



## Давлат Ташкилотларида ЛОЙИҲАЛАРНИ БОШҚАРИШ фани

2-Мавзу: Ташкилот стратегияси ва лойиҳаларни танлаш: Инвестицион лойиҳани режалаштириш

# Дарс режаси

- ❑ Стратегик менежмент жараёни: умумий маълумот
  - Нима учун менежерлар стратегияни тушунишлари муҳим?
  - Стратегик менежмент жараёнидаги 4 та фаолият
  
- ❑ Лойиҳа портфелини бошқариш тизимига бўлган эҳтиёж
  - Муаммо 1: Амалга оширишдаги тафовут
  - Муаммо 2: Ташкилот сиёсати
  - Муаммо 3: Ресурслар қарама-қаршилиги ва вазифаларнинг қўплиги
  
- ❑ Портфелни бошқариш тизими
  - Лойиҳа портфелининг тансифи
  
- ❑ Танлаш мезонлари
  - Молиявий мезон
  - Молиявий бўлмаган мезон
  
- ❑ Танлаш моделини қўллаш
  - Лойиҳа таклифларини манбалари ва аризалари
  - Лойиҳаларни баҳолаш ва танлаш
  - Вазифаларни устиворлигини белгилаш



# Стратегик менежмент жараёни: умумий маълумот

## Нима учун менежерлар стратегияни тушунишлари муҳим?

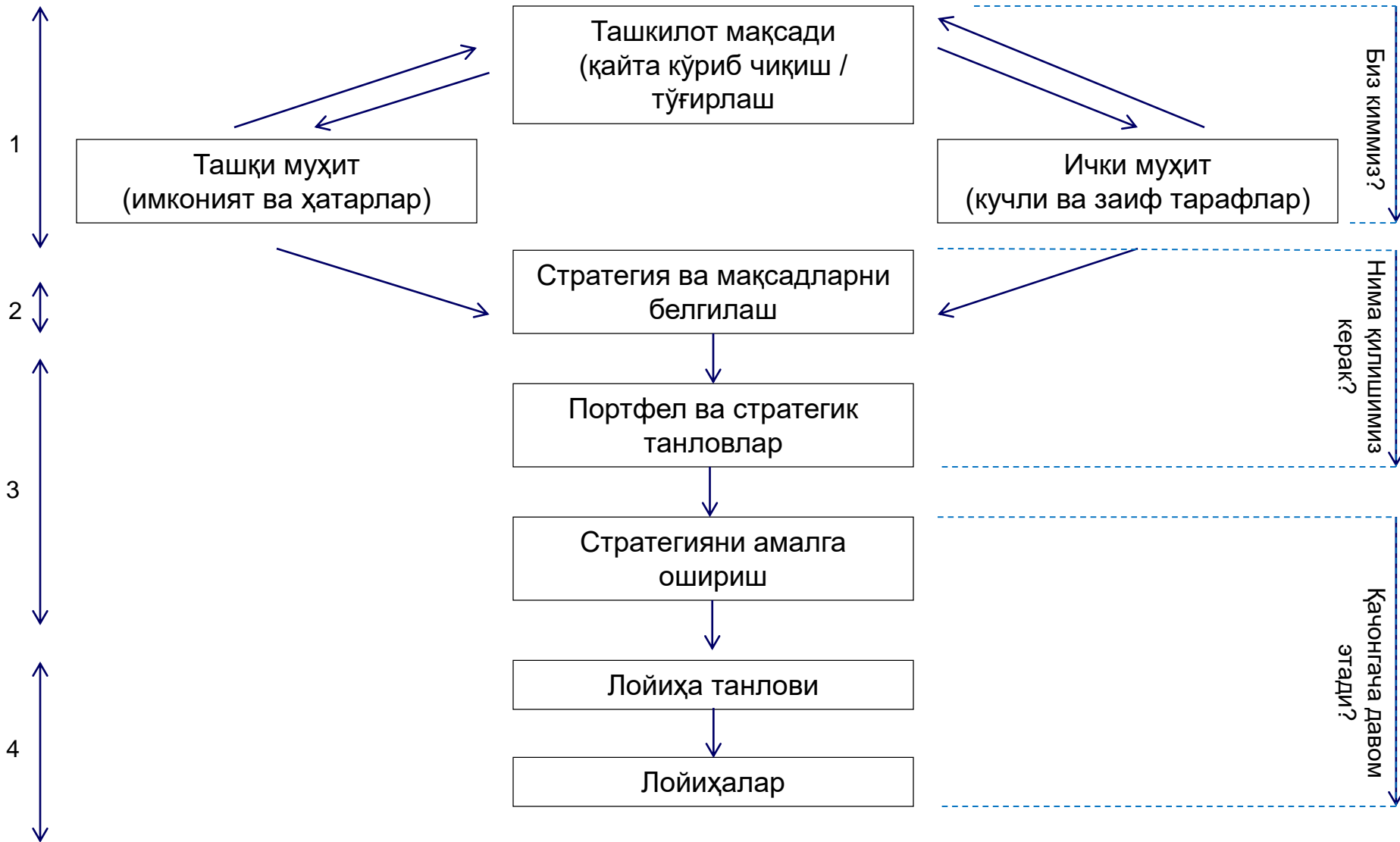
- Тўғри қарорлар ва ўзгартиришлар қилиш учун -

