот» даражаси. Ликвидлилик учун «мукофот» даражаси 4 %ни ташкил этади. Ўзгарувчан шароитларда лойиҳани амалга оширишни давом эттириш мумкинми?

**3-вазият.** Москвада кўп босқичли фуқаро мажмуаси қурилиши лойиҳасининг кутилган даромадлиги айни вақтда 18 %ни ташкил этади. Хатарлилик учун «мукофот» даражаси 4 %ни ташкил этади. Ликвидлилик учун «мукофот» даражаси 5 %ни ташкил этади. Депозит фоизи ўрта ставкаси қандай бўлганда лойиҳани амалга оширишни давом эттириш мақсадга мувофиқ бўлмаслигини аниқлаш талаб этилади.

### Назорат саволлари:

- 1.Эксплуатациялик синашни ўтказишдан мақсад нима?
- 2.Лойиҳа тугаллангандан сўнг, унга кетган пул маблағларини ортиқчалигини ёки иқтисод қилинганлиги ҳақида қандай ҳисобот тузилади?
3. Агарда қурилиш жараёнида пудратчи маълум бир микдорда иқтисод қилса, у ҳолда у қандай тақдирланади?
4. Лойиҳа тугалланишида асосий қисмни изоҳлаб беринг.
- 5.Лойиҳанинг асосий босқичларида сифатини таъминлашда лойиҳа менежернинг роли қандай?

### Фойдаланилиш учун адабиётлар:

#### Махсус адабиётлар

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.

2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)



## IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

### 1-амалий машғулот: Лойиҳа менежменти фанининг предмети, моҳияти ва вазифалари.

**Ишдан мақсад:** Лойиҳа менежменти фанининг вазифаларини ўрганиш.

**Масаланинг қўйилиши:**

А корхона Б банкдан 40 млн сўм кредитни йиллик 16% ставка асосида олди. Агар корхона кредитнинг асосий суммасини 4-йил якунида қайтаришни режалаштирса, у банкка кредитнинг асосий суммасидан ташқари қанча маблағ қайтариши лозим? Агар ҳар йил якунида кредитнинг асосий суммасини 10 млн сўмдан сўндириб борса, унда корхона банкка жами 4-йил якунида қанча маблағ тўлайди? Корхона учун қайси тўловни амалга ошириш афзал бўлади?

### 2- топшириқ

Абдулла “Турон” банкига ҳар йили 1500000 сўмни йиллик 17% ставка асосида 8 йил давомида омонат сифатида қўйиб бормоқда. Омонат фоизлари олиб борилмаган ҳолда ҳамда банк омонатни мураккаб фоизларда қайтарган тақдирда аннуитетнинг келгуси қийматини ҳисобланг.

### 3-топшириқ

NPV-? PI -?

$I_0 = 1900000$ ,  $r = 12\%$  CF1 – 459900, CF2 – 534500, CF3 – 628000, CF4 – 763920, CF5 – 801043

### 4-- топшириқ

Маълум товарга эга бўлиш учун, устама ҳақи 15 фоизни бўлган 9 йил давомида ҳар йили 1800000 сўмдан тўлаб борилган сумманинг жорий қийматини топинг.

### 5- топшириқ.

4 йилдан сўнг 11446365 сўмга эга бўлиш учун бугун А ва Б банкларга қанчадан омонат қўйиш талаб этилади? А Банк 27% йиллик омонат қабул қилмоқда. Б банк эса 28% йиллик омонат қабул қилмоқда.

### 6- топшириқ

NPV-? PI -?

$I_0 = 2000000$ ,  $r = 10\%$ . CF1 – 550000, CF2- 479690, CF3-635000, CF4-769000, CF5-817000

### 7-топшириқ

Банкдан 6 йилдан сўнг 33000000 сўм олиш учун бугун қанча омонат қўйиш керак? Банк йиллик 22,5%лик омонат турини эълон қилган.

## **8-топшириқ.**

А Банк 20 % йиллик ставка асосида омонатлар қабул қилади. Б банк эса йиллик 18 % ставка асосида ҳар 4 ой ичида омонат турини амалга оширади. 1200000 сўм маблағингизни 4 йил муддатга омонат сифатида банкка қўймоқчисиз. Кўпроқ маблағ олиш учун қайси банкга омонат қўйган бўлардиз?

### **Назорат саволлари:**

- 1.«Алоҳида тизимлар» тушунчасига изоҳ беринг.
2. Амалга оширилаётган лойиҳанинг асосий фаолият соҳалари бўйича лойиҳалар неча турларга бўлинади?
3. Лойиҳа синфлари нечтадир?
4. Монолойиҳа деб нимага айтилади?
5. Меголойиҳалар деб қандай лойиҳаларга айтилади?
6. Лойиҳа кўлами нимани англатади?
7. Лойиҳа давомийлиги неча йилга давом этади?
8. Инвестицион лойиҳаларга таъриф беринг.
9. Ижтимоий лойиҳаларни тушунтиринг.
10. Лойиҳанинг якуний маҳсулоти ишлаб чиқарувчисига таъриф беринг.

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
2. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)

## **2-мавзу. Лойиҳа менежменти концепциясини ишлаб чиқиш.**

**Ишдан мақсад:** Лойиҳа менежменти концепциясини ишлаб чиқиш

**Масаланинг қўйилиши:**

**1. топшириқ «SAP JUICE INC.» компаниясининг маҳсулоти.**

«SAP JUICE INC.» АЖ корхонаси 2 хил турдаги ичимлик ишлаб чиқаради: 3 турда номланадиган шарбат (асосан мева, сабзавотдан олинади); 1 турда номланадиган .

Маҳсулот катта миқдорда истеъмолчиларнинг хажми ва талабига биноан ишлаб чиқарилади. Улар нарх муозанатларини ҳам назорат қилишади. Сунгги

йилларда хар бир турдаги махсулотнинг бозордаги сотилиши динамикасини урганиб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

1-жадвал

**Махсулотнинг ички бозордаги ҳолати**

<b>Курсатгич</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Махсулот-шарбатлар Сотилиш ҳажми, минг.сум Фойда, минг.сум Харажатлар, минг.сум	19675400 1245000 4908374	17663500 1084300 5400000
Шарбатлар – мевағсабзавот Сотилиш ҳажми, минг.сум Фойда, минг.сум Харажатлар, минг.сум	11543200 678900 2574800	8964542 598785 2975876
Шарбатлар – Сотилиш ҳажми, минг.сум Фойда, минг.сум Харажатлар, минг.сум	8132200 566100 2333574	16579200 485515 2424124

Махсулотга нарх белгилаётганда асосий эътибор ракобатчилар махсулотининг сифатини урганишга қаратилган. Сифатдан келиб чиққан ҳолда «SAP JUICE INC.» АЖ нинг маркетинг бўлими мутахасислари харидорларга шахсий ва ракобатчилар махсулотларининг такқосланган характеристикасини тақдим этишади. Ҳом ашени ҳеч қадай воситачиларсиз, тугридан тугри сотиб олиш махсулот нархининг пасайишига ва войданинг қупайишига олиб келади.

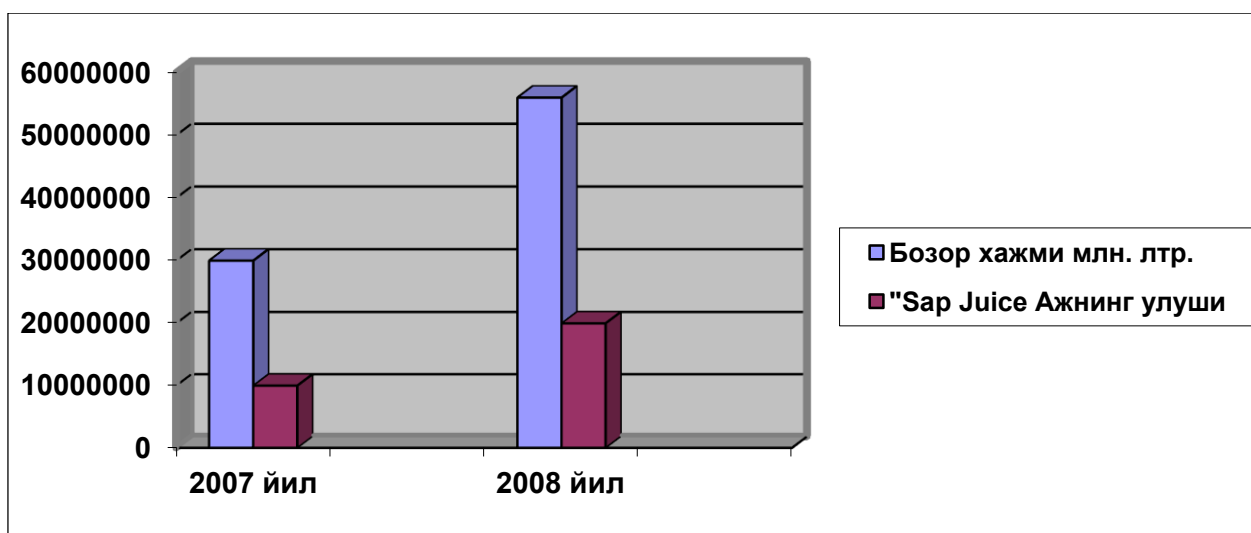
«SAP JUICE INC.» АЖ нинг махсулотлари асосан «Тетра Парк» картонларига муковаланади, чунки компания ушиб бораётган экологик тоза муковалаш материалларини ҳисобга олиши лозим. Муковалаш ҳақидаги қарор компаниянинг ва харидолрларнинг фикрини инобатга олган ҳолда қабул қилинади.

