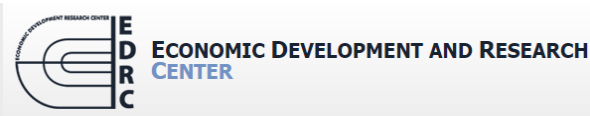




CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
CASE – Center for Social and Economic Research



The project funded by the Polish-
American Freedom Foundation within
RITA programme



Վեբինար 4

Ծրագրերի կառավարում. մեթոդներ և մոտեցումներ

ՕՐԱԿԱՐԳ

0. Տնային առաջադրանքի քննարկում
1. Ի՞նչ է ծրագրի կառավարման մոտեցումը
2. Գործընթացներով պայմանավորված մոտեցումներ (PMP, PRINCE2)
3. Համակարգային մտածողություն > Lean > Agile > Scrum
4. Զուգակցված մոտեցումներ
5. Ծրագրի ադապտացու:
6. Ծրագրի կառավարման ընդհանուր խոչընդոտներ
7. Ամփոփում, հարցեր և պատասխաններ:



Ի՞նչ է ծրագրի կառավարման մոտեցումը

Կանոնների և սկզբունքների մի ամբողջություն է, որն առաջնորդում է կազմակերպությանը՝ յուրաքանչյուր ծրագրի օպտիմալ իրականացնելու գործընթացում: Այլ կերպ ասած, սա մի շրջանակ է, որն ապահովում է նախագիծը լավագույնս կառավարելու համար անհրաժեշտ գործիքներով:



Անհատականացնել

Չկա երկու լիովին միանման ծրագիր:

Անգամ, եթե որպես հիմք էք ընդունում նույն ընդունված ձևաչափերը, նպատակները և առաջնահերթությունները, կարող են լինել նոր մարտահրավերներ և ռիսկեր, ուստի, անհրաժեշտ է ծրագիրը համապատասխանեցնել կոնկրետ պայմաններին:

Ի՞նչով է պայմանավորված ծրագրերի կառավարման մեծ թվով մոտեցումների առկայությունը

Ի՞նչպես ընտրել լավագույն մոտեցումը՝ Ձեր ծրագրի և թիմի համար:

- Արժեք - ծրագիրն ավարտին հասցնելու համար անհրաժեշտ ընդհանուր գումարը. Ո՞րքան է կազմում ծրագրի բյուջեն. (փոքր, միջին, թե մեծ): Քանի մասնաբաժիններով է կատարվելու վճարումը: Հնարավո՞ր է արդյոք փոփոխություններ կատարել բյուջեում: Արդյոք նախատեսված են տույժեր՝ ուշացումների կամ վատ որակի համար:
- Շրջանակ - նախագիծն ավարտին հասցնելու համար անհրաժեշտ աշխատանքի ընդհանուր ծավալը: Որո՞նք են ծրագրի հիմնական նպատակները: Որո՞նք են հիմնական միջանկյալ արդյունքները:
- Ժամկետ - ծրագիրն ավարտին հասցնելու համար պահանջվող ընդհանուր ժամանակը: Որո՞նք են ծրագրի հիմնական փուլերը: Ե՞րբ պետք է իրականացվեն ծրագրի առաջադրանքները:
- Թիմ - մարդկանց խումբը, որն ապահովում է ծրագրի իրականացումը: Քանի՞ հոգի պետք է աշխատի ծրագրի իրականացման համար: Կան արդյոք դժվարություններ ծրագրի որևէ փուլում մարդկանց ներգրավելու տեսանկյունից:
- Ռիսկեր - դրական կամ բացասական իրադարձությունները, որոնք կարող են ազդել Ձեր նախագծի վրա: Որո՞նք են ներքին կամ արտաքին զարգացումները, որոնք կարող են ազդել Ձեր նախագծի վրա: Կարո՞ղ ենք արդյոք գնահատել ազդեցության մակարդակը: Ի՞նչ միջոցառումներ կարող են նվազագույնի հասցնել բացասական ռիսկերը:
- Ճկունություն - փոփոխությունների ենթարկվելու հնարավորությունը: Կարո՞ղ ենք արդյոք փոխել շրջանակը, ժամկետները կամ ծրագրի արժեքը:
- Շահառուներ - ծրագրի անմիջական կամ միջոտրդավորված շահառուները, մասնավորապես, մարդիկ, որոնց վրա իրենց ազդեցությունն են թողնելու ծրագրի արդյունքները: Ո՞ր փուլերում պետք է ներգրավվեն շահագրգիռ կողմերը: Որքանո՞վ է անհրաժեշտ շահագրգիռ կողմերի ներգրավվածությունը: Ովքե՞ր են ծրագրի շահառուները:

