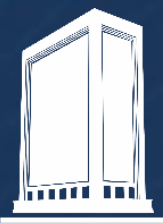




ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

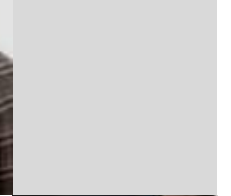
Хусан Усманов,
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»
кафедраси доценти



МАЪРУЗА 1.

**ЛОЙИҲАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ ПРЕДМЕТИ
ВА УНИНГ ЛОЙИҲАВИЙ БОШҚАРУВ
УСЛУБИЁТИДАГИ ЎРНИ.**

ТАШКИЛОТ МИССИЯСИ.



ЎЗБЕКISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIY TABAQIQOT VA KAMRAG'ALLIKNI
QUSQATIRISH VAZIRLIGI

Тақдимот режаси:



- Замон чақириқлари ва бизнес барқарорлик тамойиллари.
- Лойиҳаларни бошқариш амалиёти таърифи ва хусусиятлари.



- Лойиҳаларни бошқариш амалиётининг Project Management (PM) тизимидаги ўрни ва аҳамияти.



- Лойиҳаларни бошқаришнинг жараён-функционал модели.



- Лойиҳаларни ташкилот миссияси ва стратегияси билан ўзаро боғлиқлиги.



Калит тушунчалар: Лойиҳаларни бошқариш амалиёти, лойиҳа чекловлари, лойиҳа учбурчаги, жараён-функционал модел, лойиҳа компонентлари, лойиҳа жараёни босқичлари, ташкилот миссияси ва стратегияси.

Лойиҳавий бошқарув замон чақириқлари жавоб сифатида

Замонавий тезкор технологиялар даврида ўз амалий фаолиятида менежерлар лойиҳавий усуллар қандай ўрин эгаллаши ҳақида ўйлашга етарли вақт тополмайдилар. Айти пайтда, бу масала эса жуда жиддий ва муҳим.

- 1. Биринчидан,** замонавий компанияларнинг бошқарув тизимида лойиҳаларни бошқариш усуллари борган сари кўпроқ ўрин эгалламоқда.
- 2. Иккинчидан,** ушбу соҳадаги билим, кўникма ва малакалар тобора кўпроқ менежерлар ва уларнинг нафақат энг юқори, балки ўрта ва ҳатто қуйи даражадаги вакилларининг **профессional компетенциялари талабларига** киритилмоқда.



Замон чақириқлари ва бизнес барқарорлик тамойиллари

Замонавий дунёда воқеалар оқими тезлашиб, тобора жадаллашмоқда.

- *Бунинг охири, чегараси борми?*
- *Нималарга ишонини ва таянини керак?*
- *Қайси муддатга ишларни режаслаштиришни имкони бор?*
- *Айниқса, ҳозирги пайтдаги беқарорлик шароитида бизнесни қандай бошқариш керак?*

Барқарор бошқарув тамойилларини қадрлайдиган компанияда 3 та ўзгармас асос бўлиши керак:

- 1. Келажакни кўриш** (*компания эгалари учун*).
- 2. Миссия** (*белгилаш компания учун*).
- 3. Стратегик режа** (*ишлаб чиқиш раҳбарият учун*).

Барқарорлик даражасига кўра бу асослар юқоридан пастга қараб жойлашади.



Лойиҳавий бошқарув фаолияти ва инсоният келажаги

XVII асрнинг буюк мутафаккири, математик Блез Паскал:

"Ўтмиш ва бугунги кун бизнинг воситамиздир, фақат келажак бизнинг мақсадимиз бўлиши мумкин", - деб айтган экан.

Ушбу ибора инсон ўз фаолиятидан кутилаётган натижани кўра билиши, уни ўз вақтида ва оптимал қийматда амалга оширишига ишора бўлиб, ишга бундай лойиҳавий ёндошув омадли инсонлар хусусиятларининг асосийсидир.

Паскаль иборасининг замонавийлиги - лойиҳавий мазмун бутун ҳаётимизга сингиб кетганлигидандир.



A handwritten signature in cursive script that reads "B. Pascal".



Барқарор бошқарув 3 та тамойиллари

МИССИЯ: Мавжудлиги сабабини тушунтиради (нимага мўлжалланган)

- Компания барча қарорларининг йўналишини белгалайди;
- Реалликни тасвирлайди;
- Муддат чекловларисиз амалга ошириш давомийлиги хослиги;
- Ташқи қа ички иштирокчилари учун фойдалилиги.



