

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

Chapter 2

Traditional Project Management

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

Мавзу 2

Анъанавий лойиҳа бошқаруви

Лойиҳалар турли йўллар билан муваффақиятли яқунланиши мумкин. Аммо лойиҳани бошқаришнинг энг яхши ва энг машҳур услублари, усуллари ва асослари доимо ўзгариб туради. Доимий равишда янги тушунчалар пайдо бўлади. Барча муваффақиятли лойиҳалар ортида бир қатор усуллар, воситалар ва техникалар мавжуд. Ҳақиқатан ҳам, лойиҳани бошқариш бўйича мутахассис сифатида сиз ҳаётингиз давомида улардан бир нечтасини ишлатасиз. Аслида, лойиҳани бошқариш усуллари, методологиялари ва асослари фақат лойиҳа менежерлари учун эмас.

Бутун лойиҳа жамоаси лойиҳани бошқариш усуллари, методологиялари ва кўламини тушуниши, шунингдек фойдаланиш, мақсад ва асосий атамаларни тушуниши керак. Бу сиз танлаган нарсангиздан қатъи назар, бутун жараён муаммосиз ишлашини таъминлайди. Ҳеч бир лойиҳа ёки жамоа бир хил эмаслигини унутманг.

Бошқа биров учун ишлаган методология ёки тузилма сиз учун ишламаслиги мумкин. Шунинг учун уларни ўзингизнинг лойиҳаларингиз учун қандай ишлатишни текшириш маъқул. Анъанавий лойиҳа бошқаруви - бу фаолиятни режалаштириш, баҳолаш ва назорат қилиш учун фойдаланиладиган ишлаб чиқилган методологиялар тўпламини ўз ичига олган универсал амалиёт.

Ушбу усулларнинг мақсади исталган натижага ўз вақтида, бюджет доирасида ва спецификацияларга мувофиқ эришишдир.

Анъанавий лойиҳаларни бошқариш, асосан, фаолият маълум бир кетма-кетликда амалга ошириладиган ва камдан-кам ҳолларда бирон бир ўзгартириш



киритиладиган лойиҳаларда қўлланилади. Анъанавий лойиҳаларни бошқариш концепцияси башорат қилинадиган тажрибалар ва башорат қилинадиган воситаларга асосланади.

Ҳар бир лойиҳа беш босқични ўз ичига олган бир хил ҳаёт айланишига амал қилади:

1. бошлаш
2. режалаштириш
3. амалга ошириш
4. мониторинг ва назорат
5. якунлаш

Лойиҳа бошқаруви фан сифатида биринчи марта 1950-йилларда киритилган бўлса-да, у минг йиллар давомида мавжуд. Лойиҳа бошқаруви Буюк Пирамидалардан тортиб, Трансконтинентал темир йўлгача бўлган энг йирик лойиҳаларни яратиш учун ишлатилган. Ушбу кенг кўламли лойиҳалар тарих ва инсоният қиёфасини абадий ўзгартирди.

Бироқ, вақт ўтиши билан бизнес эгалари ва тадбиркорлар учун технологик ривожланишнинг жадал суръатлари ва доимий равишда ўсиб бораётган бозор талабларига мослашиш қийин бўлди. Ишбилармонлар йирик лойиҳаларни бошқаришда ёрдам берадиган тизимга эҳтиёж сезишди. Улар бўшлиқларни тўлдиришга ва изчил иш жараёнини таъминлашга ёрдам берадиган яхши тузилган методологияга муҳтож эдилар. Натижада анъанавий лойиҳа бошқаруви ишлаб чиқилди.

Унинг якуний мақсади эса барча вазифалар олдиндан белгиланган тартибли кетма-кетликда бажарилишига ишонч ҳосил қилиш эди. Гантт диаграммаси анъанавий лойиҳаларни бошқаришнинг энг муҳим усули ҳисобланади. Унинг яратувчиси Генри Гантт эди, шунинг учун у анъанавий лойиҳаларни бошқаришнинг отаси ҳисобланади.

