



**Ilmiy amaliy
jurnal
№ 8 (10)
2023**

**YANGI
O'ZBEKISTON
IQTISODIYOTI**

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” JURNALI №8 2023

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI

8

ISBN 978-9943-5256-3-4

Toshkent – 2023

UDK: 818.213

BBK: 84.61

B- 29

Butun kuch va salohiyatimizni yagona ulug‘ maqsadimiz – Yangi O‘zbekistonni barpo etishga qaratamiz.

Yangi O‘zbekiston – bu, avvalo, yangi iqtisodiy munosabatlar, yangi iqtisodiy dunyoqarash demakdir.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti
Shavkat Mirziyoyev

Все свои силы и потенциал мы направим на достижение нашей общей великой цели - построение нового Узбекистана. Новый Узбекистан – это, прежде всего, новые экономические отношения, новое экономическое мировоззрение.

Президент Республики Узбекистан Шавкат
Мирзиёев

© Yangi O‘zbekiston iqtisodiyoti

© «*KLASSIC PRINT*» nashriyoti

Ilmiy-uslubiy jurnal 1.09.2022-yildan boshlab chiqa boshlagan, yiliga 6 marta chop etiladi.

Ta’rischi:

MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI

Bosh muharrir

i.f.d., prof. A.Qodirov

Bosh muharrir o‘rinbosari

PhD, dots. X.X.Rejapov

Mas’ul kotib

PhD. K.A.Muxitdinova

Jamoatchilik kengashi:

Prof. I.U.Madjidov (rais), prof. Sh.Toshmatov, PhD E.Yodgorov, i.f.n., dots. A.T.Umarov, i.f.d., prof. A.Qodirov

Tahrir hay’ati:

Prof. Sh.O.Toshmatov, i.f.d., prof. A.Qodirov, prof. A.V.Vaxabov, prof. X.P.Abdulqosimov, prof. F.T.Egamberdiyev, prof. Sh.K.Yo‘ldashev, prof. A.M.Sodiqov, prof. Q.Muftaydinov, prof. K.Ubaydullayev, i.f.d. Q.K.Mambetjanov, i.f.d. B.Tagayev, i.f.d. Z.T. G‘oipnazarova, i.f.d., G.N.Maxmudova, i.f.d. I.Y.Umarov, i.f.d. X.X.Rejapov, i.f.d. B.B. Baxtiyorov, prof. v.b. P.Z.Xashimov, prof. N.G.Mo‘minov, dots. A.T.Umarov, dots. Sh.S.Nasretdinova, dots., B.B.Mullaboyev, dots. Z.Jumaqulov, dots. N.A.Artiqov, dots. K.A.Muxiddinova, dots. D.I.Ro‘ziyeva, dots. A.Boboyev, dots. X.Baratov, dots. A.M.Tursunov, dots. O.O.Daminov, dots. J.O.Xakimov, dots. N.A.Kudratxodjayeva, dots. A.Ambartsumyan, dots. M.I.Saidkarimova, dots. N.Z. Umarova, PhD K.Jabborov, PhD Sh.Abdullayeva, PhD U.S.Berdimurodov

Tahririyat manzili:

10095, Toshkent - 95, Universitet ko‘chasi, 4. tel: (+99899) 821-20-72

Jurnal O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administrasiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikasiyalar agentligi tomonidan 17.07.2022-yilda № 4715-son bilan ro‘yxatga olingan.

Buyurtma: ISSN 978-9943-5256-3-4

Jurnal OAK ro‘yxatiga 2023 yil 1 iyuldan kiritilgan (OAK rayosat qarori 04.07.2023 yil № 340/3).

Jurnalda ma’lumotlar bosilganda dalillar ko‘rsatilishi shart. Jurnalda chop etilgan ma’lumot va keltirilgan dalilarning aniqligi uchun muallif javobgardir.