**2-топшириқ. Сотув бозори таҳлили.**

«SAP JUICE INC.» АЖ озик-овқат бозорида фаолият юритади, махсулотларини қатта ҳажмда сотади.

Бозордаги сотиш ҳажми қатта ва хар йили ушиб боради.

Сабаб: узғармас демографик ушиб (тахминан 1.8 % йилига) ва аҳоли реал даромадининг ушиб.



2-расм. 2007-2008 йй.да бозорнинг башоратланаётган ривожланиши ва унда "Sap Juice" АЖнинг улуши

Махсулотга талаб юкори бўлса-да, тўлиқ қондирилмаяпти.

*Сабаб:* Махсулот сифатига (товарнинг кўриниши, таъм хусусиятлари, Сақланиш муддатига) талабларнинг ортиши (3-жадвал).

### 3-жадвал

#### Бозор иштирочилари орасида махсулотни танлаш тўғрисида 1000 киши ўртасида ўтказилган сўров натижалари

Баҳолаш мезонлари	"Sap Juice" АЖни танлаганлар, % да
Махсулот сифати	36
Қадоқнинг жозибадорлиги	27
Доимий миждоз	35

Корхона махсулоти бозори истеъмол қилинган махсулот ҳажми асосида сегментланди. Бунда товарнинг нархи ва сифати сингари омиллар ҳисобга олинди.

Умуман, махсулот бозорининг ҳолати тахлили бўйича ўтказилган тадқиқот натижаларига қуйидаги ларни аниқлаш имконини берди:

- бозор шароитлари истеъмолчиларни махсулотнинг сифати ва нархига эътибор беришга мажбур этмоқда;
- бозорнинг салоҳиятли ўсиши жуда юкори;
- "Sap Juice" АЖ бозордаги макеини кучайтириш учун ҳамма имкониятларга эга.

### 3. топшириқ. SAP JUICE INC.» компаниясиучун товар стратегиясини танлаш ва асослаш.

Замонавий бозор муносабатларида, ишлаб чиқариш амалиетида самарали маркетинг фаолиятини амалга оширишга талаб кучаймоқда. Бу шуни

курсатадики, аввало, товар ва хизматлар бозорида ракобатнинг усиши, самарали ривожланаётган корхонага маркетингнинг таъсири кай даражада эканлигини. Купчилик корхоналарда маркетинг фаолиятини суёт йулга куйилиши еки умуман йуклиги, корхонанинг бозордаги фаоллигини пасайишига, ишлаб чиқаришни кискаришига, айрим йуналишдаги сотув хажмини йуқолишига, ҳамда ижтимоий ва молиявий кийинчиликларни вужудга келтирадиган асосий сабаблардан биридир. Бундай вазиятда хар бир корхона маркетингларининг асосий вазифаси тугри маркетинг фаолиятини ишлаб чиқиш ва уни амалда куллаш билишдир.

Бу кейснинг асосий максоди анализ ва баҳолаш, маркетинг фаолиятини тугри ишлаб чиқиш қобилиятини маркетинг тафтиши орқали ривожлантиришдир.

Берилган кейснинг ечими куйидаги илмий погоналарни забт этишга ердан беради:

- корхонанинг имқониятларини анализ ва баҳолаш қобилиятини ривожлантириш;
- корхонада маркетинг фаолиятини ишлаб чиқиш ва танлаш билиш;
- мустақил қарор қабул қила олиш илмига эга булиш.

#### **4. топширик Вазият.**

«SAP JUICE INC.» АЖ Ўзбекистон Республикасининг ичимликлар бозорида узининг салмоқли урнига эга, республика ҳудудидаги умумий шарбат ишлаб чиқаришнинг 25 % ни ташкил этади. Шуни ҳам таъкидлаш керакки маҳсулот узок муддатли саклашга мулжалланмаган, «SAP JUICE INC.» маҳсулотларини катта хажмда, аввалги харидорларига узи йулга куйган транспорттармогида етказиб беради.

Хозирги кунда бозорда ушлаб компаниялар фаолия курсатмоқда, шулардан 4 нафари актив маркетинг сиесатини олиб бормоқда. Ракобатчиларнинг маҳсулоти ҳам худди «SAP JUICE INC.» маҳсулоти қаби уз харидорига эга. Шунингдек ракобатдош компаниялар ката инвеститсиялар жалб қила олишлари мумкин, бу эса «SAP JUICE INC.» нинг фаолиятини сусайтириши мумкин. Агарда ракобатчилар уз сотув тармоқларини очиб маҳсулотларини тугридан тугри (дистрибуторларсиз) сотса, у холда маҳсулот нархи пасаяди. Шу билан бирга харидорлар томонидан уларнинг маҳсулотига талаб ортади, бу эса корхона томонидан унинг келажакдаги ривожи учун тугри товар стратегиясини танлашга алоҳида эътиборни талаб этади.

#### **5. Топширик: амалдаги товар сиесатидан келиб чиққан холда «SAP JUICE INC.» учун товар стратегиясини танланг ва изохланг.**

**«SAP JUICE INC.» АЖ компанияси ҳақида маълумот.**

##### **1.Объектнинг характеристикаси.**

«SAP JUICE INC.» қушма корхонаси жавобгарлиги чекланган жамият шаклида тузилган булиб томонлар шартномаси ва низомга эга. Бу корхона маблағлар бирлашуви ҳисобидан тузилган булиб ишлаб чиқаришни йулга куйиш, тадбирқорлик билан шугулланиш еки бошқа хужалик фаолиятини

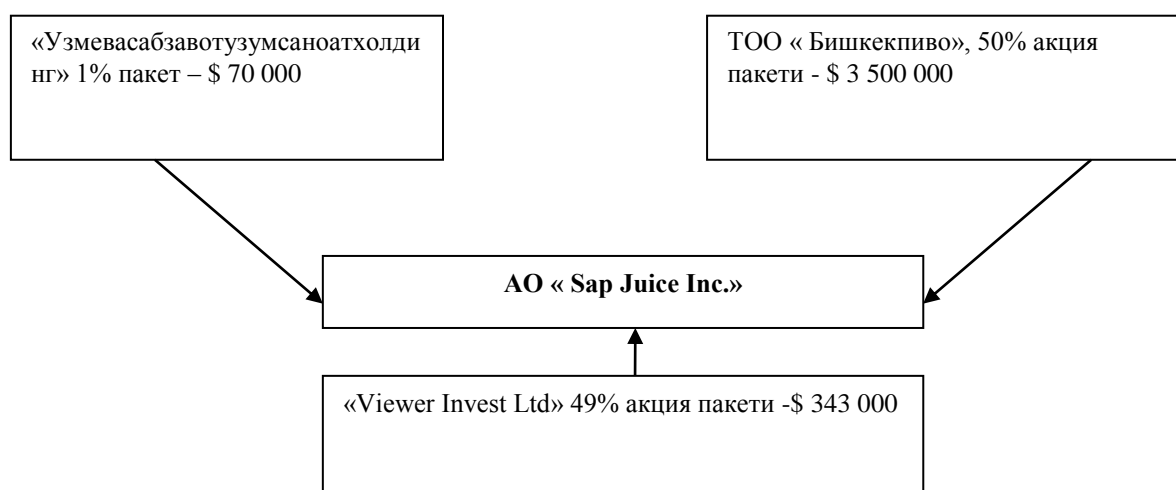
амалга ошириш мақсадида барпо этилган. Корхона эгалари куйидагилардан иборат (акция пакетларининг ҳажми ҳисобидан):

«Бишкекпиво» (Киргизистон) – 50% акция

«Viewer Invest Ltd» (Швеция) – 49%

«Узмевасабзавотузумсаноатхолдинг» (Ўзбекистон) – 1%.

Иштирокчиларнинг ҳисобидан корхонанинг асосий фонди 1.300.000 АКШ долларини ташкил этади. Шу билан бирга ҳар бир иштирокчининг акция пакети пул қийматида белгиланади (АКШ долларарида). Акциялар куйидагича тақсимланган ( 1-расм):



**1-расм. Ҳамкорларнинг устав капиталдаги улуши.**

«SAP JUICE INC.» компаниясининг асосий мақсади шахсий турдаги шарбат маҳсулотларини ишлаб чиқариб сотиш ва ундан даромад олиш.

Корхона фаолиятининг асосий юналишлари куйидагилардан иборат:

1. Маҳаллий ҳосилдан табиий ва сифатли шарбат ишлаб чиқариш.
2. Ишлаб чиқарилган маҳсулотни ҳаражат +12% таннархидан паст бўлмаган тарзда сотиш.
3. Доимий харидорлар тармогини шакллантириш.
4. Ишлаб чиқаришга Янги илмий лойиҳаларни киргазиш, илмий тадқиқотлар натижасидан фойдаланиш.

#### **1. «SAP JUICE INC.» компаниясининг харидорлари**

- ката савдо тармоқлари
- меҳмонхоналар, умумий овқатланиш масканлари
- диллерлар (1-жадвал).

## Харидорларнинг хусусиятлари

«SAP JUICE INC.» АЖ нинг харидорлари	Талаб	Етказиб бериш хусусияти
ката савдо тармоклари	Ката хажмда (1500 гача)	Тахминан 3 кун ичида буйуртма берилгандан кейин
мехмонхоналар, умумий овкатланиш масканлари	Ката хажмда (50 гача)	буйуртма берилгандан кейин 40 дакика ичида
диллерлар.	Ката хажмда (3000 гача)	Календар режаси буйича.