Гантт диаграммаси сизга лойиҳанинг оддий кўринишини беради. Бу лойиҳа вазифалари ва фаолиятини вақт жадвалида тақдим этишнинг энг фойдали усулларида биридир. Дастлаб, одамлар Гантт жадвалларини қўлда ёки магнит блоклардан фойдаланган ҳолда яратдилар. Технологиянинг ривожланиши билан биз Ехселда бир неча сония ичида Гантт диаграммаларини яратишни бошладик.



Гантт диаграммасининг чап томонида лойиҳа фаолияти, юқори қисмида эса вақт жадвали кўрсатилган. Ҳар бир ҳаракат кесма билан ифодаланadi. Кесманинг позицияси бизга ҳаракатнинг бошланиши, давомийлиги ва охири ҳақида хабар беради. Гантт диаграммасига қараб, биз қуйидагиларни билиб оламиз:

- Лойиҳанинг мақсадлари қандай
- Ҳар бир вазифада ким ишлайди
- Ҳар бир вазифани бажариш учун қанча вақт кетади
- Вазифалар қандай қилиб бир-бирига мос келади ва бир-бири билан боғлиқ
- Лойиҳанинг бошланиш ва тугаш санаси

Бугунги кунда биз асосан лойиҳа жадвалларини кузатиб бориш ва лойиҳа бошқарувидаги стрессни камайтириш учун Гантт диаграммасидан фойдаланамиз.

Гантт диаграммаси бизга вазифалар ўртасидаги муносабатни аниқроқ тушунишга, барча жамоа аъзоларини бир саҳифада сақлашга ва лойиҳани муваффақиятли яқунлашга ёрдам беради. Гантт диаграммаси жуда кўп афзалликларга эга:

- фикрларингизни тартибга солишга имкон беради,
- нима қилаётганингиз ҳақида аниқ тасаввур беради,
- реал вақт доираларини ўрнатишга ёрдам беради.

Бироқ, агар сиз юзлаб вазифаларни ўз ичига олган шухратталаб ва талабчан лойиҳа устида ишлаётган бўлсангиз, диаграммалар ҳаддан ташқари мураккаб бўлиб, сизни ҳаддан ташқари банд қилиб қўйиши мумкин. Мисол учун, вазият ўзгарганда, сиз Гантт диаграммасини янгилашингиз керак.

Бундан ташқари, устуннинг ўлчами лойиҳани муваффақиятли яқунлаш учун зарур бўлган иш ҳажмини кўрсатиши шарт эмас, чунки фаолият сиз кутгандан кўра кўпроқ ресурсларни талаб қилиши мумкин.

Лойиҳа чекловлари кўп ва энг кенг тарқалган учтаси вақт, харажат ва кўламдир. Улар ҳар бир лойиҳанинг бир қисмидир ва биргаликда лойиҳани бошқариш учбурчагини ташкил қилади.



Ишлар кўлами. Бошлаш босқичида лойиҳани ишлаб чиқишнинг барча босқичларини, шу жумладан нима қилиниши ва нима қилинмаслигини кўрсатиш муҳимдир. Агар сиз лойиҳани назорат остида ушлаб турмоқчи бўлсангиз, бироз вақт ажратиб, диққат билан режалаштириш ва кўламни белгилашингиз керак.

Вақт. Биз жараёнларни бошқаришимиз ва уларни яхшилаш учун керакли ўзгаришларни амалга оширишимиз мумкин бўлса-да, вақтни назорат қила олмаймиз. Ҳар бир лойиҳа менежери дуч келадиган энг катта муаммолардан бири бу вақтни самарали бошқариш, лойиҳани жадвалга мувофиқ ушлаб туриш ва исталган мақсадларга эришишдир.