MUNDARIJA

Тошматов Ш.А. Тадбиркорлик субъектларининг иқтисодий фаоллигини оширишда солиқ юқини камайтириш йўналишлари.....	6
Saidova M.J. Tadbirkorlikni rivojlantirish masalalari.....	10
XXX An’anaviy va Islom banklari faoliyatining qiyosiy tahlili.....	14
Saidrasulova M. Human capital development challenges in developing countries.....	18
Umarov A.N. Tijorat banklarida bank ichki auditini takomillashtirishning konseptual asoslari.....	23
Raxmatov J.Sh. Xususiy tadbirkorlikni tashkiliy-iqtisodiy rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanishda yo‘llari.....	29
Tojiev S.M. Paxta-to‘qimachilik klasterlarini innovatsion rivojlantirishning ilmiy-amaliy asoslarini takomillashtirish.....	33
Абдусатторов Э.А. Ўзбекистонда олий таълим ислохотлари: жорий тенденциялар ва муаммолар.....	38
О‘роқова D.B. O‘rta va yirik korxonalarni boshqarishda scrum-ni qo‘llash amaliyoti.....	45
Камилова А.Н. Управление нормированием труда на предприятии в условиях цифровой модернизации.....	51
Саидахмедов Н. Мамлакатимизда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни бўйича амалга оширилаётган ислохотлар - барқарор ривожланиш бош омили.....	55
Abulkasimov N.P., Egamberdiyeva O.A. Xulq-atvor iqtisodiyoti va zamonaviy individ tanlovidagi “Paradokslar”.....	60
Хашимов П.З., Жаббаров З.Р. Тадбиркорлик фаолияти иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш бўйича хориж тажрибаси.....	65
Turdiyeva M.U. O‘zbekistonda sanoat korxonalarini innovatsion muhitini davlat tomonidan rag‘batlantirilishi.....	72
Uskenbayeva D.B. Raqamli tashabbusli budjetlashtirishni joriy etish va unda qo‘llaniladigan iqtisodiy model tasnifi.....	78
Холмедова Н.Х., Джуманова Р. Роль и развитие электронной торговли в современной рыночной экономики Центральной	82
Мирзамахмудова М.О. Камбағалликни аниқлаш амалиёти ва ривожланиш тенденциялари.....	87
Абулкасимов М.Х. Шахсининг иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш механизмини такомиллаштириш.....	92
Ахунов М. О закономерности соответствия нематериального производства уровню и характеру развития материального производства.....	98
Djabbarov R.A. “O‘zbekistonda raqamli iqtisodiyot asosiy ko‘rsatkichlarining statistik tahlili va ekonometrik modellashtirish”.....	102
Абдуллаева Ш.Е. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини ривожлантиришнинг муқобил сценариялари.....	112
Алиева З.М. Уй-жой қурилишида инвестиция фаоллигини оширишнинг устувор йўналишлари.....	117
Касимов А.А. Саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришининг иқтисодий ўсишга таъсирини эконометрик баҳолаш.....	121
Ғиёсов И.К., Каримов И.О. Қурилиш корхоналарида инвестицияларни бошқариш самарадорлигини аниқлашда вақт омилининг ўрни ва аҳамияти.....	127
Игамова Ш.З. Исследование особенностей региона с позиций инновационного развития экономики.....	134
Dilmonov K.B. Coordinating the management and promotion of employees by private sector entities in Uzbekistan.....	141
Игамназарова Д.Ш. Инсон капиталининг иқтисодий категория сифатидаги моҳияти....	147

