

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

Chapter 11

Best Practices in Project Management

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

Мавзу 11

Лойиҳа бошқарувида энг зўр тажрибалар

Ташкилотлар лойиҳаларни бошқариш тизимини жорий қилишни бошлаганларида, бундай мураккаб лойиҳа билан боғлиқ хавф-хатарларга қарамай, улар муваффақиятсиз бўлишини кутмайдилар. Аксинча, улар ўз бюджетлари, ишлаш талаблари, раҳбар кутганлари ва муддатлари доирасида муваффақият қозонишни кутишади. Бироқ, амалга ошириш лойиҳаларини бошқариш бўйича барча саъй-ҳаракатларига қарамай, бундай лойиҳаларнинг муваффақиятсизлик даражаси юқориликгича қолмоқда.

Муваффақиятсизлик сабаблари

Лойиҳани бошқариш тизимини жорий этиш турли сабабларга кўра муваффақиятсизликка учрайди, жумладан:

- юқори бошқарув томонидан қўллаб-қувватланмаслиги
- ҳақиқий бўлмаган умидлар
- талабларнинг нотўғри таърифи
- нотўғри пакет танлаш
- дастурий таъминот талаблари ва бизнес талаблари ўртасидаги фарқлар
- ресурсларнинг етарли эмаслиги.

Бундан ташқари, муваффақиятсизликнинг қуйидаги сабабларини аниқлаш мумкин:



- реал бўлмаган бюджетлар
- ҳақиқий бўлмаган графикалар
- ёмон лойиҳа бошқаруви
- лойиҳани бошқариш методологиясининг етишмаслиги
- ўзгаришларнинг таъсирини етарлича баҳоламаслик
- тренингнинг етишмаслиги
- ёмон ўзаро таъсир.

Режа

Лойиҳани бошқариш тизимини амалга ошириш лойиҳасининг муваффақиятсизлигига олиб келиши мумкин бўлган омилларнинг бундай рўйхати билан муваффақият имкониятларини ошириш имконсиз кўринади, ammo бунга эришиш мумкин. Аввало, амалга оширишнинг муҳим нуқталарида лойиҳани стратегик кўллаб-қувватлаш режасини тузишингиз керак.

Бундай режа лойиҳани амалга оширишда иштирок этаётган барча одамларнинг - компания раҳбарияти ва АТ бўлими раҳбариятидан тортиб сотувчи ҳамкорлар ва охириги фойдаланувчиларга қадар бўлган умидларини белгилайди.

Лойиҳани бошқариш методологияси лойиҳанинг ўз вақтида, бюджет доирасида яқунланиши ва натижалар миқдор томонидан қабул қилинишига ишонч беради. Агар сиз ушбу методологияни лойиҳани бошқариш тизимининг кенг қўламли лойиҳасини амалга оширишга уринсангиз, унда сиз куйидагиларни амалга оширишингиз мумкин:

- Лойиҳа нархини назорат қилиш ва камайтириш
- Маросимлар бажарилганлигига ишонч ҳосил қилиш
- Режасиз омилларни минималлаштириш
- Объектив таҳлилни тақдим этиш
- Лойиҳа раҳбарлари ва жамоа аъзолари ўртасида хотиржамлик ва ишончни таъминлаш



Лойиҳани бошқариш тизимини жорий қилиш учун қуйидаги энг яхши лойиҳаларни бошқариш амалиётларини аниқлаш мумкин:

1. Ҳақиқий муаммоларни аниқланг.

Бошқарув даражасида сиз ҳиссиётларсиз ташкилий ва бизнес масалаларини аниқлаш ва таҳлил қилиш имконини берувчи бошқарув билан мулоқотни ташкил қилишингиз керак. Амалга ошириш жараёни давомида ушбу мулоқотни давом эттиринг.

Ташкилотдан ҳам, сотувчидан ҳам ташкилий тўсиқларни йўқ қилинг. Барча томонлар умумий мақсад - лойиҳани муваффақиятли амалга оширишга мослаштирилиши керак.

2. Ҳақиқий вақт чегараларини ўрнатинг.

Мавжуд жадвалга ишонманг. Кўпгина ташкилотлар ҳақиқат ва лойиҳа чекловларига қарамай, оптимистик ишга тушириш саналарини белгилашади. Масалан, лойиҳани ишлаб чиқиш босқичи узайтирилади, лекин лойиҳани амалга ошириш муддати эса узайтирилмайди.

Амалга ошириш жараёни давомида лойиҳанинг боришини кузатиб бориш ва вақтга салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган омилларни олдини олиш учун лойиҳанинг ҳаётий циклининг бошида асосий лойиҳа саналари бўйича муҳокамаларни бошлаш керак.