КЕЛАЖАКНИ КЎРИШ: Компания келажаги ҳақидаги тасаввурни акс эттиради

- Компания стратегияси ишлаб чиқиш учун мўлжал;
- Янги реалликни тасвирлайди ва тушунтиради;
- Маълум бир давр мобайнида мумкинлиги;
- Ички фойдаланиш учун қулайлиги (слогани эса ташқи муҳит учун)



СТРАТЕГИЯ: Мавжуд ва келажакдаги рақибларидан ғалаба қозониб, мақсадга эришиш режаси

- Келажакда сарфлардан ортиб ўтадиган қадриятлар яратиш мақсадидаги ҳаракатлар рўйхати;
- Компания қийматини яратиш жараёнини баёни;
- Таҳлилга, истеъмолчини ўрганишга, ҳатоларга ва шу кабиларга жавобан доимий ўзгаришларни инобатга олиш;
- Фақат ички фойдаланиш учун.

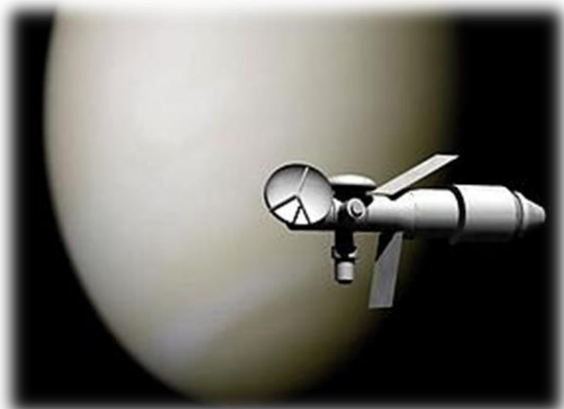


Лойиҳавий ёндошув - стратегияни амалиётга боғлаш усули

- **Лойиҳалар** компания **бизнес муаммоларини ҳал қилиш** учун хизмат қилади, шу сабабли у компания стратегияси билан чамбарчас боғлиқ. **Лойиҳаларни бошқариш амалиёти эса компания стратегиясини амалиёт текислигига ўтказиш воситасидир.** Содда ва қисқа қилиб айтганда, амалиёт текислигига бундай ўтказиш қуйидаги тартибда амалга оширилади:
 - 1) аввало, компаниянинг **стратегик мақсади** аниқланади;
 - 2) унинг фаолияти тактикасига мос аниқлик даражасида **стратегик тадбирлар режаси** ишлаб чиқилади;
 - 3) сўнг ушбу режа асосида компаниянинг **технологик жиҳатдан ўзаро боғлиқ лойиҳалар жамланмаси** ишлаб чиқилади.
 - 4) ва шундан кейингина **мустақил лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва ташкил қилиш** зарур бўлади.



Лойхавий бошқарувнинг амалиётда турли кўринишлари



**Марс сайёраси учун
космик аппарат**

**Рақамли
иқтисодиётга оид
илмий тадқиқот**



Уйингиз



**ПРООН
тадбиркорликка
оид ўқув дастури**



Қатарда 2022 йилги ФИФА ЖЧ



Лойиҳавий бошқарувнинг амалиётда турли кўринишлари

Бунда буюртмачининг ғояси ва хоҳишидан келиб чиқиб лойиҳа тузилади (1), лойиҳавий услуб ва воситалар ёрдамида ноёб ва бетакрор маҳсулот яратилади (2).

Демак, лойиҳани бошқариш амалиёти – бу лойиҳа мақсадларига ва ўз маҳсулотига бўлган талабларига мувофиқ буюртмачининг маълум бир бизнес ғояни амалий фаолиятга ўгириш ва кутилаётган натижага эришиш фаолияти деб қараш мавзумиз доирасида тўғри бўлади.