тарафидан юзага келадиган чақирикларга ўз вақтида муносиб жавоб қайтариш, рақобат курашида омон қолиш, тараққиёт суръатларидан ортда қолмаслик ва ижтимоий-иқтисодий ислохотлар талаби даражасидаги юкори малакали кадрларни тайёрлашда фаолиятнинг аниқ тамойиллари, мақсадлари ва стратегияларини белгилаб олиш ОТМлар фаолиятининг натижадорлигини оширишга хизмат қилади. Бу борада бизнесда ўзини оқлаган, қолаверса, глобал миқёсда олий таълим соҳасида узоқ йиллар қўлланиб келинган замонавий стратегик бошқарув усуллари мамлакат ОТМлари учун энг тўғри танлов, уларнинг яқин ва узоқ истиқболдаги мақсадларга эришида муҳим қадам бўлиши шубҳасиз.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси «Таълим тўғрисида»ги Қонуни, 29.08.1997 йил. Хужжат 24.09.2020 йилда ўз кучини йўқотган. Ҳавола: <https://lex.uz/docs/-16188>.
2. Ўзбекистон Республикаси «Таълим тўғрисида»ги Қонуни, 23.09.2020 йил. Ҳавола: <https://lex.uz/docs/5013007>.
3. Ўзбекистон Республикаси «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури», 29.08.1997 йил. Хужжат 24.09.2020 йилда ўз кучини йўқотган. Ҳавола: <https://lex.uz/docs/-48401>.
4. Ўзбекистон Республикаси президентининг «Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги фармони, 5847-сон, 08.10.2019 йил. Ҳавола: <https://lex.uz/docs/4545884>
5. Ўзбекистон Республикасининг «2022 йил учун Ўзбекистон Республикасининг Давлат бюджети тўғрисида»ги Қонуни, 742-сон, 30.12.2021 йил. Ҳавола: <https://lex.uz/docs/5801127>.
6. Ўзбекистон Республикасининг «2023 йил учун Ўзбекистон Республикасининг Давлат бюджети тўғрисида»ги Қонуни, 813-сон, 30.12.2022 йил. Ҳавола: <https://lex.uz/docs/6333240>.
7. Ўзбекистон Республикаси президенти Ш. Мирзиёевнинг Ўзбекистон ўқитувчи ва мураббийларига йўллаган байрам табриги, 30.09.2023. Ҳавола: <https://president.uz/uz/lists/view/6702>.
8. Eshchanov, Ruzumboy & Bekchanov, Davron & Bobojonova, Gulbakhor. (2020). The current core of education reforms in Uzbekistan: one step forward two steps back?.
9. Ruziev, Kobil & Burkhanov, Umar. “Uzbekistan: Higher Education Reforms and the Changing Landscape Since Independence.” Huisman, J., Smolentseva, A. & I. Froumin (eds. 2018). 25 years of transformations of HE in post-Soviet countries. Reform and continuity. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. 494. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-52980-6_17.
10. Ruziev, Kobil & Rustamov, Davron. “Higher Education in Uzbekistan: Reforms and the Changing Landscape since Independence.” Economics Working Paper Series, University of the West of England 2016. 10.13140/RG.2.1.1212.2487.
11. World Bank. 2018. Uzbekistan Education Sector Analysis, final report. December 27, 2018. Report no. AUS0000586. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379211551844192053/pdf/Uzbekistan-Education-Sector-Analysis.pdf>.
12. Альманах Ўзбекистон (2013). Иқтисодий тадқиқотлар маркази. Тошкент, 2013. 216-б.
13. Ўзбекистон Республикаси президенти ҳузуридаги Статистика агентлиги маълумотлари: <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika>
14. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Давлат тест маркази маълумоти. Ҳавола: <https://t.me/BaholashUz>
15. Ўзбекистон Республикаси Олий таълим, фан ва инновациялар вазирлиги ҳузуридаги Билим ва малакаларни баҳолаш агентлиги маълумоти. Ҳавола: <https://t.me/BaholashUz/6119>

O‘RTA VA YIRIK KORXONALARNI BOSHQARISHDA SCRUM-NI QO‘LLASH
AMALIYOTI

ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ SCRUM В УПРАВЛЕНИИ СРЕДНИМИ И
КРУПНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

THE PRACTICE OF USING SCRUM IN THE MANAGEMENT OF MEDIUM AND
LARGE ENTERPRISES

D.B.O‘roqova BuxDU-ilmiy tadqiqotchisi i.f.f.d.

Аннотация

O‘tish davri iqtisodiyoti bo‘lgan mamlakatlarda, ayniqsa davlat sohasida, bu yondashuv kamroq qo‘llaniladi. Biroq, u o‘tish davri hukumatini o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun samarali vositalar bilan ta‘minlashga qodir. Maqola loyiha boshqaruvining asosiy tamoyillari va uning davlat boshqaruvidagi xususiyatlarini ko‘rib chiqishga, shuningdek, davlat boshqaruvida, xususan, o‘tish davri iqtisodiyoti bo‘lgan mamlakatlarda loyiha boshqaruvini amalga oshirish sohalari tahlil qilishga, loyihalarni boshqarishda zarur bo‘lgan loyiha boshqaruvining etuklik bosqichlari va bilimlarini o‘rganishga, shuningdek, loyihalarni boshqarishning afzalliklari va to‘siqlarini aniqlashga qaratilgan.

Kalit so‘zlar: iqtisodiyot, davlat boshqaruvi, loyiha, tamoyillar, funksional boshqaruv, metodologiya, xizmatlar, strategiya

В странах с переходной экономикой, особенно в государственном секторе, такой подход используется реже. Однако оно способно предоставить переходному правительству эффективные инструменты для осуществления перемен. В статье рассмотрены основные принципы проектного управления и его особенности в государственном управлении, а также проанализированы направления реализации проектного управления в государственном управлении, особенно в странах с переходной экономикой, этапы зрелости проектного управления, необходимые для управления проектами и направленные на них. при усвоении знаний, а также выявлении преимуществ и препятствий управления проектами.

Ключевые слова: экономика, государственное управление, проект, принципы, функциональное управление, методология, услуги, стратегия.

In countries with a transition economy, especially in the public sector, this approach is used less often. However, it is capable of providing the transitional government with effective tools to implement change. The article considers the main principles of project management and its features in public administration, as well as analyzes the areas of implementation of project management in public administration, especially in countries with a transition economy, maturity stages of project management necessary for project management and aimed at learning the knowledge, as well as identifying the advantages and obstacles of project management.