## Назорат саволлари:

1. Лойиҳани асосий ишлаб чиқиш даврлари қандай?
2. «Лойиҳа концепцияси» асосида нима тушунилади?
3. «Лойиҳанинг мақсадлари» тушунчасига нималар киради?
4. Лойиҳа концепциясини шакллантириш босқичида таърифланган вазифаларнинг асосий тавсифлари қандай?
5. Лойиҳа концепциясини асосий ишлаб чиқиш босқичлари қандай?
6. Лойиҳанинг бажарилувчанлигини дастлабки таҳлил этиш моҳияти нималардан иборат?
7. Мақсадлар тўғрисидаги илтимосниманинг асосий таркибий қисмларини санаб беринг.
8. Инвестицияюлди тадқиқотлари тушунчасига нима киради?
9. Инвестициялар асосномаларини тайёрлаш мақсадлари қандай?
10. Объект қурилишига иштирокчилар қай тарзда танланади?
11. Лойиҳанинг бошланғич даврида объектни жойлаштириш учун қандай процедуралар ёрдамида жой таналанади?
12. Қайси вақтларда инвентор инвестицион қарор қабул қилади?
13. Лойиҳани ишлаб чиқишда қайси мутахассислар иштирок этади?
14. Сиз лойиҳавий таҳлилнинг таркибини белгилай оласизми?

## Фойдаланилиш учун адабиётлар:

## Махсус адабиётлар

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

## Интернет ресурслари

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)

3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)

### **3-мавзу: Лойиҳаларни бошқаришни назорат қилиш ва тартибга солиш.**

**Ишдан мақсад: Лойиҳаларни бошқаришни назорат қилиш ва тартибга солишни ўрганиш.**

#### **1-топшириқ. Корхонанинг молиявий-иқтисодий ҳолати.**

##### **Масаланинг қўйилиши:**

Умуман, 2005-2006 йилларда «Sap Juice» корхонаси фаолиятининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили бўйича ўтказилган маркетинг тадқиқотлари қуйидагиларни аниқлаш имконини берди:

- 2006 йилда корхона маҳсулотни сотишдан 21 638 655 минг сўм миқдоридида тушумга эга бўлган, 2005 йилдаги кўрсаткич билан таққосланганда деярли 11%га пасайиш кузатилади. 2006 йилда сотилган маҳсулотнинг таннари 6833205 минг сўм. Бу ўйланган маркетинг ва нарх сиёсати билан изоҳланади;

- 2006 йилда маҳсулотни сотишдан тушган ялпи фойда 2005 йилдаги кўрсаткичга нисбатан 19 %га пасайган ва 11846540 минг сўмни ташкил этган;

- 2006 йилдаги харажатлар умумий миқдорда ортган ва 932284 минг сўмни ташкил этган, жумладан сотиш бўйича харажатлар - 32 136 минг сўм, маъмурий харажатлар - 525 980 минг сўм, операция харажатлари – 374 168 минг сўм.

Асосий фаолиятдан жами фойда 2005 йилга нисбатан камайиб, 2006 йилда 108 50 000 минг сўмни ташкил этди.

#### **2-топшириқ**

##### **Муаммо**

Сотиш нишасини кенгайтириш бўйича товар стратегиясини танлаш

##### **Масалалар**

1. «Sap Juice Inc» компаниясининг фаолиятини тадқиқ қилиш.
2. Корхонанинг асосий маҳсулотини таҳлил қилиш.
3. Сотуш бозорини таҳлил қилиш.
4. Рақобатчиларни таҳлил қилиш.
5. Товар стратегиясини танлаш ва уни асослаш.

#### **3- топшириқ.**

Банкка йиллик 30%лик ставка асосида қўйилган 4560000 сўм йиллик фоизлар олиб борилмаган ҳолда 6 йил якунида қанчага айланади?

#### **4-топшириқ.**

NPV-? PI -?

IO – 2740000, r – 10,5 % . CF1-556000, CF2-767200, CF3-896025, CF4-944080, CF5-1249880.



### **5-топширик.**

Ҳар 6 ойда йиллик 16 % устама асосида 850000 сўмдан 5 йил мобайнида тўлаб борилган маблағларнинг жорий қийматини ҳисобланг.

### **6-топширик.**

А банк йиллик 32%лик, Б банк 6 ойлик йилига 23%лик ҳамда С банк чораклик йилига 16 %лик омонат турларин эълон қилган. Омонат фоизлари олиб борилмаган тақдирда, 7 йилга мўлжалланган қўйилмани қайси банкка амалга оширишда кўпроқ даромад олиш мумкин?

### **7-топширик.**

Банкка йиллик 24% ставка асосида 5600000 сўмни омонат сифатида қўйилди. Йиллик фоизлар олиб борилмаган ҳолда, 5 йил якунида жами қанча суммага эришилади?

### **8-топширик**

Банкдан 6 йилдан сўнг 23500000 сўм олиш учун бугун қанча миқдорда омонат қўйиш керак бўлади? Йиллик 28%лик омонат тури эълон қилинган.

### **9. топширик**

Қуйидаги рақобатлашувчи лойиҳалардан қай бири энг маъқули ҳисобланади?

X. I<sub>0</sub> – 3000, CF<sub>1</sub> – 1000, CF<sub>2</sub> – 1500, CF<sub>3</sub> – 1850, r – 11%

Y. I<sub>0</sub> – 3000, CF<sub>1</sub> – 980, CF<sub>2</sub> – 1400, CF<sub>3</sub> – 1800, r – 11%

Z. I<sub>0</sub> – 3000, CF<sub>1</sub> – 970, CF<sub>2</sub> – 1300, CF<sub>3</sub> – 1900, r – 11%

### **10. топширик**

Қуйидаги рақобатлашувчи лойиҳалардан қай бири энг маъқули ҳисобланади?

A) I<sub>0</sub> – 5000, CF<sub>1</sub> – 1200, CF<sub>2</sub> – 2700, CF<sub>3</sub> – 4200, r – 11%

B) I<sub>0</sub> – 5000, CF<sub>1</sub> – 1400, CF<sub>2</sub> – 2500, CF<sub>3</sub> – 4000, r – 11%

C) I<sub>0</sub> – 5000, CF<sub>1</sub> – 1300, CF<sub>2</sub> – 2600, CF<sub>3</sub> – 4100, r – 11%

### **Назорат саволлари:**

1. Назоратнинг мақсади ва вазифаларини тушунтириб беринг?
2. Назоратнинг неча тури мавжуд?
3. Бюджетнинг бажаралишини белгиловчи кўрсаткичларни изоҳаб беринг?
4. Назоратнинг энг муҳим кўрсаткичлари қайсилар?
5. Ўзгаришларни бошқариш деганда нималарни тушунасиш?
6. Ўзгаришларнинг ташқи ва ички манбаларини изоҳланг?
7. Лойиҳани амалга оширилишида асосий бўлимларнинг ҳисоботини айтиб ўтинг?
8. Лойиҳани амалга оширилишида асосий технологик баҳолашни кўрсатинг.

**Фойдаланилиш учун адабиётлар:  
Махсус адабиётлар**

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

**Интернет ресурслари**

1. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
2. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)
5. [www.all-ebooks.com](http://www.all-ebooks.com)

**4-мавзу: Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлили.**

**Ишдан мақсад: Лойиҳа менежментида қалтислик таҳлили**

**1 топшириқ** Маркетинг вазияти

Мустақил фаолият юритаётган “Азизбек” кичик корхона ихтиёрида ўзлаштириш учун 120 минг сўмлик хом-ашё ресурслари ва тайёр маҳсулотлар мавжуд. Мазкур ресурслардан фойдаланиш натижасида корхона 35 минг сўм даромад олишни кўзда тутмоқда. Шу аснода корхонанинг ривожланиш фондидан ажратилган пуллар ва банкдан олинган кредитларни 4 йилдан кечиктирмасдан қайтариш режалаштирилган. Лойиҳа бўйича ҳаражатлар ҳажми 105560 сўмни ташкил этади. Хўш, ушбу лойиҳа талабни қондира оладими ва самаралими?

**2 Топшириқ:**

Дисконт усули орқали лойиҳага киритилган инвестицияларни самарадорлигини баҳолаш зарур.

**II. ТАЛАБАЛАР УЧУН УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР**

**Муаммо**

Дисконт усули орқали лойиҳага киритилган инвестицияларни самарадорлигини баҳолаш.

**Вазифалар:**

1. Дисконт коэффициентини (Кд) аниқланг.
1. Инвестицияларни қоплаш муддатини ва ушбу муддат давомида пул қийматини ўзгаришини аниқланг.
3. «Азизбек» кичик корхона фаолиятининг фойдалилик коэффициентини аниқланг ва олинган натижа асосида инвестицион лойиҳани самарадорлиги бўйича хулоса қилинг.

Ечиш алгоритми

*1. Дисконт коэффициентини (Kd) аниқланг.*

Discount hozirgi pайтдаги баҳолар билан уларни қайтариш давридаги баҳолар ўртасидаги фарқлари ёки қимматбаҳо қоғозлар номинали. Моҳияти, турли даврларда инвестиция сарфлари ва келгусида фирманинг ички даромадлилик нормаларини аниқлаш давомидаги пул тушумларини, яъни капитал маблағларни қопланиш (қайтарилиш) коэффициентидан иборатдир.

Пулларнинг ёки сарфланган маблағларнинг “бугунги” ва “кечаги” қийматлари ўртасидаги фарқни ҳисобга олиш учун инвестицияларнинг қопланиши ҳисоб-китоб қилинаётганда келгусидаги даромадлар дисконт коэффициентларига кўпайтирилади. Дисконт коэффициентларининг ҳисоблаш қуйидаги формула (1) орқали аниқланади:

$$Kd = \frac{1}{(1 + K) \times T}$$

бу ерда, K - пул қийматининг ўзгариш суръати (одатда, банк кредитлари бўйича ўртача фоиз даражасида қўлланилади); T - инвестиция ажратилган вақтдан бошлаб ўтган вақт, кунлар.