Компания бошқарувига лойиҳавий ёндашув заруратини тушуниш қуйидагилар орқали яхшироқ англаш мумкин бўлади:

- амалга оширилаётган **вазифалар турли хиллиги,**
- **ижрочилар операциялар таркиби ишларнинг кўплиги,**
- **ижрочилар ўртасидаги ўзаро ҳаракатлар шаклининг мураккаблиги.**



Лойхавий бошқарувнинг амалиётда турли кўринишлари



Постсаноат компаниялари
ҳар бир миждоз ва ҳар бир
маҳсулотнинг ноёблашиши



Оммавий саноат
ишлаб чиқариши
- технологик ўзаро
боғлиқ иш занжирлари



Фабрикада ишлаб чиқариш
турли касб эгалари функция-
ларидаги фарқлар



Ҳунармандчилик
1 та ижрочи, одатий
маҳсулот



Лойиҳаларни бошқариш амалиёти таърифи ва хусусиятлари

! Лойиҳалар бошқаруви амалиёти – бу компания фаолиятида айланма (циклик) ҳаракатлардан ташкил этган бизнес-жараёнларли фаолиятга нисбатан муқобил бўлган, *вақт ва ресурс чекловлари шароитида ноёб вазифаларнинг бошқарув ечимларига ва уларнинг натижаларига лойиҳавий усулларни қўллаган ҳолда босқичма-босқич эришиладиган амалий фаолият тизимидир.*

■ Лойиҳанинг ўзига хос хусусиятлари:

1. Компаниянинг маълум стратегияси мувофиқ *аниқ лойиҳа мақсадларининг мавжудлиги.*
2. Мижознинг талабларига мос келадиган *лоyiҳа вазифасининг ўзига хослиги ва бетакрорлиги.*
3. Бошланиши ва якуни бўлган *лоyiҳанинг мужассам чекловлар* (муддатли, молиявий ва бошқалар) *шароитида амалга оширилиши.*