3. Иш оқимларини тартибга солинг.

Ташкилот бўйлаб узлуксиз тараққиётни таъминлаш учун иш оқимларини аниқлаш, мослаштириш ва доимий равишда кузатиб бориш керак. Ресурсларни тўғри тақсимлашни таъминлаш учун лойиҳа режасини ишлаб чиқишда фаолият ва лойиҳа муддатлари ўртасидаги боғлиқликни тушунинг. Лойиҳа давомида боғлиқликларни кузатишни давом этинг.

4. Фақат кўрсаткичларга таянманг.

Оммабоп эътиқоддан фарқли ўлароқ, яшил ранг асида қизил бўлиши мумкин. Амалга ошириш жараёнининг реал мониторинги ва таҳлили шуни кўрсатадики, лойиҳанинг барча кўрсаткичлари яшил бўлса-да, огоҳлантирувчи белгилар муаммоли элементларга ишора қилади.

Агар кўрсаткичлар фақат лойиҳанинг ўтган босқичларини қамраб олса-да, лекин келажакдаги вазифалар ва тадбирларга тайёрлигини кўрсатмаса, улар келажак учун прогнозларда ишончли эмас.



5. Кутишларни бошқаринг.

Лойиҳани бошқариш учун энг муҳими, тизимни ишга тушириш саналарининг ҳаддан ташқари оптимистик саналари ва ташқи омиллар, реал тахминлар ва мавжуд ресурслар каби чекловлар ўртасида мурося топиш зарур.

Ҳақиқий муддатларни белгиланг ва лойиҳа жамоасига уларни эслатиб қўйинг, сабаби улар дарахт атрофида айланиб, ўрмонни кўздан қочирмасликлари учун.

6. Объективликка эришинг.

Ташқи эксперт тақдим этиши мумкин бўлган баҳолашлар лойиҳани бошқариш тизимини жорий этиш лойиҳасининг қийматини оширишга ёрдам беради ва лойиҳа қимматли муваффақиятсизликка учрамаслигини таъминлайди.

Экспертиза сизга лойиҳани амалга ошириш учун йўл харитасини ва ташкилий тўсиқларни бартараф этиш учун зарур бўлган объектив баҳолашни олиш имконини беради. Шунингдек, бу сизга хотиржам бўлишга ёрдам беради.

Баҳолашлар лойиҳа раҳбари ёки етарли миқдордаги лойиҳаларни муваффақиятли бошқариш тажрибасига эга бўлган лойиҳаларни бошқариш тизимини жорий этиш бўйича мутахассис томонидан амалга оширилиши керак.

Бу нозик кўрсаткичларни қандай таниб олиш, вазиятни бошқариш учун аралаштириш ва шунга мос равишда тахминларни мослаштиришни тушуниш учун амалга оширилади.

Лойиҳани кафолатлаш методологиясидан фойдаланиш анъанавий лойиҳа бошқарувидан ташқарига чиқишга имкон беради ва лойиҳа муваффақияти эҳтимолини ошириш учун керакли жавобларни беради.

Ушбу методология сизга стратегик, тактик ва номоддий муаммоларни аниқлаш ва ҳал қилиш ва муаммоларни ҳал қилиб бўлмайдиган ҳолга келгунга қадар инсон омилларини бошқариш имконини беради. Ва энг муҳими, лойиҳа бошқаруви сизга (ва лойиҳа жамоасининг қолган қисмига) лойиҳа тўғри йўлда эканлигига ишонч беради.



Трендлар ва энг зўр амалиёт

Standish Group тадқиқот компанияси маълумотларига кўра, дунё бўйлаб амалга оширилган лойиҳаларнинг қарийб 35 фоизи муваффақиятли. Бу вақт ва пулнинг 65 фоизи беҳуда кетаётганини билдиради. Биз кўпроқ нарсани қила оламиз: келажак доимий фаолият ва ўзгаришларнинг тўғри мувозанатига эриша оладиган ташкилотларга тегишли.

Келинг, 2022 йилда эътиборга олиш керак бўлган олти лойиҳани бошқариш тенденциясини ва бошлашингизга ёрдам берадиган энг яхши амалиётларни кўриб чиқайлик.