Мисол: агар корхонанинг умумий стратегияси маълум бир турдаги маҳсулот билан бозорда сифат бўйича етакчилик қилиш бўлса, ушбу маҳсулотни инновацион йўллар билан такомиллаштириши лозим бўлади, аммо агар умумий стратегияси бозорда нарх бўйича етакчилик қилиш бўлса, у холда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш орқали нархни тушуришга ҳаракат қилмоғи лозим.

- Лойиҳа сармояларини самарали тарзда ҳимоя қила олишлари учун -

Мисол: Юқори поғонадаги раҳбарларга лойиҳанинг ташкилотнинг умумий стратегияси, манфаатларига ва ўзоқ муддатли мақсадларига мос тушишини тушунтириб бера олишлари учун керак.

# Стратегик менежмент жараёни



# Олий мақсад ва кузланган йўл

Миссия (олий мақсад) – кенг таърифланган, ўзининг соҳасидаги бошқа ташкилотлардан ажратиб турадиган узоқ муддатли мақсад ифодаси.

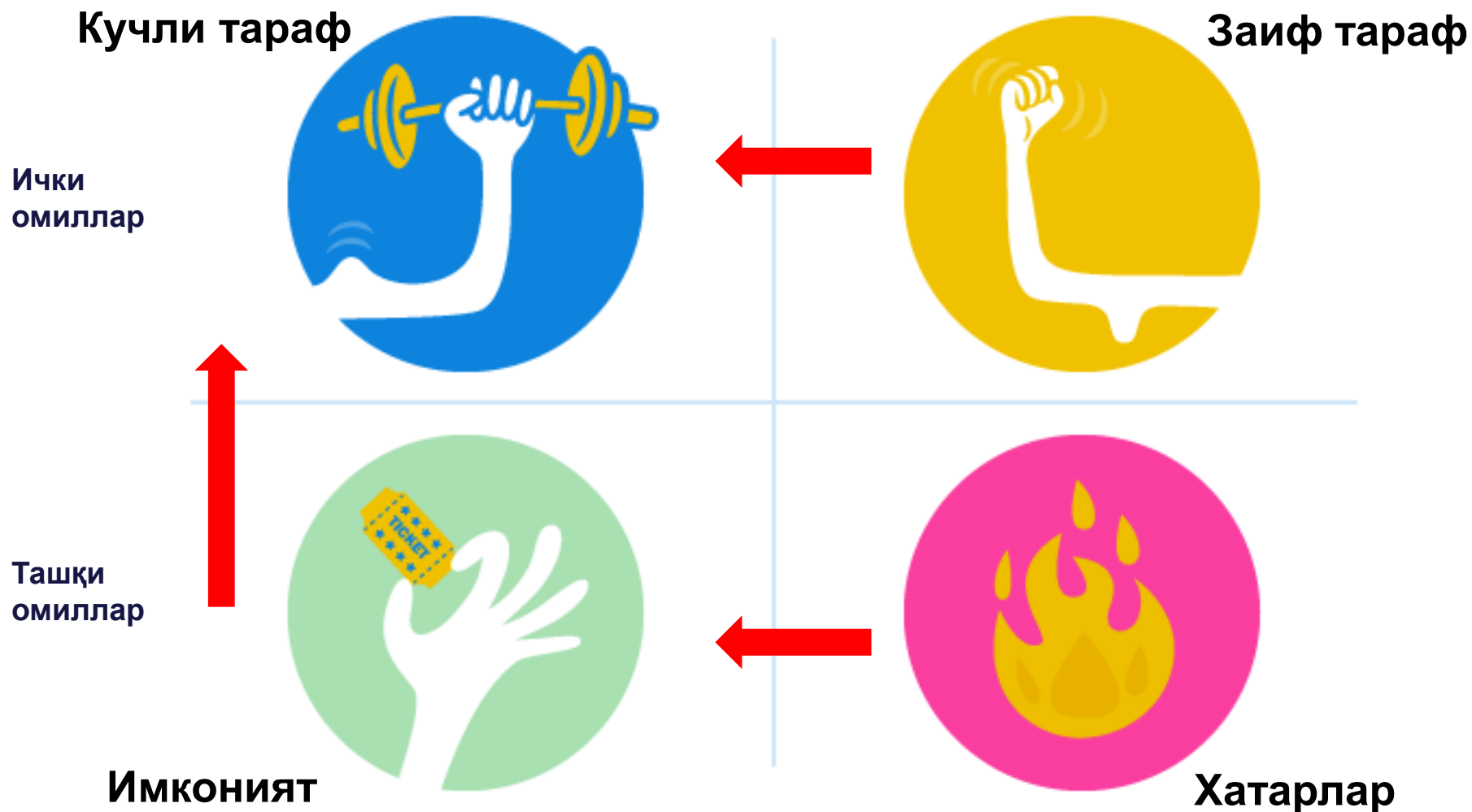


# Ташкилот мақсадини (миссиясини) аниқлаш / қайта кўриб чиқиш

- Касаолхоналарни дизайн қилиш хизмат турини таклиф қилиш
- Маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилиш хизмат турини таклиф қилиш
- Ахборот технологиялари хизмат турини таклиф қилиш
- Таъсисчилар учун қийматни ошириш
- Мижозлар учун қиймати – юқори бўлган маҳсулотлар таклиф қилиш



# Стратегияларни таҳлил қилиш ва шакллантириш



# Стратегияни амалга ошириш учун мақсадларни белгилаш: Мақсадларининг хусусиятлари

## Миссия: S.M.A.R.T

- Аниқ
- Ўлчаса бўладиган
- Эришса бўладиган
- Реалистик
- Вақт/муддатга эга

### Шунингдек:

- Сиёсий/иқтисодий/ижтимоий муҳитига мос
- Асосий кучли тарафларга асосланган
- Мотивлаштирадиган

Сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий муносабатларига асосланиб манфаатдорларнинг эҳтиёж ва истакларини қондиришга қаратилган бўлиши керак.

- Бизнинг фаолиятимиз нима?
- Бизнинг тарафдорларимиз кимлар?
- Тарафдорларимиз нималарни қадрлайди?
- Биз қиладиган ишлар нималар бўлиши керак?