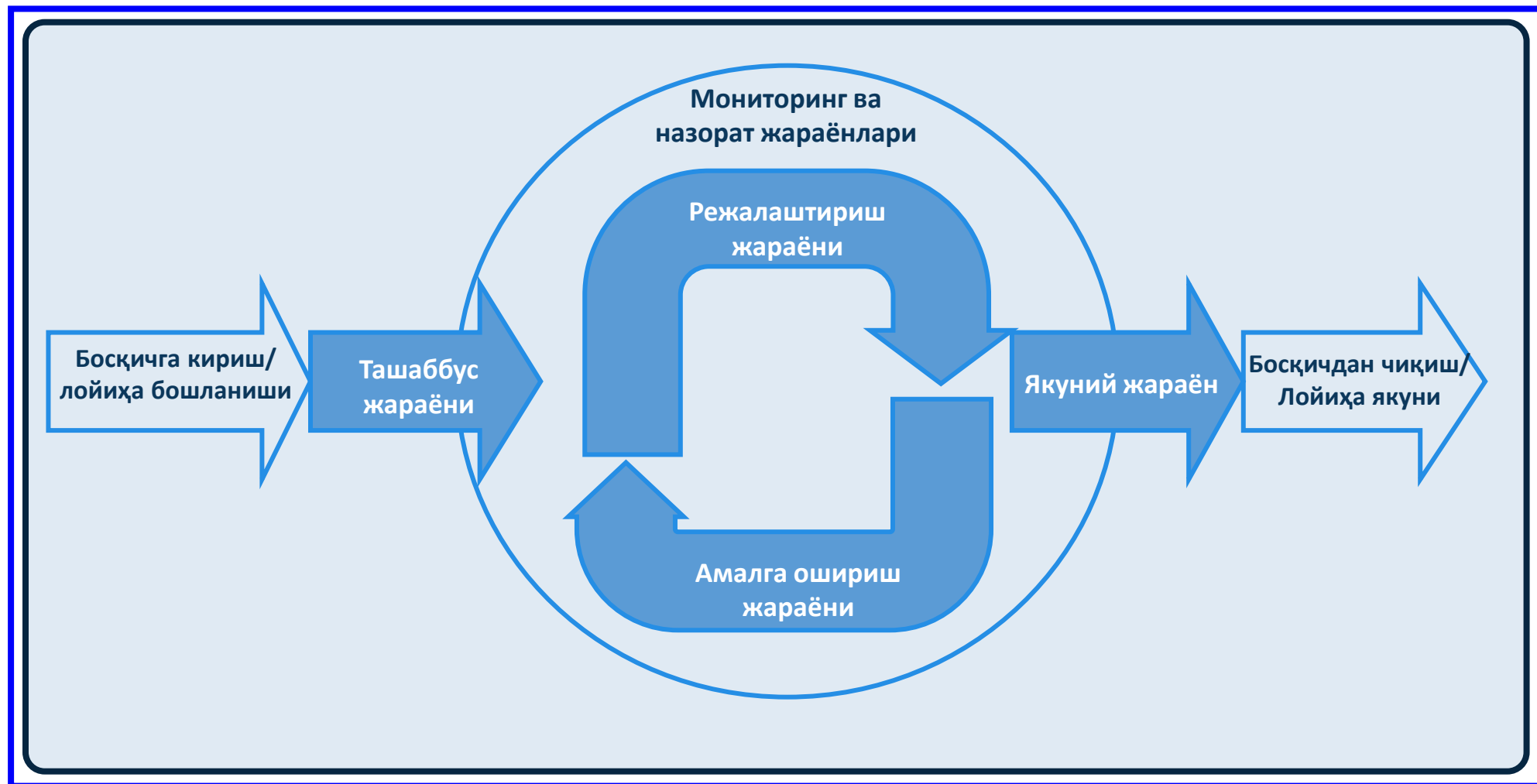


Project Management (PM) тизими ва халқаро стандартлар

- Лойиҳани бошқариш тизими маълум ҳажмдаги элементларга эга бўлган изометрик конфигурацияни ифодалайди. Лойиҳани бошқариш амалиёти мазмун-моҳиятини тушунтириш учун фақат унинг **икки ўлчовли вариантани**, яъни **лойиҳани бошқариш жараёнлари ва функцияларини** ўз ичига олган ва ўзаро чамбарчас боғланган тарзда тақдим этиш мақсадга мувофиқ. Лойиҳани бошқариш жараёнлари **PMI** да батафсил