Key words: economy, public administration, project, principles, functional management, methodology, services, strategy

Scrum eng mashhur Agile metodologiyalaridan biridir. Bu adaptiv, iterative (takroriy harakatlar), tezkor, moslashuvchan va samarali metodologiya bo‘lib, butun loyiha davomida muhim natijalarni tezda olish uchun mo‘ljallangan. Scrum aloqa shaffofligini ta‘minlaydi va jamoaviy javobgarlik va doimiy taraqqiyot muhitini yaratadi. Scrum tuzilishi, murakkabligidan qat‘i nazar, barcha turdagi sohalarda va har qanday turdagi loyihalarda mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqishni qo‘llab-quvvatlaydigan tarzda tuzilgan.

Scrum-ning asosiy kuchi o‘zaro faoliyat funksional, o‘z-o‘zini tashkil etuvchi va vakolatli jamoalardan foydalanish bo‘lib, ular o‘z ishlarini sprintlar deb nomlangan qisqa, konsentrlangan ish davrlariga ajratadilar.

Scrum jihatlarini Scrum loyihasi davomida ko‘rib chiqilishi va boshqarilishi kerak. Scrum-ning beshta jihati:

1. Tashkilot. Ushbu jihat Scrum loyihasini tashkil etishning turli jihatlariga, shuningdek, asosiy va qo‘shimcha rollarga va yuqori samarali Scrum jamoalarini qanday shakllantirishga qaratilgan.

2. Biznesni asoslash. Ushbu jihat Scrum loyihalariga nisbatan biznesni asoslash kontseptsiyasi va maqsadiga qaratilgan.

3. Sifat. Ushbu jihat loyihalarga nisbatan sifatni aniqlashga va kerakli sifat darajasiga erishish uchun Scrum yondashuvini taqdim etishga qaratilgan.

4. O‘zgartirish. Ushbu jihat har qanday loyihada, uning usuli yoki tuzilishidan qat’i nazar, o‘zgarishlarning ahamiyatiga qaratilgan va Scrum ishlab chiqish jarayonlari o‘zgarishlarni hisobga olgan holda qanday ishlab chiqilganligini kengaytiradi.

5. Xavf. Bu jihat Scrum muhitida risklarni boshqarishga qaratilgan bo‘lib, risklarni boshqarishni osonlashtiradigan turli vositalarni ko‘rib chiqadi.

Ushbu maqolada tasvirlangan tajriba Amerika va Osiyoda dasturiy ta’minotni ishlab chiqish markazlariga ega bo‘lgan global tashkilot orqali olingan. Texnik guruhlar faqat asirga olingan offshor rivojlanish markazlarida ishlaydi. Ushbu kompaniya uchta bozor standartlariga rioya qilgan holda global standart jarayonlar to‘plamini ishlab chiqdi:

* Imkoniyatlarning etukligi modeli (CMM) ®

* Loyihalarni boshqarish bo‘yicha bilimlar to‘plami (PMBok) ®

* Microsoft Solution platform (MSF) ®

Dasturiy ta’minotni ishlab chiqish madaniyati va jarayonlarini butun dunyoga tarqatish uchun ushbu tashkilot imkoniyatlarning etuklik modeli (CMM) etuklik darajasini baholashni tanladi. Mavjud jarayonlar to‘plami faqat kaskadli hayot sikliga asoslangan edi. Loyiha jamoasi a‘zolari loyihaning hajmi va murakkabligidan qat’i nazar, mavjud jarayonlar va bosqichlarga amal qilishadi.

Tashkilot strategiyasi va o‘sha paytda mavjud bo‘lgan jarayonlar to‘plamiga muvofiq, hujjatlar qirg‘oqda yaratiladi. Dasturiy mahsulot offshor muhitda ishlab chiqilgan va yana quruqlikda sinovdan o‘tkazilmoqda. Ilgari, tarqatilgan joy keng qamrovli hujjatlarni oqladi, offshor markazlar esa biznes bilimlarini olish orqali o‘z mavzularini o‘rganish bilan shug‘ullanishdi.

Hozirda bu ssenariy o‘zgardi. Offshor markazlar amaliy bilimlar sohasida 5 yildan ortiq tajribaga ega. Ular katta, o‘rta va kichik loyihalarda ishlaydi. Bundan tashqari, vazifalar "faqat rivojlanish markazi" dan loyihalarni rejalashtirish, ishlab chiqish, sinovdan o‘tkazish va talablarni ishlab chiqish uchun mas’ul bo‘lgan markazga ko‘tarildi.