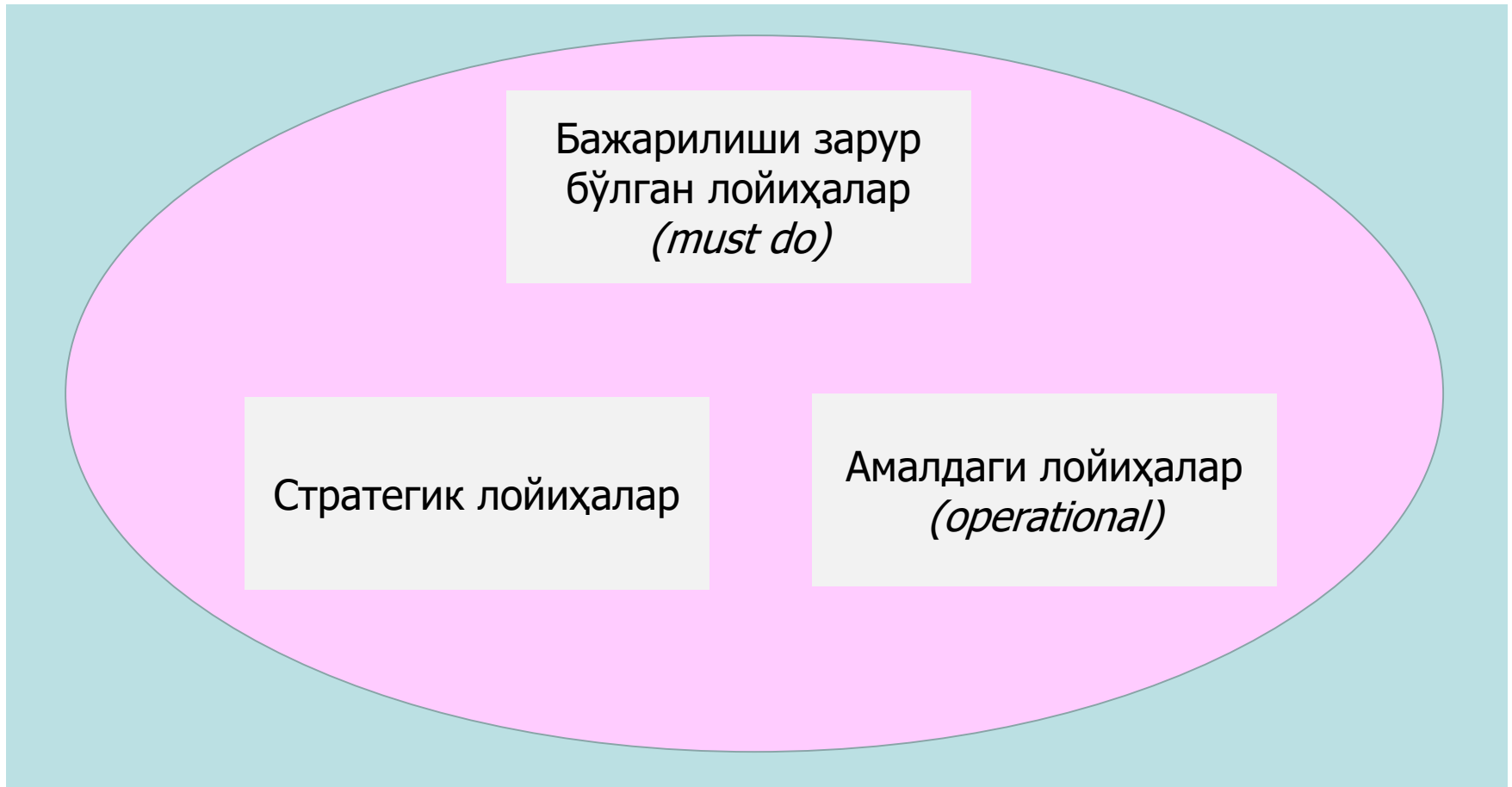
# Лойиҳалар орқали стратегияларни амалга ошириш

- Ресурслар тақсимооти (маблағ, одамлар, бошқарув таланtlари, техник малака, ва жиҳозлар)
- Бошқарув ҳокимияти, масъулият, ташкилот тузилмаси ва маданияти
- Режалаш ва назорат тизимини шакллантириш
- Лойиҳа иштирокчиларини рағбатлантириш

# Лойиҳа портфелини бошқариш тизимига бўлган эҳтиёж

- Муаммо 1: Амалга оширишдаги тафовут
- Муаммо 2: Ташкилот сиёсати
- Муаммо 3: Ресурслар қарама-қаршилиги ва вазифаларнинг қўплиги