Иқтисодиётни лойиҳалаштириш

- Биз лойиҳа иқтисодиётида яшаймиз: давлатлар ва дунё ялпи ички маҳсулотининг ортиб бораётган қисми лойиҳа ёндашуви доирасида ишлаб чиқарилмоқда, барча соҳалардаги лойиҳаларни амалга оширишга кўпроқ вақт ва маблағлар йўналтирилмоқда.
- Ташкилотингизнинг бюджети лойиҳа мантиғида қандай ишлашини таҳлил қилинг: трансформация, ривожланиш, инвестиция, рақамли лойиҳаларга инвестициялар миқдорини баҳоланг.
- Аксарият ташкилотларда бу миқдор умумий бюджетнинг тўртдан бир қисмини ташкил қилади.

Тўртинчи саноат инқилоби

- Саноат 4.0 бутун ишлаб чиқариш ва бошқарув тизимларини ўзгартирувчи технологиялар синтезини ўз ичига олади: квант ҳисоблашлари, сунъий интеллект, нарсалар интернетини, автоном транспорт воситалари, робототехника.
- Саноат 4.0 лойиҳаларни бошқариш услубимизни ҳам бутунлай ўзгартириши мумкин.

Экологик, ижтимоий ва корпоратив бошқарув

- ESG концепциясини лойиҳаларни бошқаришга интеграциялашуви лойиҳаларни бошқаришнинг яна бир йирик глобал тенденцияси бўлиб, лойиҳалар энди "барқарорлик йўли" сифатида кўрилмоқда.
- Ушбу тенденция компания ва корхоналарнинг жамиятга таъсири учун ўз зиммасига оладиган масъулиятга асосланади ва бу масъулият



муқаррар равишда ушбу компанияларнинг маҳсулотлари, хизматлари, жараёнлари, сиёсатлари, амалиётлари ва ресурсларида ўзгаришларга олиб келади.

Вақти-вақти билан бозорда ўйин қоидаларини бутунлай ўзгартирадиган янги шартлар ёки компаниялар пайдо бўлади. Илгари ишончли тарзда оёққа турганлар ортида қолишди. Ташқи ҳодисалар ва инқирозлар муқаррар равишда бизни бизнес жараёнларини бутунлай қайта кўриб чиқишга мажбур қилади. Янги бошқарув моделлари, янги чекловлар ва имкониятлар мавжуд - буларнинг барчаси лойиҳа бошқарувини ўзгартиради.

Тренд 1

Битта компания - лойиҳа фаолиятининг кўп турлари

Ташкилотлар кўп қутбли: компаниялар ичида ташкилотни ўзгартириш, жорий жараёнлар самарадорлигини ошириш лойиҳалари, янги бозорларда янги бизнесни йўлга қўйиш лойиҳалари мавжуд. Лойиҳа фаолиятининг қўйидаги турларини ажратамиз, улар ёндашувлар, усуллар ва талаб қилинадиган ваколатларда фарқланади. Муваффақиятли лойиҳалар баъзан ташкилотнинг ўсишини таъминлаши керак.

Бундай лойиҳалар ўз воситалари ва жараёнларини талаб қилади, бу ўсишни чеклайдиган амалдаги тартиб ва стандартлардан ташқарига чиқади. Ривожланаётган лойиҳаларни амалга ошираётганда, таваккал қилиш ва гипотезаларни тезкор синовдан ўтказиш учун жой яратинг. Ривожланиш лойиҳалари жорий бизнес жараёнлари самарадорлигини оширишга қаратилган: такомиллаштириш, оптималлаштириш ва автоматлаштириш, жараёнларни рақамлаштириш.

Ривожланиш лойиҳаларида сиз муқаррар равишда жорий операцион фаолиятни ўзгартирасиз ва шунинг учун у билан зиддиятга тушасиз. Ривожланиш бўйича лойиҳа менежери компаниядаги жараёнларни яхшилаши ва бозордаги энг яхши тажрибалар билан ўйлаши керак, шу билан бирга у ички мижозларга бундай лойиҳаларга эҳтиёж ҳақида баҳслаша олиши керак.

Булар ташкилот доимий равишда амалга оширадиган лойиҳалар, бу унинг операцион фаолиятининг бир қисмидир, ташкилот улар бўйича пул олади, масалан, қурилиш, янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш, илмий-тадқиқот. Операцион фаолиятда операцион лойиҳа муқаррар равишда амалга оширилади: иерархия харажатларни минималлаштиришга имкон беради.



Тренд 2

Операцион лойиҳаларни тармоққа ажратиш

Операцион лойиҳаларни бошқаришда тармоқланиш амалга оширилмоқда: юқори ихтисослаштирилган воситалар ва методологиялар пайдо бўлади.