Бюджет. Лойиҳа менежери сифатида сиз лойиҳанинг бошида бюджетни аниқлаб олишингиз ва кейин уни мижознинг асл таклифи билан солиштиришингиз керак. Агар мижоз сизнинг талабларингизга жавоб бермайдиган маълум миқдорда пул сарфлашга қарор қилса, сиз лойиҳанинг умумий қийматини сметасини ўз ичига олган тижорат таклифини тайёрлашингиз мумкин.

Барча учта чеклов ўзаро боғлиқ ва бир-бирига таъсир кўрсатади.

Ҳамма нарсани кузатиб бориш деярли имконсиз бўлса-да, қанчалик қийин бўлмасин, мувозанатни сақлаш ва учбурчак мувозанатига интилиш керак.

Учбурчак ичидаги майдон сифатни ифодалайди ва ҳар бир лойиҳанинг якуний мақсади ҳисобланади.

Лойиҳа менежерининг якуний мақсади ўз мижозларининг талабларини кондиритиш ва сифат стандартларига жавоб беришдир. Бунинг учун сиз лойиҳа менежери сифатида сифатни ҳам, чекловларни ҳам назорат қилишингиз керак.

Маҳсулот ва лойиҳани бошқариш сифатини яхшилаш учун сиз қуйидаги воситаларни бирлаштиришингиз керак:

- Доимий сифат менежменти
- Жараён сифатини бошқариш

Узлуксиз сифат менежменти сифатни яхшилаш учун муайян жараёнлар ва қадамлар қўйилиши мумкин бўлган ҳар қандай бўшлиқларни таҳлил қилиш учун ишлатилади. Сиз исталган миқдордаги янгиланишларни амалга оширишингиз ва кейин уларни мақсадли янгиланишлар билан солиштиришингиз мумкин.



Жараён сифатини бошқариш бизнес жараёнларининг муваффақиятига сезиларли таъсир кўрсатадиган омилларни ўз ичига олади ва ташкилот ўз миссияси ва қарашларини ҳужжатлаштирган деган тахминга асосланади. Баҳолаш тизимидан фойдаланган ҳолда, муваффақиятли бизнес учун муҳим бўлган барча жараёнлар аниқланади, таҳлил қилинади ва доимий сифат менежменти билан боғланади.

Таҳлил натижалари лойиҳа менежерига ушбу жараёнларда керакли тузатишларни амалга оширишга ёрдам беради ва кейинги қадам эса лойиҳани бошқариш ҳаёт циклининг бошлашдир. Интернет деярли ҳар қандай бизнеснинг ажралмас қисмига айланди. Компютер қўл меҳнатининг катта қисмини алмаштирди ва ИТ муҳандис, дастурчи ва лойиҳа менежери каби янги иш ўринлари пайдо бўла бошлади.

Жараёнлар янада мураккаб ва талабчан бўлиб қолди ва анъанавий лойиҳалар бошқаруви энди бизнес муаммоларига энг яхши ечимларни таклиф қила олмай қолди. Анъанавий лойиҳаларни бошқариш концепцияси турли услублар ва тузилмалар билан ўзгартирила ва кенгайтирила бошлади.

Бироқ, анъанавий менежмент ҳали ҳам барча замонавий ёндашувларнинг асоси ҳисобланади ва ҳали ҳам йирик қурилиш лойиҳаларида ишлашда устувор услубдир. Лойиҳани бошқариш - бу ҳамма жойда топилиши мумкин бўлган амалиёт. Лойиҳани бошқариш ҳар қандай муайян соҳага хос эмас.