*2. Инвестицияларни қоплаш муддатини ва ушбу муддат давомида пул қийматини ўзгаришини аниқланг.*

Корхона ҳаражатларини қоплаш муддати қуйидаги формула (2) орқали ҳисобланади:

<b>1.</b>	<b>Ҳаражатларни</b>	
Қоплаш		Бошланғич
муддати		инвестициялар / Ҳар
		йилги пул
		даромадлари

*3. «Азизбек» кичик корxonанинг фойдалилик коэффициентини аниқланг ва олинган натижа асосида инвестицион лойиҳани самарадорлиги бўйича хулоса қилинг.*

Фойдалилик кўрсаткичи сифатида, **фойдалилик коэффициентини** деб аталувчи катталиқдан фойдаланиш мумкин. У қуйидаги формула (3) ёрдамида ҳисобланади:

<b>2.</b>	<b>Фойдалилик</b>	<b>Кўзда</b>	<b>тутилган</b>
коэффициенти		даромадлар	суммаси /
		Кўзда	тутилган
		ҳаражатлар	суммаси

Кўзда тутилган даромадлар суммаси - бу мазкур инвестициялаштирилаётган лойиҳани амалга ошириш эвазига келгусида олинадиган фойда ҳажмидир. Лекин у келгусида кутилаётган абсолют миқдорларда эмас, балки юқорида таъкидлангандек, дисконт коэффициентлари билан тўғриланган ҳолда юзага келади. Бошқача қилиб айтганда, формуланинг суратида сўмнинг бугунги қийматида ифодаланган даромадлар суммаси акс этади.

Кўриб чиқилаётган инвестиция лойиҳаларни амалга ошириш учун сарфланадиган барча харажатлар ҳажми ҳам худди шундай ҳисобланади. Бу ҳисоб-китоблар бир неча йилдаги инвестиция лойиҳаларини амалга оширишга қаратилгандир, агар инвестициялаштириш қисқа муддатларга (3 ой, 6 ой ёки 1 йилга) мўлжалланган бўлса, бундай ҳолда харажатлар ва даромадларни дисконтлашнинг ҳожати йўқ.

Фойдалилик коэффициентига асосланиб, агар коэффициент 1,00 дан юқори ёки унга тенг бўлган тақдирдагина инвестициялаштирилаётган лойиҳаларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир.

Фойдалилик коэффициентларидан фойдаланиш - ўзининг оддийлиги ва қулайлиги билан ажралиб турадиган усул бўлиб, етарлича асосли қарорлар (хулосалар) ни қабул қилишга ёрдам беради. Ягона мураккаблиги шуки, кўзда тутилаётган даромадларни ва инвестицияларни дисконтлаштириш бўйича ҳисоб-китобларни тўғри амалга оширишдан иборатдир. Айниқса, у янги очилаётган ва иш бошлаётган корхона ва фирмалар учун жуда фойдалидир. Чунки улар олган қарзларидан тезроқ қутилиб, даромадларини янада кўпайтириши, ва натижада маблағ сарфлашнинг энг фойдали лойиҳаларини танлаш имкониятларини яратмоқлари зарур.

Босқични номи	Иш мазмуни	Баҳолаш мезонлари (макс. балл)
Кейс объекти бўйича маълумот билан танишиш	Кейс ечилиши учун зарур бўлган маълумотларни кўриб чиқинг.	-
Муаммони ва вазифаларни асослаб бериш	Мавзу бўйича олинган билимлар асосида	0,5 балл
Вазиятни таҳлили	1. Дисконт коэффициентини (Кд) аниқланг. (1) формула орқали дисконт коэффициентини ҳар йили бўйича ҳисоблаб беринг	0,5 балл
	2. Инвестицияларни қоплаш муддатини ва ушбу муддат давомида пул қийматини ўзгаришини аниқланг Бунинг учун (2) формуладан фойдаланиш керак.	0,5 балл

	<p>3. «Азизбек» кичик корхонанинг фойдалилик коэффициентини аниқланг ва олинган натижа асосида инвестицион лойиҳани самарадорлиги бўйича хулоса қилинг.</p> <p>Бунинг учун (3) формуладан фойдаланиб, натижа асосида хулоса беринг.</p>	0,5 баллов
--	---	------------

Муаммони гуруҳларда ечишни баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари:

1. Ҳар бир гуруҳ 2 балл олиши мумкин. Баҳолашда у 2 баллни битта ечилган вариантга бериши мумкин, ёки иккита қисмга бўлиб (1,0:1,0 1,5:0,5) бериши мумкин. Бунда ўз варианти кўшилмайди.

2. Умумий олинган баллар ҳар бир вариант бўйича кўшилади ва ечиш варианти бўйича энг юқори олинган балл ютади.

### Вариантларни баҳолаш

(балларда)

Гуруҳ	Альтернатив муаммони ечиш вариантлари			
	1	2	3	4
I				
II				
III				
IV				
Суммаси				

### Назорат саволлари:

- 1) Инвестиция лойиҳалари билан боғлиқ таваккал хавфи деганда нимани тушунаси?
- 2) Таваккал хавфи турларини изоҳлаб беринг?
- 3) Оддий ва мураккаб хавфларни тушунтириб беринг?
- 4) Таваккал хавфини босқичма-босқич баҳолашни тушунтириб беринг?
- 5) Иқтисодий ва молиявий хавфга изоҳ беринг?
- 6) Социал хавф ва техникавий хавф моҳияти нимада?

### Фойдаланилиш учун адабиётлар:

#### Махсус адабиётлар

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

### Интернет ресурслари

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)

2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)

### **5-мавзу: Лойихани самарадорлиги.**

**Ишдан мақсад:** Лойихани самарадорлигини аниқлаш

**Масаланинг қўйилиши:**

#### **1-топширик «NESTLE» КОМПАНИЯСИ – ЎЗБЕКИСТОН БОЗОРИДА СУТ МАҲСУЛОТЛАРИ СИФАТИНИ БАҲОЛАШ**

Бугунги кунда сут маҳсулотлари бозори Ўзбекистонда энг тез ривожланаётган бозор сегментлари қаторига киради. Нафақат истеъмолчилар сони ва пул тушуми ҳажми бўйича, балки янги ассортимент турлари бўйича ҳам. Сут маҳсулотлари Ўзбекистон бозорининг истиқболга эгаллиги 2000 йил мамлакат бозорига Швейцариянинг йирик «Nestle» компанияси, шунингдек, қатор Россиялик компаниялар кириб келишидан ҳам кўриниб турибди.

Жаҳон стандартидаги янги технологияларни қўллаш сут маҳсулотлари бозори ривожланишининг муҳим омилига айланди ва бу сут маҳсулотларига талабнинг ўсишига олиб келди. Хусусан, сут маҳсулотлари потенциал истеъмолчилари ўртасида ўтказилган сўров натижаларига кўра республика аҳолисининг 85,7%и сут маҳсулотларини истеъмол қилар экан. Шундан 40%и сут маҳсулотларини қадокланган ҳолда, 45,7%и эса сут сотувчилардан харид қилади. Бунинг сабаби қилиб ташқи муҳитнинг кўплаб омиллари таъсиридан ташқари сут маҳсулотлари сифатини ҳам кўрсатиш мумкин. Ўз навбатида, бу маҳсулотнинг бозорда рақобатбардошлигини таъминлаш мақсадида маҳсулот сифатини аниқлашнинг аҳамияти ўсишига хизмат қилади. Маҳсулот сифатини аниқлаш компания маҳсулотларига хос бўлган хусусиятларга таъсир этувчи энг кўп таъсир этувчи хусусиятларига асосланган. Таҳлил натижалари компанияларга маҳсулот сифатини ошириш бўйича ҳаракатларни режалаштириш имконини беради. Шу муносабат билан тақдим этилаётган кейс **аҳамиятли** ҳисобланади.

**Кейснинг мақсади** компания маҳсулотлари сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш қобилиятларини ривожлантириш ҳамда асосланган қарор қабул қилиш кўникмаларини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Таклиф этилган кейс қуйидаги натижаларга эришиш имконини беради:

- маҳсулот сифатини таҳлил қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- маҳсулот сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш бўйича иш натижаларини умумлаштириш қобилиятига эга бўлиш;
- органолептик усулни қўллаш асосида маҳсулот сифатини баҳолашни ўтказиш кўникмасини ишлаб чиқиш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларини эгаллаш.

#### **Маркетинг вазияти**

Швейцариялик озиқ-овқат саноати гиганти Nestle сут ва сут маҳсулотлари ишлаб чиқариш бўйича ўз бизнесини фаоллик билан кенгайтормоқда. Бутун дунёда Nestle стратегияси узоқ муддатли инвестицияларни амалга оширишдан

иборат. Ушбу стратегия доирасида компания, 1996 йилдан бошлаб Ўзбекистонда ҳам ишлаб чиқаришни ривожлантириш, ўзбекона анъаналар ва дидга жавоб берадиган сут маҳсулотлари ишлаб чиқиш билан шуғулланиб, маҳаллий хомашё ва таркибий қисмлардан ҳам фойдаланмоқда. Шундай қилиб, Nestle озиқ-овқат саноатида халқаро тажриба ва етакчиликни истеъмолчиларнинг хоҳиш-истаклари ва эҳтиёжлари билан бирлаштирмоқда.