# Портфелни бошқариш тизими: лойиҳа таснифи



# Лойиҳаларни танлаш мезонлари

- Молиявий мезонлар 2 хил бўлади:

1. Қопланиш (payback)

Формулasi:

Қопланиш даври (йилларда) = Лойиҳанинг Тахминий нарҳи / йиллик тежаш

2. Ҳозирги асл қиймат (Net present value (NPV))

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^T \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

$$NPV = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

$-C_0 = \text{Initial Investment}$

$C = \text{Cash Flow}$

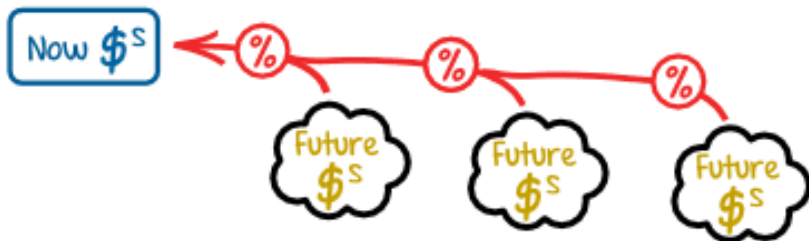
$r = \text{Discount Rate}$

$T = \text{Time}$

## Қопланиш (*payback*) молиявий мезонга амалий мисол

- **Лойиҳа А** учун \$700,000 сармоя маблағи киритилди ва бу лойиҳадан 5 йил давомида ҳар йили \$225,000 маблағ кирим бўлади.
- **Лойиҳа Б** учун \$400,000 сармоя маблағи киритилди ва бу лойиҳадан 5 йил давомида ҳар йили \$110,000 маблағ кирим бўлади.
- Киритилган сармояни қопланиш муддатини топинг.

# Ҳозирги асл қиймат (*Net present value (NPV)*) молиявий мезонга амалий мисол



Ҳозирги пул кейин келадиган пулдан кўра қадрлироқ.

Нима учун? Чунки пулни кўпроқ пул топиш учун сарфлаш имконияти мавжуд!

МИСОЛ: Айтайлик пулингиз устидан 10% фоиз даромад имконияти бор. Шундай экан ҳозирги \$1,000 билан 1 йилда  $\$1,000 \times 10\% = \mathbf{\$100}$  топасиз. Ҳозирги **\$1,000** келаси йилга **\$1,100** бўлади. Шундай экан келаси йилги **\$1,100** ҳозирги **\$1,000** га тенг.



Ҳозирги асл қиймат  
(*Net present value (NPV)*)  
молиявий мезонга амалий мисол

**NPV = (Сармоядан келадиган пул кирими) – (пул чиқими ёки сармоя нарҳи).**

Тасаввур қилинг XYZ компанияси ABC компаниясини сотиб олмоқчи. ABC компаниясининг бугунги қиймати: \$1,000,000. XYZ компанияси 10 йилги пул киримини ҳисоблаб чиқди.

йил 1	йил 2	йил 3	йил 4	йил 5	йил 6	йил 7	йил 8	йил 9	йил 10	Кирим
200000	150000	100000	75000	70000	55000	50000	45000	30000	10000	<b>785000</b>

$$\text{Net Present Value (NPV)} = \$785,000 - \$1,000,000 = -\$215,000$$

## Ҳозирги асл қиймат (*Net present value (NPV)*) молиявий мезонга амалий мисол

**Мисол 1:** Дўстингиз \$500 ҳозир сўради, бир йилда \$570 қилиб қайтаришини айтди. Бошқа бир жойдан **10%** даромад қилиш имконияти мавжуд бўлса, бу яхши сармоя ҳисобланадими?