Масалан, капитал қурилиш соҳасида AWP (Advanced Work Packaging) методологияси пайдо бўлди ва тобора кучайиб бормоқда - бу объектни турли мақсадлар ва деталлаштириш учун батафсил иш пакетлари кетма-кетлигига ажратишнинг умумий жараёни. Шунга ўхшаш методологиялар бошқа соҳаларда ҳам пайдо бўлади: илмий-тадқиқот лойиҳалари, АТ, таълим лойиҳалари.

Тренд 3

Ташкилотдаги лойиҳа фаолиятининг катта миқдори

Келинг, жамиятни лойиҳалаштиришга қайтайлик. Биз компания лойиҳаларини амалга оширишда катта молиявий ва вақт инвестицияларини кузатмоқдамиз. Ташкилот бюджетининг муҳим қисми лойиҳаларга сарфланади: операцион, инқилоб ва ривожланиш лойиҳалари.

Катта маблағлар йўналтирилган бу фаолият қандай тизимлаштирилган ва у қанчалик тўғри бошқарилади, деган савол туғилади.

Биз компаниянинг лойиҳа фаолиятини тартибга соламиз

Компания лойиҳани амалга ошириш мантиқини белгилайдиган низомга эга бўлиши керак. Жараён иштирокчилари ким жавобгар эканлигини, лойиҳани амалга ошириш алгоритми нима эканлигини тушунишлари керак.

Низом, шунингдек, лойиҳа фаолияти натижаларига қўйиладиган талабларни белгилайди, уларни одамлар, жараён, ҳужжатлар ва активлар нуқтаи назаридан мувозанатлаштиради.

Тажрибани интеллектуал бойликка айлантириш

Тажрибангизни интеллектуал бойликка, методологияга, амалий тадқиқотларга айлантириш - сабоқларни ўрганиш ва улар ҳақида гапиринг. Лойиҳани амалга ошириш жараёнида жамоа фойдали воситаларни, пудратчиларни топади, малакали мутахассисларни етиштиради, жараёнларни яхшилади - бу жуда кўп иш ва катта интеллектуал бойлик, уни фақат умумлаштириш ва ҳамкасблар билан баҳам кўриш мумкин. Булар ҳамма



ташқаридан излаётган, лекин ўз компаниясида расмийлаштирмайдиган энг яхши амалиётлардир.

Сизга тўлиқ циклдан ўтишни маслаҳат берамиз: лойиҳани амалга ошириш, олинган сабоқлар, интеллектуал бойлик - бу билан сиз асбоблар қутисини бойитиб олишингиз ёки компаниядаги муаммоларнинг аҳамиятсиз ечимларини топишингиз мумкин.

Масалан, Миллий транспорт компанияси учун ички конференция ўтказдик, унда асосан ички экспертлар иштирок этди. Иштирокчиларга бу жуда ёқди: улар аллақачон ўз компанияларида қўлланилаётган амалиётлардан илҳомланишди, чунки бу улар ҳақиқатан ҳам ишлайдиган воситага эга бўлишларини англатади.

Тренд 4

Очиқ бозорда лойиҳа менежерларининг етишмаслиги

Бозорда лойиҳа менежерларининг етишмаслиги мавжуд ва бу бизни ўз ходимларини ўқитиш компания учун фойдали воситага айланиб бораётганига олиб келади: сизнинг шахсий ходимларингиз аллақачон компаниянинг "ички ошхонасини" тушунишади, билим ва амалиётга эга - бу кейинги ривожланиш учун яхши асосдир.

Бу ерда яхши йўналиш умумий стандартларга мувофиқ эмас, балки ташкилотнинг ўзи амалиёти ва ҳолатлари бўйича тренинг бўлади: сизнинг ташкилотингизда лойиҳа бошқаруви қандай ишлашини айтиб бериш жуда муҳим - барча ташкилотларда турли жараёнлар мавжуд.

Ходимларга режалар ва стратегиялар ҳақида айтиб бериш

Шундай бўладикки, компания ривожланиш стратегиясини ишлаб чиққан, лекин лойиҳа ташаббускорларининг ярми бу ҳақда ҳеч нарса билишмайди: улар тасодифий лойиҳаларни таклиф қилишади ва агар омадлари бўлса, улар тахмин қилишади ва уни амалга оширишга қодир бўлишади.

Лойиҳани бошлаш учун сиз ташкилотнинг қандай режалари борлигини тушунишингиз керак, агар бундай тушунча бўлмаса, лойиҳа ташаббускорлари тасодифий ҳаракат қилишади.

Шу сабабли, компанияда синхронизация қилиш, умумий қарашни шакллантириш муҳим: қандай ривожланиш режалари, бу ривожланишни рағбатлантириш учун қандай ташаббуслар керак.