2000 йил Nestle компанияси Наманган сут заводи асосида «Nestle» масъулияти чекланган жамияти шаклидаги кўшма корхонага асос солди, ҳозиги пайтда компания унга доимий инвестициялар киритмоқда (киритилган инвестициялар ҳажми ҳозирда 30 млн. долларга етган). Қисқа муддат ичида Nestle маҳсулотлари истеъмолчилар орасида ишонч қозонди. Айниқса, Nestle компаниясининг Nestle sutim, Nestle Supermilk каби савдо маркаларига катта талаб билдирилади. Республика бозорида Nestle улуши тахминан 25% атрофида. Сут маҳсулотлари бозорида эса компаниянинг улуши 33%ни ташкил қилади.

Шу билан бирга, рақобат шароитларида Nestle истеъмолчилари ундан юқори сифатли сут маҳсулотларини арзон нархларда талаб қилмоқда. Бошқа кўплаб компаниялар каби, Nestle ҳам ўз маҳсулотлари сифатини ошириш имкониятларини топиш борасида доимий изланишлар олиб боради. Бу мақсадда компания раҳбарияти органолептик усул ёрдамида сут маҳсулотлари сифатини таҳлил қилишга қарор қилган бўлиб, бу усулнинг моҳияти сутнинг сифат хусусиятларини 100 балл шкаласида компания истеъмолчилари нуқтаи назаридан баҳолашдан иборат.

## **2-Топшириқ:**

Органолептик усулни қўллаш асосида Nestle sutim ва Nestle Supermilk сут маҳсулотлари сифатини аниқлаш ва уларнинг сифатини ошириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқиш зарур.

## **II. ТАЛАБА УЧУН УСЛУБИЙ КўРСАТМАЛАР**

### **Муаммо**

Органолептик усул ёрдамида Nestle sutim, Nestle Supermilk сут маҳсулотлари сифатини баҳолаш.

### **Топшириқлар**

1. Истеъмолчи нуқтаи назаридан Nestle sutim ва Nestle Supermilk сут маҳсулотларининг хусусиятларини ажратиб кўрсатинг.

2. Балл сеткаси ёрдамида Nestle sutim, Nestle Supermilk сут маҳсулотларининг ҳар бир хусусиятини баҳоланг.

3. Nestle sutim, Nestle Supermilk сут маҳсулотлари сифат умумий кўрсаткичини аниқланг ва уни эталон сут маҳсулоти кўрсаткичи билан таққосланг.

4. Сут маҳсулотлари сифатини ошириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқинг.

### **Назорат саволлари:**

1. Эксплуатациялик синашни ўтказишдан мақсад нима?
2. Лойиҳа тугаллангандан сўнг, унга кетган пул маблағларини ортиқчалигини ёки иқтисод қилинганлиги ҳақида қандай ҳисобот тузилади?
3. Агарда қурилиш жараёнида пудратчи маълум бир миқдорда иқтисод қилса, у ҳолда у қандай тақдирланади?
4. Лойиҳа тугалланишида асосий қисмни изоҳлаб беринг.
5. Лойиҳанинг асосий босқичларида сифатини таъминлашда лойиҳа менежернинг роли қандай?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA. 876 p.
2. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
3. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
2. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
3. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)



## V. КЕЙСЛАР БАНКИ

### 1-Кейс.

#### ДИСКОНТ УСУЛИ ОРҚАЛИ ЛОЙИҲАГА КИРИТИЛГАН ИНВЕСТИЦИЯЛАРНИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

##### Кириш

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотлар фаолият юритишларини маблағ билан таъминлаш иқтисодий муаммолардан бири бўлиб, катта таваккалчиликни талаб этади. Сарфланган маблағларни кайтариш, қоплаш муддати канчалик узок бўлса, бу хавф даражаси ҳам шунчалик ошиб боради. Чунки, бу муддат ичида бозор конъюнктураси ҳам, нарх-наволар ҳам, иш хаки тўловлари зимдан ошиб боради. Шунинг учун, иқтисодиёт баркарор бўлмаган шароитларда (айникса бу ҳолат нафакат айрим товар бозори, балки бутун мамлакат учун хос бўлса) ҳаражатлар тезроқ копланадиган самарали лойиҳаларга маблағ сарфлаш мақсадга мувофиқдир. Бундай ёндошиш илмий-техника тараққиётининг суръати энг юқори бўлган ва янги технология ёки маҳсулотларнинг кириб келиши олдинги инвестицияларни тезда кадрсизлантириб юбориши мумкин бўлган тармоқлар учун жуда муҳимдир. Бундан ташқари, пулни олувчи унчалик обруга эга бўлмаса ва маблағ эгаси узок муддатга унга пулни ишонишни хохламаса ҳам маблағнинг ўзини қоплаш муддатига қараб иш курилади. Шу сабабли, таклиф этилаётган кейс долзарб деб ҳисобланади.

Кейснинг мақсади - кичик корхона лойиҳасига киритилган инвестицияларни самарадорлигини таҳлил этиш ва баҳолаш кўникмаларини ривожлантириш, асосланган қарорни қабул қилишга ўргатиш.

Таклиф этилган кейс қуйидаги натижаларга эга бўлишга имконият беради:

- Ташкилот фаолиятини иқтисодий таҳлил қилиш кўникмаларига эга бўлади;
- Таҳлил натижаларни умумлаштириш қобилиятига эга бўлади;
- Дисконт усулини қўллаш орқали инвестиция киритишнинг самарадорлигини баҳолаш кўникмасини ривожлантиради;
- Мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларини эгаллайди.

##### Маркетинг вазияти

Мустақил фаолият юритаётган “Азизбек” кичик корхона ихтиёрида ўзлаштириш учун 120 минг сўмлик хом-ашё ресурслари ва тайёр маҳсулотлар мавжуд. Мазкур ресурслардан фойдаланиш натижасида корхона 35 минг сўм даромад олишни кўзда тутмоқда. Шу аснода корхонанинг ривожланиш фондидан ажратилган пуллар ва банкдан олинган кредитларни 4 йилдан кечиктирмасдан қайтариш режалаштирилган. Лойиҳа бўйича ҳаражатлар ҳажми 105560 сўмни ташкил этади. Хўш, ушбу лойиҳа талабни қондира оладими ва самаралими?

##### Топширик:

Дисконт усули орқали лойиҳага киритилган инвестицияларни самарадорлигини баҳолаш зарур.

## II. ТАЛАБАЛАР УЧУН УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР

### Муаммо

Дисконт усули орқали лойихага киритилган инвестицияларни самарадорлигини баҳолаш.

### Вазифалар:

1. Дисконт коэффициентини ( $K_d$ ) аниқланг.
2. Инвестицияларни қоплаш муддатини ва ушбу муддат давомида пул қийматини ўзгаришини аниқланг.
3. «Азизбек» кичик корхона фаолиятининг фойдалилик коэффициентини аниқланг ва олинган натижа асосида инвестицион лойихани самарадорлиги бўйича хулоса қилинг.

### Ечиш алгоритми

#### 1. Дисконт коэффициентини ( $K_d$ ) аниқланг.

Discount ҳозирги пайтдаги баҳолар билан уларни қайтариш давридаги баҳолар ўртасидаги фарқлари ёки қимматбаҳо қоғозлар номинали. Моҳияти, турли даврларда инвестиция сарфлари ва келгусида фирманинг ички даромадлилик нормаларини аниқлаш давомидаги пул тушумларини, яъни капитал маблағларни қопланиш (қайтарилиш) коэффициентидан иборатдир.

Пуларнинг ёки сарфланган маблағларнинг “бугунги” ва “кечаги” қийматлари ўртасидаги фарқни ҳисобга олиш учун инвестицияларнинг қопланиши ҳисоб-китоб қилинаётганда келгусидаги даромадлар дисконт коэффициентларига кўпайтирилади. Дисконт коэффициентларининг ҳисоблаш қуйидаги формула (1) орқали аниқланади:

$$K_d = \frac{1}{(1 + K) \times T}$$

бу ерда,  $K$  - пул қийматининг ўзгариш суръати (одатда, банк кредитлари бўйича ўртача фоиз даражасида кўлланилади);  $T$  - инвестиция ажратилган вақтдан бошлаб ўтган вақт, кунлар.

#### 2. Инвестицияларни қоплаш муддатини ва ушбу муддат давомида пул қийматини ўзгаришини аниқланг.

Корхона ҳаражатларини қоплаш муддати қуйидаги формула (2) орқали ҳисобланади:

#### 3.

Қоплаш  
муддати

#### Ҳаражатларни

Бошланғич  
инвестициялар / Ҳар  
йилги пул  
даромадлари

3. «Азизбек» кичик корхонанинг фойдалилик коэффицентини аниқланг ва олинган натижа асосида инвестицион лойиҳани самарадорлиги бўйича хулоса қилинг.

Фойдалилик кўрсаткичи сифатида, **фойдалилик коэффицентини** деб аталувчи катталиқдан фойдаланиш мумкин. У қуйидаги формула (3) ёрдамида ҳисобланади:

$$4. \quad \text{Фойдалилик коэффицентини} = \frac{\text{Кўзда тўтилган даромадлар суммаси}}{\text{Кўзда тўтилган ҳаражатлар суммаси}}$$

Кўзда тўтилган даромадлар суммаси - бу мазкур инвестициялаштирилаётган лойиҳани амалга ошириш эвазига келгусида олинадиган фойда ҳажмидир. Лекин у келгусида кутилаётган абсолют миқдорларда эмас, балки юқорида таъкидлангандек, дисконт коэффицентлари билан тўғриланган ҳолда юзага келади. Бошқача қилиб айтганда, формуланинг суратида сўмнинг бугунги қийматида ифодаланган даромадлар суммаси акс этади.