Ushbu tashkilotdagi muayyan jarayonlar to‘plamiga muvofiq, loyihaning hayot aylanishi muhim, zarur hujjatlar hajmini yaratadigan keng kaskad bosqichlariga amal qilishi kerak. Olingan saboqlar shuni ko‘rsatdiki, katta loyihalar uchun (1 yildan ortiq) standart usullar mos keladi. Boshqa tomondan, o‘rta va kichik loyihalar uchun (9 oygacha davom etadi) standart usullar jamoa a‘zolariga juda ko‘p murakkablik va byurokatiya qo‘shdi. Bundan tashqari, biznes loyihaning oxiriga qadar erishilgan natijalardan qoniqmadi, bu ham olingan saboqlarda qayd etildi.

O‘rta va yirik loyihalar uchun hujjatlar odatda loyihaning oxiriga kelib eskiradi, chunki biznes ko‘p hollarda loyiha davomida o‘z biznes talablariga javob beradi. Ushbu dinamik va o‘zgaruvchan muhit tufayli ba’zi muammolar mumkin bo‘lgan sabablar sifatida keltirilgan:

1. Nufuzli loyiha menejerlari jarayonlarni biznes manfaatlaridan ustun qo‘ydilar, bu esa biznes kutganidan umidsizlikni keltirib chiqardi.

2. Zaif loyiha menejerlari hujjatlarni yangilab turish uchun jamoaviy ishlarni qog‘oz bilan to‘ldirib, juda ko‘p o‘zgartirish so‘rovlarini qabul qilishdi. Ba’zi loyihalarda ikkita loyiha menejeriga ega bo‘lish to‘g‘risida qaror qabul qilindi. Biri loyiha holatini kuzatish uchun, ikkinchisi esa faqat hujjatlarni saqlash uchun. Ushbu amaliyot jamoa a‘zolarini xafa qildi, chunki ular texnik vazifalardan chetlashtirildi.

Loyihalardan saboq olish darslari, shuningdek, hujjatlarni yaratish va saqlash uchun zarur bo‘lgan sa’y-harakatlar bilan solishtirganda, hujjatlarning foydasi kamligini ko‘rsatdi. Ko‘pincha ishlab chiquvchilarga o‘tgan loyihalardagi muammolarni hal qilish uchun yangi topshiriqlar berildi. Mavjud hujjatlardan foydalanish o‘rniga ilovalarni qo‘llab-quvvatlash guruhlarini ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun ishlab chiquvchilarga murojaat qilishdi.

Ushbu faktlar shuni ko‘rsatdiki, jarayonlar ushbu kompaniyadagi o‘rta va kichik loyihalarga moslashtirilishi kerak. Tashkilot o‘rta va kichik loyihalarning hayot aylanishiga yangilik kiritishga qaror qildi. Sharshara qisqa muddatli loyihalar uchun ishlamasligi aniq edi. Keyin ikkita pilot loyihada ishga tushirish uchun moslashuvchan usullar tanlandi.

Moslashuvchan usullar biznes sheriklari va texnik guruh o‘rtasida ko‘proq o‘zaro ta’sirga olib kelishi kerak edi. Bundan tashqari, beqaror talablar biznes sheriklari kutganidek, loyiha davomida iterativ ravishda yig‘iladi. Ushbu ikkita loyiha ushbu hujjatda A loyihasi va B loyihasi sifatida tilga olinadi.

A loyihasi moliyaviy biznes jarayonlarining global soliq nazorati bilan bog‘liq moliya loyihasidir. Ushbu loyihada Shimoliy va janubiy Amerikada yashovchi sakkizta jamoa a’zosi ishtirok etdi.

B loyihasi-bu chiquvchi va ijro jarayonlari bilan bog‘liq bo‘lgan logistika domeni loyihasi. Ushbu loyihada Amerika va Osiyoda yashovchi o‘nta jamoa a’zosi ishtirok etadi. 1-jadvalda ikkala pilot loyihaning xususiyatlari qisqacha taqdim etilgan:

1-jadvalda

Tahlil qilingan loyihalar

	A loyihasi		B loyihasi	
Biznes Domen	Moliya		Logistika	
Rollar va joylar	Roli	lokatsiya	Roli	Lokatsiya
	1. mahsulot egasi	AQSh	2. mahsulot egasi	Xitoy
	6. ishlab chiquvchilar / sinovchilar	Braziliya	3. ishlab chiquvchi / sinovchi	AQSh
	1 SCRUM-master	AQSh	6. ishlab chiquvchi / sinovchi	Braziliya
			1 SCRUM-master	AQSh
Jamoa hajmi	8 jamoa a’ zolari		Jamoaning 12 a’ zosi	