Ҳаракат ёки ҳаракатлар кўлаמידан қатъи назар, ҳар бир "лойиҳа" лойиҳани бошқаришни талаб қилади. Турли ишлар учун мослаштирилган кўплаб лойиҳаларни бошқариш вариантлари мавжуд. Ушбу вариантларнинг ҳар бири учун асосий тамойиллар бир хил бўлса-да, ҳар бир ишга хос бўлган ноёб муаммолар ва шартларни ҳал қилиш учун ўзига хос хусусиятлар мавжуд. Лойиҳани бошқаришнинг иккита асосий тури мавжуд:

- Анъанавий лойиҳа бошқаруви
- Замонавий лойиҳа бошқаруви

Анъанавий лойиҳа бошқаруви бошқарув жараёнида классик усуллардан фойдаланади. Ушбу усуллар ўнлаб йиллар давомида ривожланган ва кўпчилик соҳаларда қўлланилади. Аммо дастурий таъминотни ишлаб чиқиш каби баъзи соҳалар учун анъанавий лойиҳаларни бошқариш 100% мос келмайди.

Шундай қилиб, анъанавий усулнинг камчиликларини бартараф этиш учун бир нечта замонавий лойиҳаларни бошқариш усуллари жорий этилди.



Анъанавий лойиҳа бошқарувига мисол

Сиз ҳамминг компютери ёки ноутбуки бўлган компанияда ишлайсиз. Компания ҳозирда стандарт операцион тизим (ОТ) сифатида Windows XP дан фойдаланади. Windows XP бироз 'скирганлиги ва Windows 7 деб номланган янгироқ версияси мавжудлиги сабабли, бошқарув ОТни янгиланишга қарор қилади. Янгиланишдан мақсад унумдорликни ошириш ва ОТ хавфсизлигига оид хавфларни камайтиришидир. Агар сизда 100 га яқин компютер бўлган битта офисингиз бўлса, буни ўрта миқёсдаги лойиҳа деб ҳисоблаш мумкин. Агар сизнинг компаниянгиз 10-15 та филиалга эга бўлса, унда бу юқори мураккабликдаги кенг кўламли лойиҳадир. Бундай ҳолда, сиз ўз зиммангизга юкланган вазифаларни бошдан кечирасиз ва хижолат тортасиз. Сиз қандай бошлаш ва давом эттириш ҳақида заррача тасаввурга эга бўлмаслигингиз мумкин.

Мана шу ерда анъанавий лойиҳа бошқаруви олдинга чиқади!

Анъанавий лойиҳа бошқарувида бундай лойиҳани бошқариш ва муваффақиятли яқунлаш учун керак бўлган ҳамма нарса мавжуд. Ушбу турдаги лойиҳалар ҳеч қандай конфигурацияни талаб қилмагани учун, замонавий лойиҳаларни бошқариш усуллари талаб қилинмайди. Компания операцион тизимни янгиланиш лойиҳасини бошқариш учун мавжуд лойиҳа менежерини ёллаши ёки ундан фойдаланиши мумкин. Лойиҳа менежери бутун лойиҳани режаслаштиради, керакли ресурсларни режаслаштиради ва аниқлайди. Харажат юқори раҳбариятга тушунтирилади, шунинг учун ҳамма лойиҳадан нимани кутишини билади. Одатда ваколатли лойиҳа менежери лойиҳани бажариш учун қандай жараёнлар кераклигини билади. Барча манфаатдор томонлар учун лойиҳа менежеридан тез-тез янгиланишлар бўлади. Лойиҳа менежери рискларни бошқариш билан ҳам шуғулланади. Агар маълум хавфлар бизнес жараёнларига таъсир қилса, лойиҳа менежери тегишли камайтириш мезонларини таклиф қилади.

Agile технология ва стартаплар учун жуда яхши, лекин кўплаб лойиҳалар анъанавий лойиҳаларни бошқаришнинг чизикли ёндашувига муҳтож. Лойиҳа менежерлари лойиҳани бошқаришга классик ёндашувни билишлари керак. Лойиҳани бошқаришнинг анъанавий усуллари хос бўлган қатъийлик ва тузилма, кўпинча, мураккаб бошқариладиган ёки нозик лойиҳалар учун энг мос келади.