Նախագծի կառավարման մեթոդները կարող ենք բաժանել երկու տիպի

Ջրվեժ

- PRINCE2,
- PMP,
- և այլն;

Համակարգային մտածողություն > Lean > Agile > Scrum

- “Համակարգային մտածողությունը փոխադարձ կապերը, այլ ոչ թե առանձին փաստերը տեսնելու հիմքն է ընկալելու համար փոփոխությունների ընդհանուր օրինաչափությունները, և ոչ թե վիճակագրական սեղմ պատկերը” Peter Senge:
- Lean-ը ներկայացնում է «սովորիք- գնահատիք- կառուցիք» շրջափուլը, որի միջոցով, շարունակաբար բարելավվում են առանցքային գործընթացները:
- Agile – հարմարեցում՝ փոփոխություններին, կարողանալով օգտվել ի հայտ եկող հնարավորություններից:

«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանություն/1

Կիրառվում է քայլերի կանխատեսելի հաջորդականությամբ նախագծերի համար, որտեղ ծրագրի յուրաքանչյուր փուլ սկսվում է նախորդ փուլի ավարտից հետո և նախորդ փուլին վերադառնալու հնարավորություն չկա (ինչպես հոսանքին հակառակ լողալու դեպքում. դա բարդ է և ամենևին էլ զվարճալի չէ):

Այս մոտեցումը թույլ չի տալիս ծրագրի իրականացման ընթացքում որևէ անսպասելի փոփոխություն կամ շեղում: Այն կարող է կիրառվել, երբ ծրագրի պահանջները հստակ են և ամրագրված են համապատասխան փաստաթղթերում, երբ մեթոդները կայացած են և հասկանալի, ու ճկունության համար տեղ չկա:

Հիմնական ոլորտները, որտեղ կիրառվում է «ջրվեժ»-ի մեթոդաբանությունը, արտադրությունն է, շինարարությունը, մշտական հիմունքներով մատուցվող ծառայությունները և ցանկացած ապրանքի արտադրությունը:

«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանություն/2

Առկա է հստակ սահմանված հինգ փուլերի հաջորդականություն.

- **Պահանջներ.** սահմանեք խնդիրը, հստակեցրեք շրջանակը և մշակեք խնդրի հաղթահարման պլանը, ուսումնասիրեք խնդիրը՝ սահմանելու համար այն պահանջները, որոնք անհրաժեշտ են խնդրի լուծման համար. Սահմանեք «ինչ անել»:
- **Մշակում.** մշակեք լուծման նախնական տարբերակը՝ պահանջների հիման վրա: Սահմանեք ի նչպես դա իրագործել:
- **Իրականացում.** կյանքի կոչեք լուծումը՝ հիմնվելով պլանի վրա:
- **Ստուգում/փորձարկում.** փորձարկեք պրոդուկտը՝ համոզվելու համար, որ պահանջները բավարարված են:
- **Շարունակականություն:**



«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանություն/3

«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանության առավելությունները.

- Հստակ կանոններ. քանի որ պահանջները մշակվում են առաջին փուլի ընթացքում, ուստի բոլորի համար հասկանալի են ծրագրի նպատակներն ու խնդիրները:
- Ժամկետները վերահսկվում են. յուրաքանչյուր փուլի մեկնարկի և ավարտի ժամկետները հստակ սահմանված են, ուստի հեշտ է հետևել առաջընթացին և խուսափել «ժամկետների ձգձգումներից»:
- Բյուջեի մասով անակնկալներ չեն լինում, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ Ձեզ չի հաջողվում ապահովել այն պրոդուկտը, որի շուրջ համաձայնություն է ձեռք բերվել: Սովորաբար, պայմանագիրը սահմանում է ֆինանսավորման ողջ կարգը, ներառյալ բյուջեն, ինչպես նաև վճարումների քանակը և ժամանակացույցը:
- Ստանում եք այն, ինչ նախատեսում էիք. փաստաթղթերի նկատմամբ մանրազնիին ուշադրությունը նշանակում է, որ վերջնարդյունքի հետ կապված անակնկալներ չեն լինի:
- Պատվիրատուի ներգրավվածությունը նախնական և վերջնական փուլերում կարևոր է, ինչը նվազեցնում է հաղորդակցության հնարավոր պակասը:

«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանություն/4

«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանության թերությունները.

