

LAYİHƏNİN İŞLƏNİB HAZIRLANMASI MƏRHƏLƏLƏRİ

Mərhələlərin strukturu imkan yaradır ki, layihə məntiqi yarımqruplara bölünsün. Bunun sayəsində layihənin idarə olunması, planlaşdırılması və buna nəzarət asanlaşa bilər. Mərhələlərin sayı, onların zəruriliyi və buna nəzarətin səviyyəsi mərhələlərin ölçüsündən, mürəkkəbliyindən və layihəyə potensial təsirindən asılıdır. Layihədəki mərhələlərin sayından asılı olmayaraq, bütün mərhələlər oxşar xarakteristikalara malikdir:

- mərhələlər ardıcıl olaraq yerinə yetirilərkən hər bir fazanın yekunu olaraq yeni nəticə - məhsul əmələ gəlir. Mərhələnin belə bir yekunu göstərilən səylərin qiymətləndirilməsi, zərurət olduqda layihənin dəyişdirilməsi yaxud vaxtından əvvəl dayandırılması üçün bir nöqtədir. Bu nöqtələr belə adlandırılır: mərhələlərin çıxışları, kontrol hadisələr, mərhələ qapıları (13), qərar qapıları, etap qapıları, kritik təhlil nöqtələri, dayandırma nöqtələri.

- bir qayda olaraq, hər bir mərhələnin işləri, onu başqa mərhələdən fərqləndirən xüsusiyyətlərə malikdir. Həmçinin müxtəlif mərhələlərin icrasına müxtəlif təşkilatlar cəlb edilə bilər və müxtəlif vərdislərdən istifadə oluna bilər.

- mərhələnin əsas nəticəsini əldə etmək yaxud məqsədinə çatmaq üçün nəzarətin əlavə dərəcəsi tələb olunur. Beş proses qrupunun hamısında proseslərin təkrarlanması nəzarətin bu cür əlavə dərəcəsini təmin edir və mərhələnin sərhədlərini müəyyənləşdirir.

Layihələrin əksəriyyətində mərhələlərin adları və nəticələri oxşar olsa da, onların az bir hissəsi identikdir. Bəzi layihələr, şəkl. 2.1-də göstərildiyi kimi, yalnız bir mərhələdən ibarətdir.

Telekommunikasiya şəbəkəsi qurğusunun idarə olunmasına mümkün yanaşmalardan biri			
Monitoring və idarəetmə prosesləri			
Təşəbbüs prosesləri	Planlaşdırma prosesləri	İcra prosesləri	Yekunlaşma prosesləri

Şəkil 2.1. Birmərhələli layihə nümunəsi.

Layihənin ideal strukturunun müəyyən edilməsi üçün vahid üsul mövcud deyil. Adətən tətbiqi sahənin təcrübəsində daha üstün sayılan strukturadan istifadə olunmasına səy göstərilə də, eyni sahənin (yaxud hətta bir təşkilatın) layihələri belə bir birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilər. Bəzi təşkilatlar bütün layihələri standartlaşdıran qaydalar qoyur. Başqaları isə layihəni idarə edən komandaya hər bir layihə üçün uyğun strukturu seçmək səlahiyyəti verir. Məsələn, bir təşkilat layihənin icrasının mümkünlüyünün öyrənilməsini layihə ərəfəsində görülən adi iş sayı bilər, başqası bunu birinci mərhələ sayı bilər, üçüncüsü isə icranın mümkünlüyünün öyrənilməsini ayrıca bir layihə kimi həyata keçirə bilər. Eyni qayda ilə, bir layihə komandası layihəni iki mərhələyə bölə bilər, başqası isə bütün işlərin bir mərhələdə idarə olunması haqqında qərar qəbul edə bilər. Burada konkret layihənin xarakterindən və layihə komandasının yaxud təşkilatın iş üslubundan çox şey asılıdır.