Анъанавий лойиҳаларни бошқариш - бу лойиҳани ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг беш чизиқли босқичини кузатиб борадиган методология. У шаршара усули сифатида ҳам танилган. Анъанавий ёндашув қуйидагилар учун яхши ишлайди:

- Катта лойиҳа гуруҳлари, мураккаб лойиҳаларда
- Янги технологиялардан кам фойдаланилганда
- Аниқ ва пухта ҳужжатлар талаб қилинганда
- Якуний маҳсулот охирида дарҳол етказиб берилиши керак бўлганда

Кўриб турганингиздек, бинолар, самолётлар ёки бошқа моддий объектларни қуриш каби лойиҳалар анъанавий ёндашув билан энг яхши тарзда бошқарилади. Мижоз ҳар икки ҳафтада бир марта бажарилган ишларни кўриш ва тасдиқлашни хоҳласа, қурилиш лойиҳасида қандай тартибсизликлар пайдо бўлишини тасаввур қила оласизми?

Лойиҳа бошқарувидаги "анъанавий" сўзи мослашувчан эмас ёки эскирган деган маънони англатмайди. Бу иш бошлашдан олдин пухта ўйланган ва режалаштирилган, аниқ белгиланган талаблар ва якуний натижа қандай бўлишини аниқ тасаввур қилишни англатади. Анъанавий усулдан фойдаланишнинг афзалликлари:

- Жамоа роллари аниқ белгиланган, бу эса юқори ихтисослашган ресурслардан самарали фойдаланиш имконини беради
- Лойиҳа муддати охирида тўлиқ тайёр маҳсулот етказиб берилади.
- Сизнинг мижозингиз одатда фақат лойиҳанинг бошида ва охирида иштирок этади.
- Чизиқли ёндашув жамоа ва манфаатдор томонлар билан аниқ кутилишларни ўрнатишга ёрдам беради.
- Мувофиқлик ёки меъёрий талаблар учун батафсил ва аниқ ҳужжатлар яратилади.
- Бутун лойиҳа манфаатдор томонларни кўриб чиқиш ва мувофиқлик аудити учун яхши тайёрланган бўлади.
- Агар алмаштириш керак бўлса, янги лойиҳа бошқарувчисига тўлиқ топшириш жуда осон.



Анъанавий лойиҳаларни бошқариш - бу кўпгина соҳалар ва муҳитлар учун ишлайдиган лойиҳаларни бошқаришга ёндашув. Ушбу ёндашув муаммоларни бошқариш ва ҳал қилиш учун классик воситалар ва усуллардан фойдаланади.

Ушбу воситалар ва усуллар ўнлаб йиллар давомида синовдан ўтган, шунинг учун бундай воситалар ва усулларнинг натижаларини аниқ прогноз қилиш мумкин. Махсус муҳит ва шароитлар ҳақида гап кетганда, сиз лойиҳаларни бошқаришда анъанавий ёндашувдан воз кечишингиз керак. Бундай муҳит ва шароитлар учун махсус ишлаб чиқилган замонавий усулларга эътибор қаратиш лозим.

Сўнгги бир неча йил ичида дунё COVID-19 пандемияси, рақамлаштириш, иқлим ўзгариши, иқтисодий санкциялар туфайли сезиларли даражада ўзгарди. Буларнинг барчаси лойиҳа бошқаруви соҳасига таъсир қилади.

Лойиҳа бошқаруви соҳасидаги жаҳон мутахассислари ўз тажрибалари ва очик манбалардан олинган маълумотларга асосланиб, лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги бир қанча тенденцияларни, жумладан, мослашувчан ва гибрид усулларнинг аҳамияти ортиб бораётганини қайд этадилар.