- Հնարավոր է դժվար լինի ծրագրի բոլոր պահանջները սահմանել առաջին իսկ փուլում,
- Ճկունության պակաս,
- Ծրագրի իրականացումն ավելի երկարատև է, քանի որ յուրաքանչյուր փուլ կարող է սկսվել միայն նախորդի ավարտից հետո,
- Ծրագրի շրջանակի ցանկացած փոփոխություն լի է դժվարություններով,
- Շահառուների ներգրավվածությունը ծրագրի իրականացման գործընթացում սահմանափակ է:

«Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մեթոդաբանություն/5

Օգտագործեք ծրագրի կառավարման այս մեթոդաբանությունը, երբ.

- Ծրագրի նպատակներն ու խնդիրները հստակ սահմանված են և փոփոխության ենթակա չեն:
- Պատվիրատուները/շահառուներն ունեն վերջնական արդյունքի մասով հստակ պատկերացում, որը փոփոխության ենթակա չէ:
- Ծրագիրը հաստատուն է և կանխատեսելի:
- Ծրագիրը պահանջում է համապարփակ փաստաթղթավորում և ծրագրի ընթացքի ծավալուն վերահսկողություն:
- Կարող է պահանջվել ծրագրի կեսից նոր մարդկանց աշխատանքի ընդունել և հնարավորինս արագ ինտեգրել նրանց:

Մի կիրառեք այս մոտեցումը, եթե.

- Ծրագրի պահանջները ճկուն են և հնարավոր է փոփոխվեն:
- Բոլոր պահանջների ամբողջական պատկերը առկա չէ ծրագրի հենց սկզբից:
- Շահառուները ներգրավված են ծրագրի ողջ ընթացքում, և արդյունքները կարող են փոփոխվել՝ ծրագրի իրականացման ընթացքում ստացված արձագանքների հիման վրա:

Agile/1

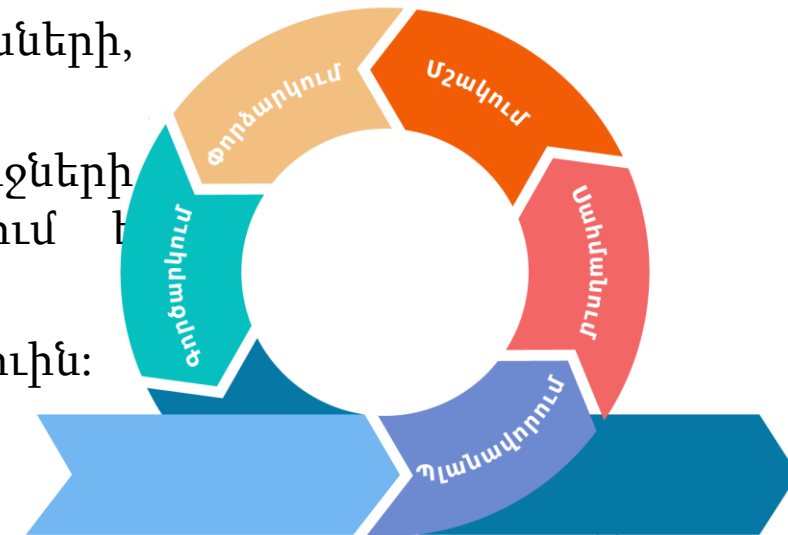
Agile-ը ինտերակտիվ շրջանակ է, որն օգնում է թիմերին ավելի արագ ստանալ պրոդուկտը, արդյունավետորեն արձագանքել փոփոխություններին և շարունակաբար բարելավել պրոդուկտի մատուցումը՝ ծրագրի յուրաքանչյուր փուլում:

Agile-ի նպատակն է ստանալ պատշաճ պրոդուկտ՝ փոքր, բազմազործառույթ, ինքնակազմակերպվող թիմերի միջոցով՝ ֆունկցիոնալ հնարավորությունների որոշակի հատվածների աստիճանական, պարբերական ապահովմամբ՝ հնարավորություն ընձեռելով ստանալ պատվիրատուի արձագանքները, և ըստ անհրաժեշտության կատարել շտկումներ (Agile մանիֆեստ):

Agile/2

Agile-ի կիրառմամբ, ծրագրի մշակման հիմնական փուլերն են.