Ikkala uchuvchi ham 2-jadvalda ko‘rsatilganidek, mavjud tashkiliy jarayonlarni moslashuvchan usullarga moslashtirishda muammolarga duch kelishdi:

2-jadvalda

Aniqlangan muammolar

Sinov	Loyiha	Bosqichlari
Talablar uchun rasmiy hujjatning yo‘qligi	A	Rejali
Jamoa tuzilishining etarli emasligi	A, B	Rejali
Aloqa muammolari	A, B	Rivojlanish
Menejment agile amaliyotiga odatlanmagan	A, B	Yopish

Rasmiy talablarning yo‘qligi loyiha jamoasi biznes talablarini sodda va samarali hisobga olish nuqtai nazaridan duch kelgan to‘siq sifatida tavsiflanishi mumkin. B loyihasi dasturiy ta’minot

talablari bilan hujjat ishlab chiqdi, ammo Osiyoda joylashgan biznes sheriklari tomonidan imzolanishda qiyinchiliklar bilan tajriba o‘tkazdi. Bu haqiqat loyihani ishlab chiqishda biznesning kelishilgan talablarga rioya qilmasligiga sabab bo‘ldi. A loyihasida dasturiy ta‘minot talablari bo‘lgan rasmiy hujjat yo‘q edi. Talablar to‘liq yig‘ilishlarda (8 soat davom etgan) to‘plangan va protokollarda hujjatlashtirilgan. Har safar bajarilmagan element takomillashtirishni talab qilganda, ushbu protokollar tahlil qilindi, bu esa jamoa a‘zolarining ishlashiga salbiy ta‘sir ko‘rsatdi.

Jamoaning noto‘g‘ri tuzilishi jamoani tashkil qilish va vazifalarni taqsimlash nuqtai nazaridan noto‘g‘ri qarorlar sifatida qabul qilinishi mumkin. Masalan, a loyihasi stantsiya vagonlari va texnik guruhdagi mutaxassisning xatti-harakatlari o‘rtasida to‘siqqa duch keldi. Agile amaliyoti shuni ko‘rsatadiki, jamoaning har bir a‘zosi loyiha vazifalarida universal mutaxassis sifatida hamkorlik qilishi kerak. Ushbu loyihada, hatto ishlashni sinovdan o‘tkazish bo‘yicha treninglar mavjud bo‘lsa ham, sinov guruhi ishlashni sinovdan o‘tkazishdan qochishdi, chunki ular asosan funktsional sinovchilar edi. Ushbu reaksiyaning asosiy sababi - bu odamlarning bilim silosini e‘tiborsiz qoldirmaslik va o‘zgarishlarni qabul qilishdan qochishdir.

Aloqa muammolari taqsimlangan loyihalarda keng tarqalgan muammodir. Ikkala loyiha ham aloqa to‘siqlari bilan tajriba o‘tkazdi, ayniqsa rivojlanish bosqichida. A loyihasida jamoaning Scrum masofaviy yig‘ilishlarida qatnashishdan manfaatdor emasligi jamoaning hamkorligiga ta‘sir ko‘rsatdi. Loyiha yangilanishlaridan xabardor bo‘lish uchun SCRUM yig‘ilishlarida barcha jamoa a‘zolari qatnashishi kerak. Agile amaliyotiga ko‘ra, SCRUM uchrashuvlari har kuni takrorlanadi va juda qisqa bo‘lishi kerak. A loyihasi nafaqat davomat etishmasligi bilan tajriba o‘tkazdi, balki ko‘pincha Scrum uchrashuvlari texnik echimlarning tafsilotlarini o‘rganish, noo‘rin mavzularni etarli darajada qatnashmaslik bilan muhokama qilish orqali diqqatni yo‘qotadi. Bu Scrum yig‘ilishlarining loyihani ishlab chiqish jarayonida ahamiyatini yo‘qotishining dars yig‘ilishidagi eng maqbul sababi edi.

Scrum boshqaruvi loyiha jadvalini boshqarish usullarini vaqt oralig‘i usullariga asoslaydi. Masalan, bu shuni anglatadiki, jamoa har oy mahsulot chiqarilishini aniqlay oladi. Bir oylik vaqt oralig‘iga mos keladigan so‘rovlar etkazib beriladi, boshqalari keyingi oyda chiqariladi va hokazo. Ikkala loyihada ham texnik rahbariyat ham, SCRUM mutaxassisi ham A va B loyihalari uchun maqbul vaqt oralig‘ini aniqlash uchun etarli siyosiy kuchga ega emas edi. A loyihasida jamoa a‘zolarini so‘nggi vaqtlarning uzoq ro‘yxati bilan to‘ldirgan biznes sheriklari bilan muzokaralar chog‘ida Scrum mutaxassisi tomonidan kuchli etakchilik yo‘q edi. har bir Sprint oxirida o‘zgaradi. B loyihasida moslashuvchan amaliyotlar bo‘yicha boshqaruvning etukligi