Кўриб чиқилаётган инвестиция лойиҳаларни амалга ошириш учун сарфланадиган барча ҳаражатлар ҳажми ҳам худди шундай ҳисобланади. Бу ҳисоб-китоблар бир неча йилдаги инвестиция лойиҳаларини амалга оширишга қаратилгандир, агар инвестициялаштириш қисқа муддатларга (3 ой, 6 ой ёки 1 йилга) мўлжалланган бўлса, бундай ҳолда ҳаражатлар ва даромадларни дисконтлашнинг ҳожати йўқ.

Фойдалилик коэффицентига асосланиб, агар коэффицент 1,00 дан юқори ёки унга тенг бўлган тақдирдагина инвестициялаштирилаётган лойиҳаларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир.

Фойдалилик коэффицентларидан фойдаланиш - ўзининг оддийлиги ва қулайлиги билан ажралиб турадиган усул бўлиб, етарлича асосли қарорлар (хулосалар) ни қабул қилишга ёрдам беради. Ягона мураккаблиги шуки, кўзда тутилаётган даромадларни ва инвестицияларни дисконтлаштириш бўйича ҳисоб-китобларни тўғри амалга оширишдан иборатдир. Айниқса, у янги очилаётган ва иш бошлаётган корхона ва фирмалар учун жуда фойдалидир. Чунки улар олган қарзларидан тезроқ қутилиб, даромадларини янада кўпайтириши, ва натижада маблағ сарфлашнинг энг фойдали лойиҳаларини танлаш имкониятларини яратмоқлари зарур.

Вазиятни таҳлил қилиш ва ечишга инструкцияси

Босқични номи	Иш мазмуни	Баҳолаш мезонлари (макс. балл)
Кейс	Кейс ечилиши учун зарур бўлган	-

объекти бўйича маълумот билан танишиш	маълумотларни кўриб чиқинг.	
Муаммони ва вазифаларни асослаб бериш	Мавзу бўйича олинган билимлар асосида	0,5 балл
Вазиятни таҳлили	1. Дисконт коэффициентини (Кд) аниқланг. (1) формула орқали дисконт коэффициентини ҳар йили бўйича ҳисоблаб беринг	0,5 балл
	2. Инвестицияларни қоплаш муддатини ва ушбу муддат давомида пул қийматини ўзгаришини аниқланг Бунинг учун (2) формуладан фойдаланиш керак.	0,5 балл
	3. «Азизбек» кичик корхонанинг фойдалилик коэффициентини аниқланг ва олинган натижа асосида инвестицион лойиҳани самарадорлиги бўйича хулоса қилинг. Бунинг учун (3) формуладан фойдаланиб, натижа асосида хулоса беринг.	0,5 баллов

Муаммони гуруҳларда ечишни баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари:

1. Ҳар бир гуруҳ 2 балл олиши мумкин. Баҳолашда у 2 баллни битта ечилган вариантга бериши мумкин, ёки иккита қисмга бўлиб (1,0:1,0 1,5:0,5) бериши мумкин. Бунда ўз варианти кўшилмайди.

2. Умумий олинган баллар ҳар бир вариант бўйича қўшилади ва ечиш варианти бўйича энг юқори олинган балл ютади.

### Вариантларни баҳолаш

(балларда)

Гуруҳ	Альтернатив муаммони ечиш вариантлари			
	1	2	3	4
I				
II				
III				
IV				
Суммаси				

## 2-Кейс.

### «NESTLE» КОМПАНИЯСИ – ЎЗБЕКИСТОН БОЗОРИДА СУТ МАҲСУЛОТЛАРИ СИФАТИНИ БАҲОЛАШ

Бугунги кунда сут маҳсулотлари бозори Ўзбекистонда энг тез ривожланаётган бозор сегментлари қаторига киради. Нафақат истеъмолчилар сони ва пул тушуми ҳажми бўйича, балки янги ассортимент турлари бўйича ҳам. Сут маҳсулотлари Ўзбекистон бозорининг истиқболга эгаллиги 2000 йил мамлакат бозорига Швейцариянинг йирик «Nestle» компанияси, шунингдек, қатор Россиялик компаниялар кириб келишидан ҳам кўриниб турибди.

Жаҳон стандартидаги янги технологияларни қўллаш сут маҳсулотлари бозори ривожланишининг муҳим омилига айланди ва бу сут маҳсулотларига талабнинг ўсишига олиб келди. Хусусан, сут маҳсулотлари потенциал истеъмолчилари ўртасида ўтказилган сўров натижаларига кўра республика аҳолисининг 85,7%и сут маҳсулотларини истеъмол қилар экан. Шундан 40%и сут маҳсулотларини қадокланган ҳолда, 45,7%и эса сут сотувчилардан харид қилади. Бунинг сабаби қилиб ташқи муҳитнинг кўплаб омиллари таъсиридан ташқари сут маҳсулотлари сифатини ҳам кўрсатиш мумкин. Ўз навбатида, бу маҳсулотнинг бозорда рақобатбардошлигини таъминлаш мақсадида маҳсулот сифатини аниқлашнинг аҳамияти ўсишига хизмат қилади. Маҳсулот сифатини аниқлаш компания маҳсулотларига хос бўлган хусусиятларга таъсир этувчи энг кўп таъсир этувчи хусусиятларига асосланган. Таҳлил натижалари компанияларга маҳсулот сифатини ошириш бўйича ҳаракатларни режалаштириш имконини беради. Шу муносабат билан тақдим этилаётган кейс аҳамиятли ҳисобланади.

**Кейснинг мақсади** компания маҳсулотлари сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш қобилиятларини ривожлантириш ҳамда асосланган қарор қабул қилиш кўникмаларини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Таклиф этилган кейс қуйидаги натижаларга эришиш имконини беради:

- маҳсулот сифатини таҳлил қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- маҳсулот сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш бўйича иш натижаларини умумлаштириш қобилиятига эга бўлиш;
- органолептик усулни қўллаш асосида маҳсулот сифатини баҳолашни ўтказиш кўникмасини ишлаб чиқиш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларини эгаллаш.

#### **Маркетинг вазияти**

Швейцариялик озиқ-овқат саноати гиганти Nestle сут ва сут маҳсулотлари ишлаб чиқариш бўйича ўз бизнесини фаоллик билан кенгайтормоқда. Бутун дунёда Nestle стратегияси узоқ муддатли инвестицияларни амалга оширишдан иборат. Ушбу стратегия доирасида компания, 1996 йилдан бошлаб Ўзбекистонда ҳам ишлаб чиқаришни ривожлантириш, ўзбекона анъаналар ва дидга жавоб берадиган сут маҳсулотлари ишлаб чиқиш билан шуғулланиб, маҳаллий хомашё ва таркибий қисмлардан ҳам фойдаланмоқда. Шундай қилиб, Nestle озиқ-овқат саноатида халқаро тажриба ва етакчиликни истеъмолчиларнинг хоҳиш-истаклари ва эҳтиёжлари билан бирлаштирмоқда.

2000 йил Nestle компанияси Наманган сут заводи асосида «Nestle» масъулияти чекланган жамияти шаклидаги кўшма корхонага асос солиди, ҳозирги пайтда компания унга доимий инвестициялар киритмоқда (киритилган инвестициялар ҳажми ҳозирда 30 млн. долларга етган). Қисқа муддат ичида Nestle маҳсулотлари истеъмолчилар орасида ишонч қозонди. Айниқса, Nestle компаниясининг Nestle sutim, Nestle Supermilk каби савдо маркаларига катта талаб билдирилади. Республика бозорида Nestle улуши тахминан 25% атрофида. Сут маҳсулотлари бозорида эса компаниянинг улуши 33%ни ташкил қилади.

Шу билан бирга, рақобат шароитларида Nestle истеъмолчилари ундан юқори сифатли сут маҳсулотларини арзон нархларда талаб қилмоқда. Бошқа кўплаб компаниялар каби, Nestle ҳам ўз маҳсулотлари сифатини ошириш имкониятларини топиш борасида доимий изланишлар олиб боради. Бу мақсадда компания раҳбарияти органолептик усул ёрдамида сут маҳсулотлари сифатини таҳлил қилишга қарор қилган бўлиб, бу усулнинг моҳияти сутнинг сифат хусусиятларини 100 балл шкаласида компания истеъмолчилари нуқтаи назаридан баҳолашдан иборат.

#### **Топшириқ:**

Органолептик усулни қўллаш асосида Nestle sutim ва Nestle Supermilk сут маҳсулотлари сифатини аниқлаш ва уларнинг сифатини ошириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқиш зарур.

## **II. ТАЛАБА УЧУН УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР**

### **Муаммо**

Органолептик усул ёрдамида Nestle sutim, Nestle Supermilk сут маҳсулотлари сифатини баҳолаш.

### **Топшириқлар**

1. Истеъмолчи нуқтаи назаридан Nestle sutim ва Nestle Supermilk сут маҳсулотларининг хусусиятларини ажратиб кўрсатинг.

2. Балл сеткаси ёрдамида Nestle sutim, Nestle Supermilk сут маҳсулотларининг ҳар бир хусусиятини баҳоланг.

3. Nestle sutim, Nestle Supermilk сут маҳсулотлари сифат умумий кўрсаткичини аниқланг ва уни эталон сут маҳсулоти кўрсаткичи билан таққосланг.

4. Сут маҳсулотлари сифатини ошириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқинг.

## VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

### 1. Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Мустақил иш муайян модулдан ўқув дастурида белгиланган билим, кўникма ва малаканинг маълум бир қисмини тингловчи томонидан ўқитувчи маслаҳати ва тавсиялари асосида аудитория ва аудиториядан ташқарида ўзлаштиришига йўналтирилган тизимли фаолиятдир.