тавсифланган. **PMBOK** қўлланмасида улар кетма-кет ва параллель равишда амалга ошириладиган босқичларни ифодаловчи **5 та тўлиқ гуруҳга** бирлаштирилган.
- **Жараён гуруҳлари:**
 1. Лойиҳа ташаббуси. а) лойиҳа Низомни тайёрлаш.б) лойиҳа менежерини (PM) танлаш ва тайинлаш.
 2. Режалаштириш.
 3. Ижрони ташкил этиш.
 4. Мониторинг ва назорат.
 5. Лойиҳани якунлаш.



Лойиҳаларни бошқариш жараёни босқичлари



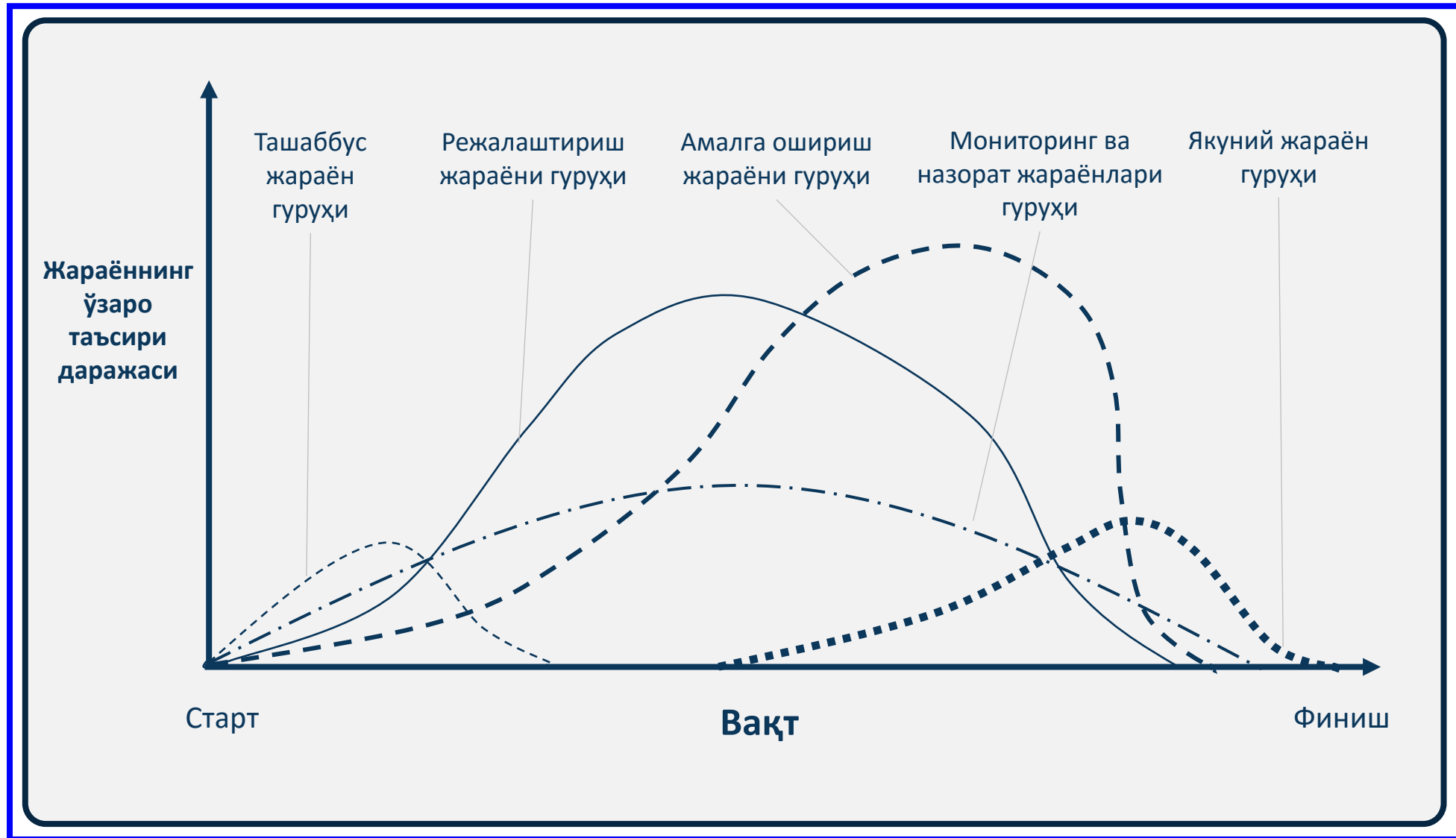
Лойиҳаларни бошқариш жараён-функционал моделини тузиш.