yo‘qligi rivojlanishning hayot aylanishiga ta‘sir ko‘rsatdi. Sprint hajmini qisqartirish va uni keyingi Sprintga o‘tkazish o‘rniga, rahbariyat funktsional sinovlarni to‘xtatishga qaror qildi. Ikkala pishmagan echim ham jamoani qayta ishlashga va ortiqcha ish vaqtiga olib keldi, bu esa umidsizlikka olib keldi va dasturiy ta‘minot sifatiga nuqsonlar nuqtai nazaridan ta‘sir ko‘rsatdi. Ushbu nosozliklar har bir iteratsiya oxirida qayd etilgan. Jamoa retrospektiv tadqiqot o‘tkazishga va joriy jarayonni yaxshilash yo‘llarini topishga muvaffaq bo‘ldi. Bu moslashuvchan Scrum tamoyillari va usullaridan foydalangan holda jamoaga etukligini oshirishga yordam beradi.

Muammolar va kuchli tomonlarga asoslanib, loyiha guruhlari bir xil muhit va stsenariydagi loyihalar uchun tavsiyalar to‘plamini hujjatlashtirishga muvaffaq bo‘lishdi.

Foydalanish holatlari foydalanuvchi hikoyalari bilan birlashtirilishi kerak: a loyihasi foydalanish holatlari jadvalini foydalanuvchi hikoyalardan ajratishga qaror qildi. Foydalanish holatlarining diagrammalari diagramma vositasida, foydalanuvchi hikoyalari esa ish varag‘ida saqlangan. Loyihani ishlab chiqish jarayonida sinxronizatsiya va uning yozuvlariga kirish juda murakkab va ko‘p vaqt talab qildi. Moslashuvchan amaliyotlarni sinab ko‘rishda jamoa shartnomalar va qarorlarni yozib olish uchun Scrum yig‘ilish protokollarini hujjatlashtirishi kerak. Scrum amaliyoti kerak bo‘lganda va foydali bo‘lganda hujjatlashtirishni taklif qiladi. A loyihasidan olingan saboqlar SCRUM yig‘ilishlari natijalarini rasmiy hujjatlashtirishni tavsiya qiladi. Ayniqsa, pilot loyiha davrida na texnik guruh, na biznes hamkorlar jarayon cheklovlari va moslashuvchan amaliyotlar uchun javobgarlik haqida bilishmagan. Shu sababli, qarorlarni yozib olish ijobiy amaliyot bo‘lishi mumkin. Bundan tashqari, ushbu stsenariyda jamoaviy hamkorlik elektron pochta

va konferentsiya aloqalari bilan cheklangan. Muhandislar va biznes sheriklar tarqalib ketganligi sababli, agar kerak bo‘lsa, echimlarni qayta ko‘rib chiqish mumkin bo‘lgan "urush xonasi" yoki "oq taxtalar" yo‘q.

Scrum mutaxassisi kuchli muzokarachi bo‘lishi kerak, shuningdek, texnik guruh va biznes sheriklari ustidan amalda siyosiy hokimiyatga ega bo‘lishi kerak. Agile usullari jamoaviy hamkorlik va ishonchga asoslanganligi sababli, Scrum ustasi talablar ustuvorligi nuqtai nazaridan biznes bilan shug‘ullanish uchun etarlicha kuchli odam bo‘lishi kerak, shuningdek, jamoa a‘zolarini ishni belgilangan muddatlarda bajarishga undashi kerak. Global stsenariyda bu yanada murakkabroq. Shu sababli, Scrum ustasi nafaqat loyiha jamoasi va biznes sheriklarining etakchiligini birlashtirishi, balki masofa, ishonch va madaniy xilma-xillikni boshqarishi kerak.

Birgalikda ishlash uchun testerlar va ishlab chiquvchilarni tayinlash kelajak uchun muhim tavsiyadir. Masalan, birlik sinovlari stsenariylarini o‘zaro baholash uchun testerlarni tayinlash birlik sinovlari qamrovini yaxshilashi mumkin. Ushbu yechim rivojlanish bosqichidagi nuqsonlarni faqat qurilish sinov guruhiga topshirilgandan keyin topish o‘rniga ularni oldindan bilishga yordam beradi. B loyihasida ishlab chiquvchilar va sinovchilar alohida ishladilar, bu esa jamoaning hamkorligiga ta‘sir qildi. Bundan tashqari, muhandislar o‘rtasidagi dislokatsiya har bir guruh o‘z amaliyotlarini yaratadigan muhitni yaratishga yordam berdi, bu esa kod sifatiga ta‘sir qildi.