- **Պահանջների վերլուծություն.** մշակող թիմն առանձնացնում է այն պահանջները, որոնք մանրամասնեցված են և չափելի:
- **Պլանավորում.** գաղափարի հաստատումից հետո, ծրագրի թիմը, համատեղ, հատկորոշում է վերջնական պրոդուկտի առանձնահատկությունները և առաջնահերթությունները, ինչպես նաև սահմանում է առաջադրանքներն՝ առանձին փուլերի համար:
- **Նախագիծ.** նախապատրաստվում է հատկորոշված պահանջների հիման վրա և ծրագրի թիմը որոշում է այն պլանը, որով պետք է առաջնորդվի:
- **Մշակում և իրականացում.** սա ներառում է ֆունկցիաների, բաղադրիչների մշակում՝ նախատեսված փուլերի շրջանակներում:
- **Փորձարկում.** պրոդուկտը փորձարկվում է՝ ընդունված պահանջների հիման վրա, երաշխավորելու համար, որ այն բավարարում է պատվիրատուի կարիքները:
- **Շահագործում/գործարկում.** պրոդուկտը հանձնվում է պատվիրատուին:



Agile/3

Agile -ի առավելությունները .

- **Ճկունություն.** Agile-ը հարմար է փոփոխությունների և անորոշ իրավիճակների համար:
- **Պրոդուկտի որակի բարելավում.** օգտագործման պատրաստ հատվածների թողարկում, յուրաքանչյուր փուլ ապահովում է բարձրորակ արդյունքների ստացում:
- **Պրոդուկտի ժամանակին հանձնում.** մեկնարկային կարճ ժամկետների և փուլերի միջև ընդհատումների բացակայության շնորհիվ:
- **Շահառուների հետ սերտ համագործակցությունը** թույլ է տալիս ավելի լավ վերահսկել ծրագրի առաջընթացը և ապահովում է առաջադրանքների կատարումը ճիշտ ժամանակին:

Agile/4

Agile-ի թերությունները.

- Ծավալուն փաստաթղթավորման բացակայությունը հանգեցնում է դժվարությունների՝ նոր մասնակիցներին ծրագրին ծանոթացնելիս:
- Պակաս կանխատեսելի. ծրագրի սկզբում դժվար է հստակ հաշվարկել, թե որքան ջանք կպահանջվի պրոդուկտը ստանալու համար:
- Լիարժեք ներգրավվածություն. ծրագրի թիմը պետք է մշտապես փոխգործակցի՝ հաճախորդի սպասելիքներն արդարացնելու համար:
- Պլանավորման պակասը կարող է հեշտությամբ նախագիծը հունից շեղել:

Agile/5

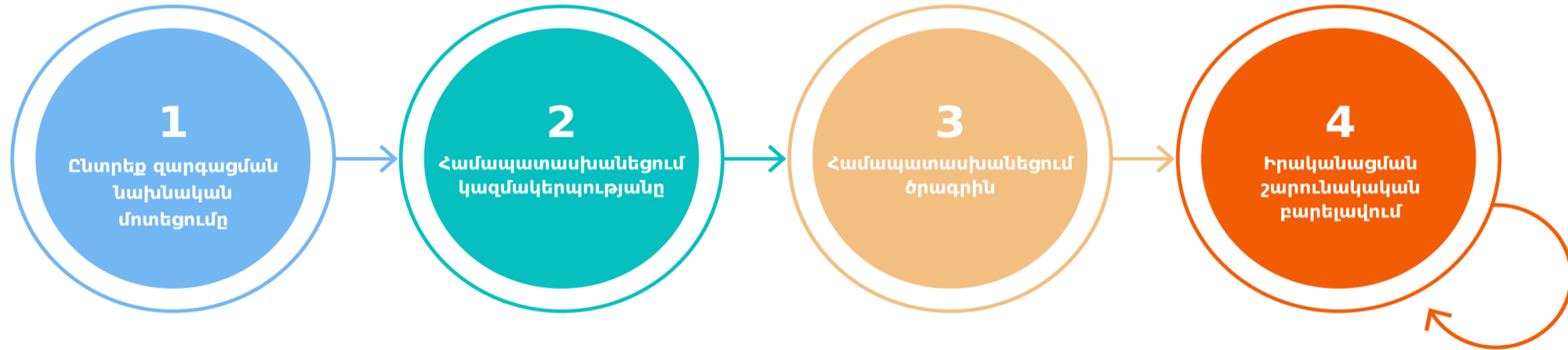
Կիրառեք Agile-ը, եթե.