Мустақил ишни бажаришдан *асосий мақсад* –тингловчиларни модулни узлуксиз ўрганишини ташкил этиш, олинган билим ва кўникмаларни янада мустаҳкамлаш, келгусидаги машғулотларга тайёргарлик кўриш, янги билимларни мустақил равишда излаб топиш кўникмларини ривожлантиришдан иборат.

Мазкур модул бўйича тингловчиларнинг мустақил ишини ташкил этишда *қуйидаги шакллардан* фойдаланиш мумкин:

- модул мавзуларини ўқув адабиётлари ёрдамида мустақил ўзлаштириш, ўқув манбалари билан ишлаш;
- семинар машғулотларига тайёргарлик кўриб бориш;
- белгиланган мавзулар бўйича ишланмалар тайёрлаш;
- тестлар ечиш;
- амалиётдаги мавжуд муаммонинг ечимини топиш бўйича кейслар ечиш;
- мунозарали саволлар ва топшириқларга тайёргарлик кўриш;
- кўргазмали воситалар тайёрлаш;
- ахборот ресурс марказида белгиланган мавзулар бўйича назарий, амалий ва статистик маълумотларни йиғиш, қайта ишлаш ва муайян тизимга солиш;
- белгиланган мавзулар бўйича замонавий ахборот технологиялари ёрдамида тақдимот материаллари тайёрлаш.

### 6.2. Мустақил таълим мавзулари

1. Инвестиция, унинг турлари ва тузилиши.
2. Лойиха ҳаёт даврининг асосий босқичлари ва графиги.
3. Институционал таҳлил моҳияти, мақсадлари ва тузилмаси.
4. Макроиктисодий назарияда инвестиция талқини.
5. Техник таҳлил вазифалари, техник муаммолар ва лойиҳаларни жойлаштириш ўрни
6. Лойиҳаларни тайёрлаш тушунчаси ва ҳужжатларни тайёрлаш босқичлари.
7. Бизнес режа тушунчаси ва унинг асосий таркибий қисмлари
8. Пул тушуми ҳақида тушунча ва унинг таркибий қисмлари
9. Аннуитет нима ва унинг қандай турлари мавжуд?
10. Аннуитетнинг жорий қиймати нима ва у қандай топилади?
11. Аннуитетнинг келгуси қиймати нима ва у қандай аниқланилади?
12. Инвестиция лойиҳаларини молиявий-иктисодий баҳолашнинг роли ва дисконтлаш ҳақида тушунча.

13. Инвестиция лойиҳаларини молиявий-иқтисодий баҳолашнинг нодисконт усуллари.
14. Инвестиция лойиҳаларини молиявий-иқтисодий баҳолашнинг дисконт усуллари.
15. Инвестиция имкониятларини қидириш ва SWOT таҳлил.
16. Техник иқтисодий асоснома ва унинг таркибий қисмлари.
17. Инвестиция сиёсатининг моҳияти ва йўналишлари.
18. Инвестиция муҳити деганда нимани тушунасиз?
19. Институционал таҳлил жараёнида вужудга келадиган муаммолар нималардан иборат?
20. Фойда ҳисоботи нима ва у қандай тақсимланади?
21. Муқобил инвестициялар нима ва улар қандай кўрсаткичлар орқали баҳоланади?
22. Молиявий рентабеллилик тушунчаси нимани англатади?
23. Таваккалчилик хавфини баҳолаш қандай босқичларга бўлиб амалга оширилади?
24. Иқтисодий таҳлилнинг моҳияти нима ва у қандай бўлимлардан иборат?
25. Лойиҳа тушунчаси ва унинг турлари.
26. Аҳолининг ижтимоий-маданий ва демографик хусусиятлари нималардан иборат?
27. Ривожланган мамлакатлар фирма ва бозор таваккалчилик хавфини қандай қисмларга бўлиб ўрганадилар?
28. Молиявий рентабеллилик тушунчаси нимани англатади?
29. Ижтимоий таҳлилнинг моҳияти ва таркибий қисмлари нималардан иборат?
30. Фойда ҳисоботи нима ва у қандай тақсимланади?
31. Лойиҳа тушунчаси ва унинг турлари.
32. Ривожланган мамлакатларда таваккалчилик хавфи таҳлилини амалга ошириш усули.
33. Ривожланган мамлакатлар оддий таваккалчилик хавфи таҳлилини қандай босқичларга бўлишади?
34. Иқтисодий таҳлилнинг моҳияти нима ва у қандай бўлимлардан иборат?
35. Баланс ҳисоботи нима ва у қандай қисмлардан иборат?
36. Иқтисодий таҳлилда Юнидо ва Литтл-Мирли ёндашувлари қанақа?
37. Рента ва рента қийматини ҳисоблаш усуллари.
38. Инвестиция ҳажмига таъсир этувчи асосий омиллар нималардан иборат ва улар қандай таъсир этади?
39. Пул оқими тўғрисидаги ҳисобот нима, у қандай қисмлардан иборат?
40. Тўғридан-тўғри хорижий инвестициялар нима?



## VII. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Ингилиз тилидаги шарҳи
<p><b>Асосий воситачи</b> <b>Main means</b></p>	<p>юримдик шахс бўлиб, унинг таклифи буюртмачи томонидан қабул қилинган. Шартнома асосида ишларни бажаралишига жавобгар.</p>	<p>He is a legal person (juridical), his offer was accepted by the customer. He is responsible to accomplish the orders.</p>
<p><b>Буюртмачи</b> <b>Customer</b></p>	<p>асосий томон бўлиб, у лойиҳани амала ошириш ва унинг натижаларига эришишдан манфаатдор. Лойиҳанинг янги эгаси ва натижалардан фойдаланувчидир. Буюртмачи лойиҳанинг асосий талаблари ва кўламини аниқлаб беради, ўз воситалари ёки жалб қилувчи инвесторлар воситалари ҳисобига лойиҳани молиялаштиради, лойиҳани асосий бажарувчилари билан шартномалар тузади. Бу шартномалар бўйича жавобгар бўлади, лойиҳанинг барча иштирокчилари орасидаги ўзаро муносабатлари жараёни бошқаради. Лойиҳа бўйича бутун жамият ва қонун олдида жавобгар ҳисобланади.</p>	<p>He is a main participant; he is in the interest to accomplish the project. He is the owner of the project the user of the output. The customer defines the main demands and scale of the project; he finances the project with his own finance or with the finance of the investors. Makes contracts with the main customers, and he is the one who is responsible for the contracts. Manages the situation and communication among project owners and the customers. He is responsible before the society in terms of law.</p>
<p><b>Вазифа</b> <b>Task</b></p>	<p>бу миқдорий маълумотлар ёки бу натижа параметрлари тўланиши билан характерланадиган ва белгиланган вақт оралиғида эришиладиган фаолиятнинг қониқарли натижасидир.</p>	<p>This is characterized with the return of quantitative information or output parameters and the successful result of activity that is in a certain timeframe.</p>
<p><b>Иқтисодий омиллар</b> <b>Economic factors</b></p>	<p>миллий хўжалик структураси; жавобгарлик ва мулкрий ҳуқуқлар турлари, жумладан, ер ҳуқуқи; тариф ва солиқлар, суғурталаш; инфляция даражаси ва валюта барқарорлиги; банк тизимининг ривожланганлиги;</p>	<p>The structure of national economy; liability, types of ownership right, land rights, taxation and tariffs, insurance; inflation and currency stability; degree of bank's</p>

	инвестициялар ва капитал кўйилмалар манбалари; тадбиркорлик эркинлиги ва хўжалик мустақиллиги даражаси; бозор инфраструктураси ривожланганлиги; баҳолар даражаси; бозорлар ҳолати; савдо, инвестициялар, ишлаб чиқариш воситалари, хом ашё ва маҳсулотлар, ишчи кучи ва бошқалар.	development; investments and capital sources; ease of entrepreneurship and degree of economic independence; degree of development of market infrastructure; prices; market situations; sale, investments, means of manufacturing, raw materials, labour and others.
<b>Инвестиция Investments</b>	(Ўзбекистон Республикасининг “Инвестиция фаолияти тўғрисида”ги Қонун) – иқтисодий ва бошқа фаолият объектларига киритилган моддий ва номоддий неъматлар ҳамда уларга доир ҳуқуқлар.	Act about “Investment actions” of the Republic of Uzbekistan- laws and rights about material and non-material resources that included in economic and other activity objects.
<b>Инфраструктура соҳаси Infrastructure</b>	турли хизматлар бозори билан боғлиқ ва лойиҳага ва унинг таъминотига ўз талабларини қўяди. Бунга, рекламага, транспортга, алоқателекоммуникацияга, информативабошқа тур таъминотга бўлган талаблар киритил ади.	Puts demands on service related projects and on its supplying. These are, commercials, transportation, telecommunication, informational, others.
<b>Инфраструктура харақтеристикалари ва омиллари Infrastructure characteristics and factors</b>	транспорт воситалари. Алоқа ва коммуникация, юк ташиш, ЭҲМ тармоқлари ва информатива тизимлар; энергия таъминоти; алоқа хизматлари; хом ашё ва хизматлар; хўжалик тармоқлари, логистика ва материал техник таъминот; саноат инфраструктураси; хизмат кўрсатувчи тизимлар ва бошқалар.	Means of transportations; communication, IT systems and information systems; energy supply, information service; raw materials and service; economic sphere, logistics and technology supply, industry
<b>Коммуникация воситалари ва омиллари Means of communication and types</b>	лоийҳада жалб қилинган иштирокчилар орасида информация алмашинувининг тўлаллиги, ишончлиги ва тез ҳамдасамарадорлигини аниқлаб беради. Аслида бу «лоийҳанинг нерв тизими» бўлиб унинг муваффақияти кўп жиҳа	Defines the truth worthiness, effectiveness and fullness of information exchange among project participants. In fact it is a “nerve system of the project” and success of the