Жараёнларни бошқариш гуруҳи:

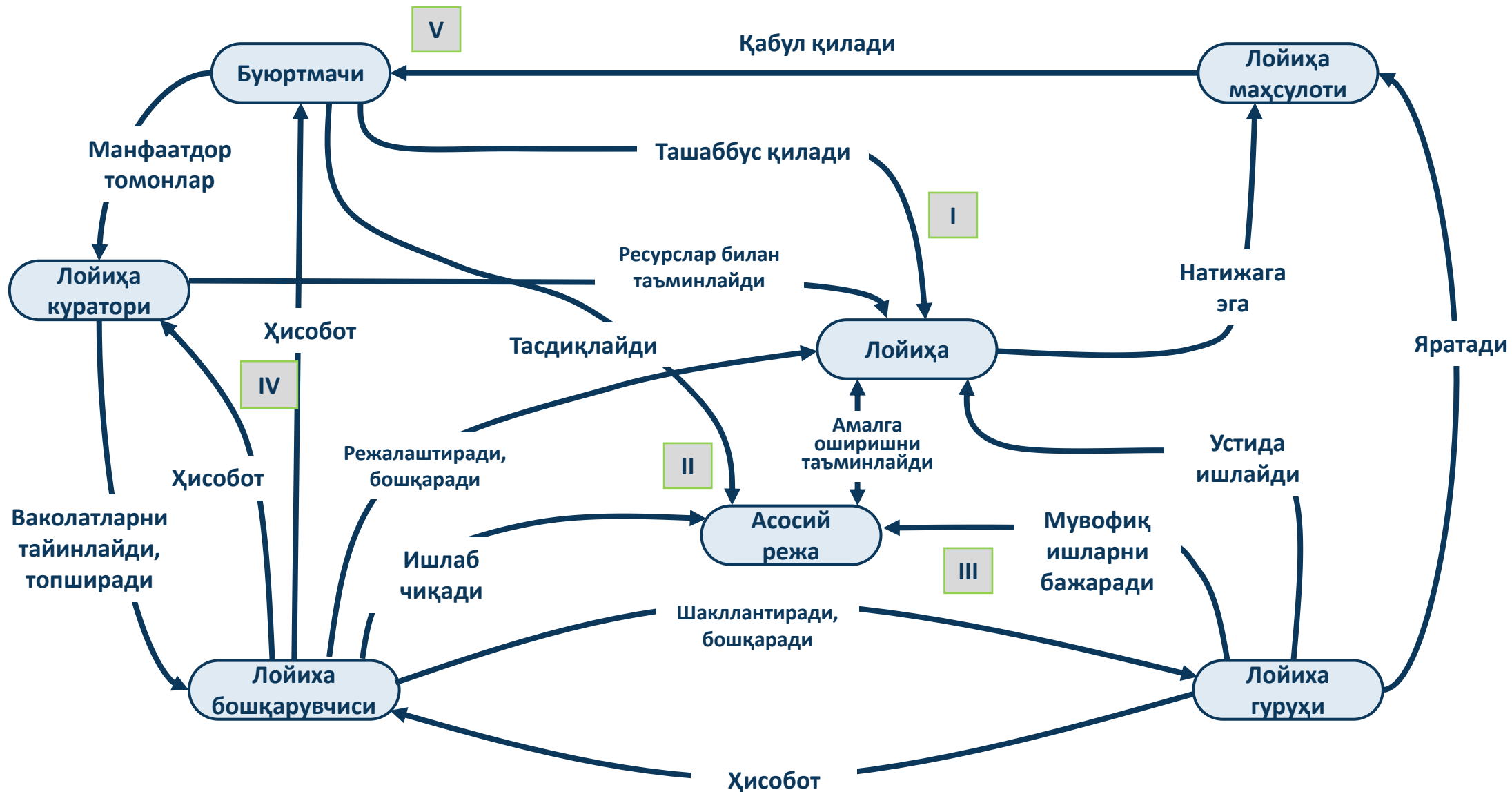
- **1. Ташаббус жараёнлари** лойиҳанинг мақсадини аниқлаш, лойиҳани бошлаш, вазифаларни аниқлаш ва менежерга лойиҳа ваколатларини бериш учун ишлатилади;
- **2. Режалаштириш жараёнлари** лойиҳани батафсил режалаштириш ва лойиҳанинг ишлаши баҳоланадиган асосий иш режасини тузиш учун ишлатилади;
- **3. Ижро жараёнлари** лойиҳани бошқариш фаолиятини амалга ошириш учун ишлатилади, унинг натижаларини режага мувофиқ эришишни таъминлайди;
- **4. Мониторинг ва назорат жараёнлари** лойиҳанинг боришини кузатиш, таҳлил қилиш ва тартибга солиш, самарадорликни баҳолаш, тузатиш ва профилактика чоралари зарур бўлган жойларни аниқлаш учун ишлатилади;
- **5. Тугатиш жараёнлари** лойиҳа (босқич) якунланганлигини расмий равишда тан олиш, шунингдек тўпланган тажрибани таҳлил қилиш учун ишлатилади.