Тренд 5

Муваффақиятли лойиҳалар учун сўров

Кўпгина ташкилотлар, хусусан, давлат корпорациялари илғор лойиҳалар учун эҳтиёжга эга. Компаниялар операцион лойиҳалар учун фойдаланадиган илғор лойиҳалар учун бир хил жараёнлардан фойдаланишга ҳаракат қиладилар ва муваффақиятсизликка учрайди.

Муваффақиятли лойиҳалар тадбиркорлик ёндашувини, ҳаракат еркинлигини, ташқи билимларни лойиҳаларга тезда киритадиган эксперт тармоғини талаб қилади.

Ҳамкорлар ва экспертлар тармоғини ривожлантириш

Муваффақиятли лойиҳа устида ишлаётганингизда, консорциумлар, ҳамкорлик, шериклик қуриш сизнинг воситангизга айланади; агар сизда кенг алоқа ва эксперт тармоғингиз бўлса, бу сизга анча осон бўлади. Уни ривожлантириш учун тадбиркорлик ёндашувлари ва очиқ инновациялар тамойилларидан фойдаланиш керак, бу қатъий қоидаларга эга компанияларда қилиш қийин.

Айталик, бир лойиҳа офисида 300 нафар экспертдан иборат тармоқ қурилган бўлиб, улар билан йилига икки марта ўз қарашларини синхронлаштиради: бозор ва жамият қайси йўналишда ривожланаётганини таҳлил қилишади. Бундай синхронизациядан сўнг, улар ҳақиқатан ҳам контекстни тушунишади, бу компанияга диққатни жамлаш орқали жуда тез ўсишига имкон беради.

Тренд 6

Лойиҳаларда сунъий интеллект

Лойиҳа бошқарувининг етук даражасига эга бўлган компаниялар лойиҳани бошқариш учун сунъий интеллектдан фойдаланиш бўйича кўпроқ тажриба ўтказмоқда. СИ реал вақтда ресурсларни режалаштириш ва бошқаришда анча қулайдир.

Компаниялар ёдда тутишнинг иложи бўлмаган жуда кўп маълумотларни ишлаб чиқаради: шошилишчи вазифалар, устуворликларни ўзгартириш, пудратчилар муддатларни ўтказиб юборишади, ускуналар ишдан чиқади - ҳамма нарса ҳар дақиқада ўзгаради.



Режалаштиришда, ўзгарувчан омилларни ҳисобга олган ҳолда турли хил лойиҳаларни ишлаб чиқиш сценарийларини яратиш керак бўлганда, сунъий интеллект яхшироқ ишлайди:

- аниқ режалаштириш
- барча манбаларни боғлайди
- хавфларни кўриб чиқади ва энг яхши йўлни танлайди.

Хулосалар

Биз лойиҳа иқтисодиётида, беқарор БАНИ муҳотида яшаймиз, биз тўртинчи саноат инқилобини бошдан кечирмоқдамиз ва биз ESG концепцияларини лойиҳа бошқарувида интеграция қилиш ҳақида кўпроқ ўйлаймиз.

Битта компанияда лойиҳа фаолиятининг ҳар хил турлари амалга оширилади: ютуқ, операцион, ривожланиш лойиҳалари - ҳар бирига ўзига хос ёндашувлар, воситалар ва ўз ваколатлари тўплами, баъзан эса тажрибалар учун ажратилган жой керак.

Саноат доирасида лойиҳаларни бошқариш юқори ихтисослашган хусусиятларга эга бўлади: саноат методологиялари ва лойиҳаларни бошқариш стандартлари ривожланмоқда.

Компаниялар бюджетининг тўртдан бир қисмидан кўпроғи аллақачон лойиҳа мантиғига жалб қилинган бўлса, бу фаолият тизимлаштирилган бўлса, олинган сабоқлар таҳлил қилинса ва менежерларда ёрдам берадиган қоидалар бўлса яхши бўлади.

Ички мутахассислар ва экспертларни етиштириш тобора муҳим аҳамият касб этмоқда.

Тегишли воситалар ва амалиётлар билан илғор лойиҳалар сўровига жавоб бериш керак, операцион лойиҳалар жараёнларини нусхалаш керак эмас.

Шуни ёдда тутиш керакки, сунъий интеллект аллақачон лойиҳаларда фаол қўлланилади (СИ, катта маълумотлар, роботлар), агар у рақобатчи эмас, балки сизнинг ёрдамчингиз бўлса қанчалик яхши.



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