Qimmatli hujjatlarni saqlash: b loyihasining takroriy harakatlar va moslashuvchan yondashuvga o‘tishi hujjatlarga bo‘lgan ehtiyojni o‘zgartirmadi. Jamoa taqsimlangan muhitda ishlayotganligi sababli, hujjatlar hatto ko‘payishi mumkin va jamoa yanada samarali bo‘lishi uchun hujjatlarning bir qismini moslashtirishi kerak bo‘ladi. Shu sababli, loyihaga nima foyda keltirishi va taqsimlangan jamoalar uchun nima foydali bo‘lishi mumkinligini aniqlash va hujjatlashtirish kerak.

"Global" vazifalar panelidan foydalanish global agile jamoalarining samaradorligini oshirishga yordam beradi. Ikkala loyiha jamoalari har bir Sprint uchun rejalashtirilgan harakatlarni va mahsulotning bajarilmagan ishlarini nazorat qilish uchun yig‘ilish protokollari va mahalliy elektron jadvallardan foydalananganlar. Ba‘zida bu kechikishlar va kutilmagan muammolarga olib keldi. Qiziqarli tashabbus global jamoalarga Sprintni rejalashtirish va bajarishda yordam beradigan vositani ishlab chiqish bo‘ladi. Ushbu maqolada men Scrum amaliyotidan global kompaniya doirasida ikkita pilot loyihada foydalanish tajribasini taqdim etdim. Zamonaviy dasturiy ta‘minotni ishlab chiqish sanoatida moslashuvchan usullar tobora keng tarqalgan. Kompaniyalar bunday amaliyotlarni qo‘llashning afzalliklarini ko‘rishadi va taqsimlangan muhitda moslashuvchan amaliyotlardan foydalanish haqida o‘ylash mantiqan. Xususan, ushbu tajriba hisobotida SCRUM-dan foydalanish qiyin bo‘lgan, chunki kompaniya madaniyati agile-ga yo‘naltirilmagan va SCRUM-ni ilgari mavjud bo‘lgan an‘anaviy amaliyotlar bilan bir qatorda qo‘llashning afzalliklari to‘g‘risida bir nechta odamlarning fikrlarini o‘zgartirish qiyin bo‘lgan. Dastlabki natijalar juda ijobiy bo‘ldi va kelajak rejalari kompaniya ichida global miqyosda moslashuvchan amaliyotlarni institutsionalizatsiya qilish orqali SCRUM-dan tizimli foydalanishni o‘z ichiga oladi.

loyihani boshqarish o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun samarali vositadir. Bu davlat boshqaruvida, ayniqsa o‘tish davri iqtisodiyoti bo‘lgan mamlakatlarda loyiha boshqaruvini amalga oshirishni qiyinlashtiradigan afzalliklar va to‘siqlarga ega. Biroq, u hukumatlarga operatsiyalarni boshqarish tamoyillari asosida erishib bo‘lmaydigan kerakli maqsadlarga erishish uchun mablag‘ ajratishga qodir. Bu rivojlangan mamlakatlar uchun ham, o‘tish davri iqtisodiyoti uchun ham amal qiladi. Loyihani boshqarish birinchi mamlakatlarda keng qo‘llaniladi, ammo ikkinchidan kamroq. Ushbu kurs ishida men o‘tish davri mamlakatlarida loyihalarni boshqarish rivojlanishiga to‘sqinlik qiladigan to‘siqlarni tushuntirishga harakat qildim. Ushbu to‘siqlar bilim, ko‘nikma, metodologiyaning yuqori narxi, o‘quv kurslari, shuningdek, davlat boshqaruvining ba‘zi xususiyatlari namoyon bo‘ladigan rivojlanayotgan mamlakatlarning yondashuvi, noto‘g‘ri boshqaruvi va o‘tish davri xususiyatlarini tushunmaslik bilan bog‘liq. Bundan tashqari, loyiha menejeri kasbining murakkab tabiati o‘tish davri iqtisodiyotiga ega mamlakatlar tomonidan davlat loyihalarini boshqarishga qodir bo‘lgan o‘z mutaxassislarini tayyorlash uchun hisobga olinishi kerak. Bundan tashqari, biz davlat loyiha boshqaruvidan foydalanishi mumkin bo‘lgan sohalarni, ya‘ni hayotning turli sohasidagi o‘zgarishlarni, shuningdek tashkiliy tuzilmalarni, xususiylar davlat