Лойиҳа жараёларининг босқичлари кетма-кетлиги тасвирли акс эттирилган диаграмма



Лойиҳаларни бошқариш амалиётдаги кетма-кетлик



Project Management (PM) тизимида амалий лойиҳаларни бошқаришнинг ўрни ва аҳамияти.

Лойиҳаларни бошқариш амалиётида

- ноёб вазифани муваффақияти ечимини топиш учун чекловларни бошқариш алоҳида аҳамиятга эга. Компания раҳбарияти ва лойиҳа менежери учун эса лойиҳани амалга оширишда қандай чекловчи омилларга дуч келишлари мумкинлигини билиш муҳимдир.

Лойиҳани бошқариш амалиёти

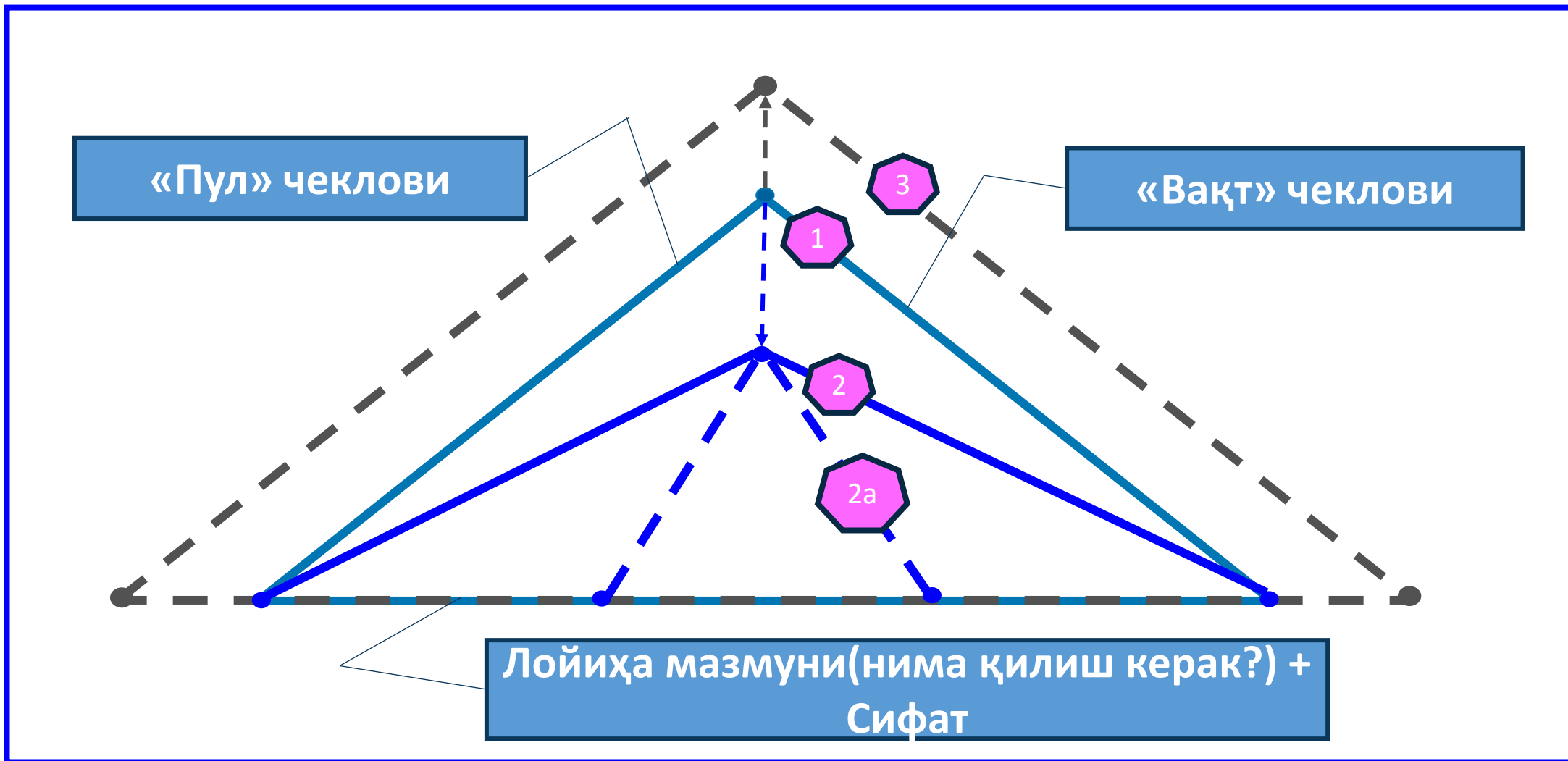
- Менежерларнинг тўпланган амалий тажрибасини (1),
- Уларнинг билимлари ва усулларини, шаклланган маълум касбий кўникмаларини ва лойиҳа мақсадига эришишга қаратилган вазифаларни амалга оширишда стандартлаштирилган технологик ечимларни (2)
- Ишлаб чиқишни ва келажакда турли лойиҳаларда қўллашни (3) назарда тутди.



Project Management (PM) тизимида амалий лойиҳаларни бошқаришнинг ўрни ва аҳамияти.



Лойиҳани амалга ошириш учун «чекловлар учбурчаги»



Лойиҳа бошқаруви амалиётида чекловлар ўрни.

Асосан иккита турдаги чекловларни қабул қилишдир: молиявий чеклов ва муддатлилик.

- Лойиҳанинг бу икки хусусиятлари лойиҳавий вазифани режалаштирилган ишлар ҳажми ва талаб даражасидаги уларнинг сифати билан тўлдириш имконини беради (1-ҳолат).
- тўлақонли натижага эришишда уларнинг таъсирини сусайтириш жуда қийин (2-ҳолат).
- Бюджет ва/ёки вақт харажатларининг қисқариши билан режалаштирилган ишлар ҳажми ва/ёки сифат ҳам қисқариши лозим (2а-ҳолат).
- Лойиҳа учбурчаги ишлар ҳажми қисмининг ўсиши ёки сифатнинг яхшиланиши муқаррар равишда бюджет чегаралари ва давомийлигининг кенгайишига олиб келишини ўз вақтида англашга имкон беради (3-ҳолат).



Лойиҳаларни бошқариш жараён-функционал моделини тузиш.

- **Жараёнлар** - бу аниқ белгиланган натижаларга ва амалга ошириш учун белгиланган муддатларга эга бўлган ўзаро боғлиқ ишлар жамланмаси.
- **Функциялар** - бу маълум бир вақтга боғланмаган ҳаракатлар ва компетенцияларнинг таркиби. Кўпгина жараён операциялари вазифа шаклига ўтказилиши мумкин, функция соҳалари эса фақат компетенцияларнинг бошқарув ҳадлари билан белгиланади.