Layihəyə rəhbərlik edilməsi layihəyə hərtərəfli və ardıcıl nəzarətin və onun uğurunun təmin edilməsinin metodudur. Layihəyə rəhbərlik edilməsinin metodu layihənin idarəetmə planında təsvir edilməlidir. Layihəyə rəhbərlik edilməsi layihəni maliyyələşdirən təşkilatın və proqramın çərçivəsində olmalıdır.

Bu məhdudiyyətlər, eləcə də vaxt və büdcə məhdudiyyətləri çərçivəsində layihə meneceri və layihəni idarə edən komanda layihənin reallaşdırılması üçün ən uyğun metodun müəyyən edilməsinə cavabdehirlər. Həm layihənin iştirakçıları, həm zəruri resurslar həm də işlərin icrasına ümumi yanaşma haqqında qərarlar qəbul edilməlidir. Digər vacib məqam – layihənin mərhələlərə bölünməsinə ehtiyac olub-olmadığı aydınlaşmalıdır. Əgər ehtiyac varsa, bu layihənin konkret mərhələlərinin strukturunun nədən ibarət olacağı müəyyənləşməlidir.

Mərhələlərin strukturu nəzarət üçün formal əsasları təmin edir. Hər mərhələdə formal təşəbbüslər qaldırılır, mərhələdə nəyin məqbul olduğu və nəyin gözlənilməsi göstərilir. Mərhələ əməliyyatlarının başlanması haqqında qərar veriləndə adətən idarəetmə təhlil edilir. Bu, xüsusilə əvvəlki mərhələnin hələ yekunlaşmadığı halda aktual olur. Nümunə: təşkilatın seçdiyi yaşam dövründə layihənin bir neçə mərhələsi eyni vaxtda reallaşdırıla bilər. Mərhələnin başlanğıcı həm də əvvəl irəli sürülən təkliflərin yenidən yoxlanması, risklərin nəzərdən keçirilməsi və mərhələnin nəticəsinə nail olmaq üçün daha təfəsilatlı proseslərin müəyyən edilməsi üçün uyğun vaxtdır. Məsələn, əgər konkret bir mərhələdə yeni materialların yaxud avadanlığı alınmasına ehtiyac yoxdursa, həmin mərhələdə təchizatla bağlı əməliyyatların, yaxud proseslərin reallaşdırılmasına ehtiyac qalmır.

Layihənin mərhələsi yekunlaşarkən, bir qayda olaraq, onun nəticələri təhlil olunur. Mərhələnin yekun təhlili sayəsində əvvəlki mərhələnin yekunlaşmasına və yeni mərhələnin başlanmasına icazə almaq olar. Mərhələnin yekunu burayadək göstərilən səylərin yenidən qiymətləndirilməsi və zərurət olduqda layihənin dəyişdirilməsi yaxud vaxtından əvvəl dayandırılması üçün təbii bir nöqtədir. Həmin təhlildə əsas nəticələrin və layihənin icra vəziyyətinin təhlili iki məqsəd daşıyır: a) növbəti mərhələyə keçib layihəni davam etdirməyə dəyib-dəymədiyini aydınlaşdırmaq; b) dəyər baxımından səmərəliliyi aydınlaşdırmaq və səhvləri düzəltmək. Belə bir təhlil yaxşı təcrübə sayılır. Mərhələ formal olaraq yekunlaşandan sonra yeni mərhələyə keçid məcburi deyil. Məsələn, əgər layihənin davam etdirilməsi riski həddindən artıq yüksəkdirsə, yaxud əgər məqsədlər artıq məcburi deyilsə, mərhələ yekunlaşandan sonra yeni mərhələnin başlanmasına ehtiyac olmadığı haqda qərar verilə bilər.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat:

1. İ.Babayev- Layihələrin idarə edilməsi – Bakı ş.
2. İ.Babayev -Layihələrin idarə edilməsi üzrə professional biliklərin əsasları – Bakı ş.
3. Qarayev- Innovasiya menecmenti - Bakı, 2011.
4. Şahbazov K. - Menecment - Bakı, 2007.
5. Piter Drukker – Mənfəət güdməyən təşkilatlarda menecment.