- Ծրագիրը պետք է ճկուն լինի և պահանջները կարող են փոփոխվել:
- Ծրագրի մեկնարկին չկա հստակություն, թե ինչպիսին պետք է լինի վերջնական պրոդուկտը:
- Պրոդուկտը պետք է արագ թողարկվի:
- Շահառուները կամ պատվիրատուները պետք է ներգրավվեն ծրագրի իրականացման բոլոր փուլերում:

Մի կիրառեք Agile-ը, եթե.

- Ծրագիրը պահանջում է ընդգրկուն փաստաթղթավորում և ծրագրի իրականացման ընթացքում նախատեսվում է ներգրավել նոր աշխատակիցներ:
- Ծրագիրն ունի կանխատեսելի արդյունքներ. պատվիրատուն և ծրագիրն իրականացնող թիմը, ծրագրի սկզբից հստակ գիտեն թե ինչ տեսք պետք է ունենա պրոդուկտը:
- Ծրագիրը չի կարող հրնթացս փոփոխությունների ենթարկվել:
- Ծրագրի թիմը մոտիվացված չէ:
- Նախագիծն ունի հստակ կանոններ և վերջնաժամկետներ:

Ի՞նչ է նախագծի համապատասխանեցումը/1



Ընտրեք զարգացման մոտեցումը, որը լավագույնս համապատասխանում է Ձեր նախաձեռնությանը

Ընտրել՝

- Կանխատեսելի
- Ադապտատիվ
- Հիբրիդային

Փոփոխեք՝ ըստ կազմակերպչական պահանջների

Հաշվի առեք՝

- Կառավարումը
- Հիմնական վերանայումները
- Որակի երաշխավորումը
- Քաղաքականության համապատասխանությունը
- PMO կամ VDO հաստատում

Համապատասխանեցրեք՝ ըստ ծավալի, կարևորության և այլ գործոնների

Դիտարկեք Ձեր մոտեցման համապատասխանեցումը՝

- Որոշ ասպեկտների հավելմամբ
- Որոշ ասպեկտների հեռացմամբ
- Որոշ ասպեկտների ձևափոխմամբ

Ստուգեք և համապատասխանեցրեք

Դիտարկեք

- Արդյունավետության բարելավումները

Ի՞նչ է նախագծի համապատասխանեցումը/2

«Համապատասխանեցումը ներդրվող ռեսուրսների, գործիքների, մեթոդների, արդյունքների և շրջափուլերի պատշաճ համադրության որոշումն է՝ նախագիծը կառավարելու նպատակով»:

Անհրաժեշտ է ընտրել ծրագրի կառավարման ճիշտ մոտեցումը՝ պրոդուկտը հաջողությամբ թողարկելու նպատակով: Քանի որ յուրաքանչյուր ծրագիր առանձնահատուկ է, ծրագրի ղեկավարը ծրագրի գործիքները համապատասխանեցնում է փոփոխականներին (ինչպիսին են օրինակ, ժամկետները, շրջանակը և ծախսերը): Համապատասխանեցման մեկ այլ տարբերակ է ծրագրի կառավարման համար պատրաստի և միանման մոտեցումների կիրառումը (հասանելի են առցանց՝ անվճար):

Ծրագրի հաջող կառավարման ընդհանուր խոչընդոտներ

Obstacles

Solutions

Համագործակցության
պակաս



Հաղորդակցությունն առաջնային նշանակություն ունի:
Ապահովեք լավ հաղորդակցություն՝ կազմակերպելով
կանոնավոր հանդիպումներ/զանգեր

Աշխատանքի վատ
կազմակերպում



Սահմանեք առաջադրանքների և աշխատանքային
գործընթացների հստակ բաժանում, ապահովելով, որ
թիմի բոլոր անդամներն իրազեկված լինեն իրենց
պարտականությունների և վերջնաժամկետների մասին:

Վատ պլանավորում



Բավարար ժամանակ հատկացրեք պոտենցիալ ռիսկերն
ուսումնասիրելու և շահառուների հետ խորհրդակցելու
համար:

Առաջնահերթությունների
փոփոխություն



Պահպանեք նպատակների հստակությունը՝ ծրագրի
յուրաքանչյուր փուլում:

Անբավարար
հաշվետվողականությունը



Համոզվեք, որ ձեր նախագծերի հաշվետվությունները
ներկայացնելիս «խնձորը» համեմատում եք «խնձորի»
հետ՝ օգտագործելով նույն ցուցանիշները



Օգտագործված նյութերի աղբյուրները, հղումներ.

- Project Management Institute, Inc. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition*. 6th ed., Project Management Institute, 2017.
- Agile Manifesto, available at <https://agilemanifesto.org/>.