Гибрид - бу классик ёндашувнинг режалаштириш стратегияларини Agile мослашувчанлиги билан бирлаштирган усул. Лойиҳани бошқаришга гибрид ёндашув турли усулларни (классик, PMBoK ва Scrum бўйича) ёки турли усуллардан турли элементлардан фойдаланишни бирлаштиради.

Кўпгина ташкилотлар стандартларга риоя қилишни талаб қиладиган муҳитда ишлайди. Лойиҳалар учун бу шуни англатадики, асосий эътибор лойиҳанинг режалари ва мақсадларини аниқ белгилайдиган ва ҳамма нарсани ҳужжатлаштиришни талаб қиладиган усулларни танлашга қаратилган. Ёки усуллар ташқи манба, масалан, тартибга солувчи орган томонидан буюрилади.

Дастурий таъминот аппарат маҳсулотларида тобора муҳим рол ўйнашда давом этар экан, тезкор усуллар - уларнинг итератив жараёнлари ва мақсадларни спринтдан спринтга ўзгартириши билан - тобора оммалашиб бормоқда.

Лойиҳанинг баъзи босқичлари учун анъанавий усулларни Agile методологияси элементлари билан бирлаштириш ташкилотларга ўзларининг эҳтиёжларига энг мос келадиган ечимларни топиш учун иккала дунёнинг энг яхши имкониятларидан фойдаланишга имкон беради. Шунингдек, гибрид мақсадларга тезроқ эришиш ёки ресурс харажатларини минималлаштириш шаклида яхши натижаларга эришишга имкон беради.



Анъанавий, классик лойиҳа ёндашуви (каскад модели, шаршара модели, шаршара) - бу каскад циклига асосланган лойиҳани бошқариш усули бўлиб, унда вазифа оқимга ўхшаш босқичлар орқали кетма-кет узатилади. Лойиҳани бошқариш тарихини кўриб чиқиш анъанавий режалаштириш усуллари қандай ва нима учун ривожланганлигини очиқ беради. Қуйидаги каби воситалар:

- Вақт оралиқларини кўрсатиш учун Гантт диаграммалари (1910 йилда ишлаб чиқилган);
- Боғлиқларни кўрсатиш учун PERT (1958 йилда ишлаб чиқилган).

Шунингдек, қуйидаги ташкилотлар:

- PMI ва IPMA (1960-йилларда асос солинган);
- Ахелос/Prince2 (1996 йилда асос солинган).

вужудга келди.

Шундай қилиб, лойиҳани бошқаришнинг анъанавий усуллари назорат ва бошқарувнинг кўплаб усулларини таклиф қилди. Бугунги кунда бу усуллар қурилиш, машинасозлик, фармацевтика ва бошқа соҳалар учун етарлидир.



Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (7th edition) - The Project Management Institute (PMI) - 2021 (7th edition)
2. Project Management for Humans: Helping People Get Things Done - Brett Harned - 2017
3. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time - Jeff Sutherland - 2015
4. Making Things Happen: Mastering Project Management - Scott Berkun - 2008 (revised edition)
5. Project Management for the Unofficial Project Manager - Kory Kogon - 2015
6. The Lazy Project Manager: How to be Twice as Productive and Still Leave the Office Early - Peter Taylor - 2015 (2nd edition)
7. Minute Manager: Managing Projects - Harvard Business Review - 2014
8. Risk Up Front: Managing Projects in a Complex World - Adam Josephs and Brad Rubenstein - 2018
9. Principles: Life and Work - Ray Dalio - 2017
10. Управление проектами организации - Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018
11. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА - Э. Верзух. - М.: Диалектика - 2019
12. Стратегическое управление проектами - С.В. Володин. - М.: Ленанд - 2019
13. Гибкое управление проектами и продуктами - Б.Л. Вольфсон. - СПб.: Питер - 2019
14. Управление проектами - И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком - 2018
15. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие - Ю.П. Ехлаков - СПб.: Лань - 2019
16. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс - 2018
17. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер – 2015