Чиқим: \$500 ҳозир

Сармоя \$500 ҳозир, ҳозирги қиймат = **-\$500.00**

Кирим: \$570 келаси йил

Ҳозирги Қиймат =  $\$570 / (1+0.10)^1 = \$570 / 1.10 = \mathbf{\$518.18}$

Соф маблағ:

Net Present Value =  $\$518.18 - \$500.00 = \mathbf{\$18.18}$

Ҳуллас 10% фоиз тўловида, сармоя қиймати **\$18.18**

*(Бугунги пулда **\$18.18** - 10% сармоядан кўра яхшироқ.)*

## Ҳозирги асл қиймат (*Net present value (NPV)*) молиявий мезонга амалий мисол

**Мисол 2:** Дўстингиз \$500 ҳозир сўради, бир йилда \$570 қилиб қайтаришини айтди. Бошқа бир жойдан **15%** даромад қилиш имконияти мавжуд бўлса, бу яхши сармоя ҳисобланадими?

Чиқим: \$500 ҳозир

Сармоя \$500 ҳозир, ҳозирги қиймат = **-\$500.00**

Кирим: \$570 келаси йил

Ҳозирги Қиймат =  $\$570 / (1+0.15)^1 = \$570 / 1.15 = \mathbf{\$495.65}$

Соф маблағ:

Net Present Value =  $\$495.65 - \$500.00 = \mathbf{-\$4.35}$

Хуллас **15%** фоиз тўловида, сармоя қиймати **-\$4.35**

(Бу ёмон сармоя, чунки сиз 15% даромад сўрамоқдасиз)

# Молиявий бўлмаган мезонлар

- Бозорндаги катта улушни эгаллаш
- Рақобатчилар учун бозорга киришни қийинлаштириш
- Янги маҳсулот ишлаб чиқариш орқали, бошқа даромади баланд маҳсулотларни савдосини кўтариш
- Кейинги авлод маҳсулотларини ишлаб чиқаришга қодир янги технологияни ривожлантириш
- Ишонарсиз таъминотчиларга боғлиқликни камайтириш
- Корхонани имиджини (обруйсини) кўтариш ёки брэндини танитиш

# Кўп ўлчамли баҳолаш модели

**FIGURE 2.3**  
**Project Screening**  
**Matrix**

Criteria Weight	Stay within core competencies	Strategic fit	Urgency	25% of sales from new products	Reduce defects to less than 1%	Improve customer loyalty	ROI of 18% plus	Weighted total
	2.0	3.0	2.0	2.5	1.0	1.0	3.0	
Project 1	1	8	2	6	0	6	5	66
Project 2	3	3	2	0	0	5	1	27
Project 3	9	5	2	0	2	2	5	56
Project 4	3	0	10	0	0	6	0	32
Project 5	1	10	5	10	0	8	9	102
Project 6	6	5	0	2	0	2	7	55
⋮								
Project <i>n</i>	5	5	7	0	10	10	8	83

For example, project 5 has the highest value of 102  $[(2 \times 1) + (3 \times 10) + (2 \times 5) + (2.5 \times 10) + (1 \times 0) + (1 \times 8) + (3 \times 9) = 102]$  and project 2 has a low value of 27.

# Мустақил иш:

## Танлаш моделини қўллаш

- ❑ Лойиҳа таклифларини манбалари ва аризалари
- ❑ Лойиҳаларни баҳолаш ва танлаш
- ❑ Вазифаларни устиворлигини белгилаш

# Фойдаланилган адабиётлар

1. Larson, C & Grey, E (2006) Project Management: The Managerial Process”, international edition, McGraw Hill, chapter 1.
2. Burke, R. (2011) Project Management Techniques, chapter 1.
3. Newton, R. (2009) The practice & theory of Project Management, Creating Value through change, chapters 1, 7.
4. PMBOK Guide (2008) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами. (Руководство PMBOK®)— Четвертое издание. 2008 Project Management Institute.
6. Patanakul, P. et al (2010) *An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project succes.* Journal of General Management, 35(3).
7. Andersen, E. (2010) *Are we getting any better? Comparing Project Management in the Years 2000 and 2008.* Project Management Journal, 41 (4), 4-16.
8. International Project Management Association, [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)

Эътиборингиз учун раҳмат!