	тданмукаммаллаштиришдаражасиг абоғлиқ.	project depends on how it is a precise.
<b>Корхона раҳбарияти</b> <b>Executives of the company</b>	лойиҳанинг мақсади ва асосий талабларини аниқлашнинг бош манбаи ҳисобланади. Корхонанинг ривожланиш стратегиясидан келиб чиқиб, раҳбарият мутахассисларнинг алоҳида талабларини умумлаштиради. Бунга раҳбариятнинг махсус талаблари қўшилади, лойиҳани амалга ошириш талаби, бўлинмалар ва корхона мутахассислари ва ҳ. томонидан лойиҳанинг мақсад ва талабларини тўғрилаш (корректировка) тартиби ва услубияти киради.	The main source of defining the goal of the project. According to the strategy of the company, executives summarize the special demands. These are special executive demands and correction of project goal by specialists.
<b>Лойиҳа</b> <b>Project</b>	бу алоҳида тизимнинг вақт билан чегараланган, мақсадга йўналтирилган ўзгариши бўлиб, у капитал ва ресурслар ҳамда махсус ташкилотлар ҳаражатларининг тахминий доирасида белгиланган талаблар билан натижаларнинг сифатига қаратилгандир.	This is a change put in timeframe that are aimed to achieve a certain goal, it is aimed to the quality of output of approximate expenditure and raw materials.
<b>Лойиҳа бошқарувчиси (менеджер)</b> <b>Project management</b>	буюртмачи ваколатчиси (агент) бўлиб, қабул қилинадиган қарорлар учун молиявий жавобгар эмас. Лойиҳа бошқарувчиси (менеджер) – лойиҳа учун масъулиятни белгиланган (смета) нархлар чегарасида қабул қилиб олади. Менеджер, у билан лойиҳа иштирокчилари орасидаги битимлар бўйича чекланган нархлар чегарасида, лойиҳа жараёнини бошқариш ва ташкиллашни таъминлайди. Менеджер бўлиб, пудратчи ёки консалтинг (баъзида – инжиниринг) фирмаси бўлиши мумкин.	Executive of an customer who is not responsible financially for the project. Project manager receives the project according to the project fund. He enables the management among project participants in the frame of project fund. As a manager, it can be consulting or engineering company.
<b>Лойиҳа</b>	(лойиҳани амалга ошириш вақти	(in terms of completing the

<b>давомийлиги</b> <b>Project deadline</b>	давомийлиги бўйича): қисқа муддатли (3 йилгача), ўрта муддатли (5 йилдан ортиқ).	project) Short term (3years) Middle term (5years and more)
<b>Лойиҳа жамоаси</b> <b>Project team</b>	лойиҳанинг «ақл маркази», мотори ва ишни бажарувчи аъзоси бўлиб, лойиҳанинг ривожини ва муваффақиятини кўп жиҳатдан унга боғлиқ. Шунингдек, лойиҳа жамоаси – махсус ташкилий структура бўлиб, лойиҳа раҳбари томонидан бошқарилади ва лойиҳани амалга ошириш даврида шакллантирилади.	It is a “center of wisdom”, engine and member executor, and the success of the project is up to them. In addition, project team is special structure that is managed by project manager and it is formed during the executing the project.
<b>Лойиҳа жамоаси вазифаси</b> <b>project team tasks</b>	лойиҳанинг мақсадлари самарасига эришишда лойиҳанинг бошқарув вазифаларини амалга ошириш.	The tasks that are done during the execution of project
<b>Лойиҳа иштирокчилари</b> <b>Participants of project</b>	лойиҳани амалга ошириш жараёнида турли хил қизиқишларни амалга ошириб, мақсад ва рағбатга мос равишда ўз талабларини шакллантиради ва ўзларини қизиқишлари, қобилиятлари ва лойиҳа «жалб қилинганлик» даражаси билан лойиҳага таъсир кўрсатади.	They can affect the project in terms of their level of influence, interest, goal and reward.
<b>Лойиҳа кўлами</b> <b>Scope of project</b>	(лойиҳанинг ҳажми, қатнашувчилар сони ва атроф-муҳитга таъсир даражаси бўйича): кичик лойиҳалар, ўрта лойиҳалар, йирик лойиҳалар, жуда йирик лойиҳалар. Лойиҳаларнинг бундай тақсимооти жуда шартлидир. Лойиҳа кўламлигини аниқроқ шаклда кўриш мумкин. Давлатлараро, халқаро, миллий минтақалараро ва минтақа, тармоқлараро ва тармоқлар бўйича, кооператив, ташкилий лойиҳалар.	(in terms of project scope, quantity of members, influence to environment): small projects, mid-size projects, big projects, very big projects. This type of classification is essential. It can be defined in other shapes. International, inter countries, national, inter-continental, spheres and cooperative projects.
<b>Лойиҳа раҳбари</b>	юрidik шахс бўлиб, унга буюртмачи ва инвестор лойиҳани	Is a juridical person, investor and customer

<b>Project director</b>	бошқаришда, ишларни бошқаришда ҳисобот беради: режалаштириш, назорат ва лойиҳанинг барча иштирокчилари ишларини бошқариш.	answers to him in terms of managing the project and the tasks. Manages and controls all the participants of the project
<b>Лойиҳа синфи Project classification</b>	(лойиҳа таркиби ва тизимини ҳамда унинг фан соҳаси бўйича): монолойиҳа, мултилойиҳа, мегалойиҳа. Амалга оширилаётган лойиҳанинг асосий фаолият соҳалари бўйича: ташкилий, иқтисодий, ижтимоий ва аралаш. Фан соҳаси характери бўйича: инвестицион, инновацион, илмий-тадқиқот, аралаш.	(according project context and according to subject sphere): mono project, multi project, mega project. According to project activity sphere: organizational, economic, social and mix. According to subject character: innovation, investment, scientific research and mix.
<b>Лойиҳаларнинг мураккаблиги Project difficultness</b>	(мураккаблик даражаси бўйича): оддий, мураккаб, жуда мураккаб.	(Level of difficultness): simple, difficult and very difficult
<b>Лойиҳаловчи Project maker</b>	юридик шахс бўлиб, лойиҳа доирасида лойиҳавий изланиш ишларини шартнома бўйича бажаради. Лойиҳанинг асосий шартномачиси ёки ибевосита буюртмачи билан шартнома локалари гакиришади	Is a juridical person, he makes research and conducts contracts in terms of project. He makes contract with the main customer or direct contractor.
<b>Лойиҳани бошқариш услуби Type of managing the project</b>	лойиҳа жамоасида психологик климат ва атмосферани аниқлайди, унинг ижодий активлиги ва ишчанлигига таъсир қилади.	Defines the psychological atmosphere among project team members, his activeness and working in terms of creativeness plays main role.
<b>Лойиҳанинг ижтимоий шартлари Social conditions of the project</b>	куйидагилар билан характерланади: лойиҳа иштирокчиларига стандарт ҳаётий шартларини таъминлаб бериш; маош даражаси; коммунал хизматлар таъминлаш; ижтимоий шартлар (мактаб, боғча, тиббий хизматлар ва б.) билан таъминлаш,	Ensuring life standards to its members; salary, communal service; social conditions (school, kinder garden, medical service and so on) Work conditions and safety;

	меҳнат шартлари ва техник хавфсизлиги; суғурта ва ижтимоий таъминот ва б.	insurance and social service
<b>Лойиҳанинг иқтисодий шартлари Economic conditions of project</b>	лойиҳа бюджети ва ҳаражатлари, лойиҳа ичида амал қилувчи ва унинг асосий қиймат характеристикаларини аниқловчи баҳолари, солиқ ва тарифлари, Хатарчилик ва суғурта, рағбат ва имтиёзлари ва бошқа иқтисодий омиллар билан боғлиқ.	Project budget and expenditure, main price defining expenses within the company, taxation and tariffs. Risk level and insurance, rewards and other economic factors.

## VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### Махсус адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги фармони
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»”ги 2909-сонли Қарори. “Халқ сўзи” газетаси, 2017 йил 21 апрель.
3. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил яқунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь, №11.
4. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. – Тошкент : Ўзбекистон, 2016. - 56 б.
5. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 48 б
6. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураамиз. – Тошкент: : “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2016 йил 2 декабрдаги «Ўзбекистон Республикаси сайёҳлик соҳасини ривожлантиришни тезлаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони.
8. Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA.876 p.
9. Mr Adam Richards. Project Manager. Create Space Independent Publishing Platform. 2015. 78 p.
10. Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 1296 p.
11. Балдин К.В. Инвестиции и инновации. Учебное пособие. \ К.В. Балдин, И.И. Передеряев и др.-2- изд- М: Издательское –торговая корпорация «Дашков и К», 2010 -238 с.
12. Гуськова Н.Д. Инвестиционный менеджмент: учебник / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, Ю.Ю. Слушкина, В.И. Маколов. – М.: КНОРУС, 2010. – 456 с.
13. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие / Н.И. Лахметкина. – 5-е изд., испр. – М.: КНОРУС, 2010. – 232 с.
14. Староверова Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 312 с.

## Интернет ресурслар

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)
3. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz)
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
6. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
7. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
8. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)
9. [www.all-ebooks.com](http://www.all-ebooks.com)