Дастлабки **4 та функционал йўналиш** асосий ҳисобланади, чунки улар лойиҳани бошқариш (Project Management)нинг учта асосий жиҳатини ишлаб чиқади:

- **ишлар ҳажми, чекловлар (харажат ва вақт) ва хатарлар.**

Охирги **5 та қатор қўшимча.**

- Кадрлар бошқаруви бевосита атроф-муҳит ва жамоага қўлланилади.
- Таъминотни бошқариш ташқи муҳитга тегишли.
- Алоқа, сифат ва интеграцияни бошқариш алоҳида ўзига хос бошқарув шакллари дир.



Лойиҳаларни бошқариш жараён-функционал моделини тузиш.

Жараёнларнинг предмет гуруҳига қуйидагилар киради:

- 1. **Интеграция** - лойиҳа билан боғлиқ турли жараёнлар ва ишларни излаб-топиш, аниқлаш, комбинация, бирлаштириш, мувофиқлаштириш, бошқариш ва яқунлаш жараёнлари;
- 2. **Манфаатдор томонлар** - лойиҳанинг барча манфаатдор томонларини аниқлаш ва улар билан ўзаро ҳамкорлик қилиш жараёнлари (шу жумладан куратор ва буюртмачи);
- 3. **Ишлар ҳажми ва натижалар** - лойиҳани муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган ишлар ва натижаларни аниқлаш ва лойиҳага киритиш жараёнлари;
- 4. **Ресурслар** - лойиҳани ўз мақсадларига эришиш учун етарли бўлган инсон, моддий, инфратузилма ва бошқа ресурслар билан таъминлаш жараёнлари;
- 5. **Муддатлар** - лойиҳа жадвалини тузиш, унинг бажарилишини кузатиш ва ўз вақтида бажарилишини таъминлаш жараёнлари;



Лойиҳаларни бошқариш жараён-функционал моделини тузиш.

Жараёнларнинг предмет гуруҳига қуйидагилар киради (давоми):

- 6. **Ҳаражатлар** - бюджетлаштириш, унинг бажарилишини кузатиш ва ҳаражатларни назорат қилиш жараёнлари;
- 7. **Хатарлар** - таҳдид ва имкониятларни аниқлаш ва уларни бошқариш жараёнлари;
- 8. **Сифат** - режалаштириш, таъминлаш ва сифат назорати жараёнлари;
- 9. **Харид қилиш** - таъминотни режалаштириш, зарур маҳсулотлар, хизматлар ёки натижаларни харид қилиш ёки олиш жараёнлари, шунингдек етказиб берувчилар билан муносабатлар жараёнлари;
- 10. **Алоқа** - коммуникацияларни режалаштириш ва бошқариш, лойиҳа билан боғлиқ маълумотларни тарқатиш жараёнлари.



Лойиҳаларни бошқариш жараён-функционал модели матрицаси.

Вазифалар	ЖАРАЁН ГУРУҲЛАРИ				
	Бошлаш	Режалаштириш	Бажарилишни ташкил этиш	Назорат қилиш	Яқунлаш
Мазмунни (ишлар ҳажми) бошқариш	Лойиҳа ҳадларини белгилаш	Ишлар таркибини белгилаш	Ўзгаришларни бошқариш	Маҳсулот ва лойиҳа ишларини назорат қилиш	Натижаларни қабул қилиш
Қийматни бошқариш	Лойиҳани қиймати баҳолаш	Смета ва бюджетни ишлаб чиқиш	Молиялаштиришни таъминлаш	Бюджет назорати	
Муддатни бошқариш	Муддатни режалаштириш	Жадвални ишлаб чиқиш	Ишларни мувофиқлаштириш	Муддатни назорат қилиш	
Хатарларни бошқариш	Асосий хатар таҳлили	Хатарларни бошқариш режаси	Таваккалчилик заҳираларини шакллантириш	Хавф-хатар мониторинги	
Ходимларни бошқариш	Лойиҳа менежерини тайинлаш	Ходимлар режаси	Жамоани шакллантириш ва ривожлантириш	Ходимларни баҳолаш	Мотивация, жамоани тарқатиш
Таъминотни бошқариш	Бозор ҳолати таҳлили	Таъминотни режалаштириш	Шартномалар тузиш	Шартномани идора қилиш	Шартномаларни тугаллаш
Коммуникация бошқариш		Мулоқотни режалаштириш	Лойиҳа бўйича ўзаро алоқалари	Лойиҳа ҳисоботи	Яқуний ҳисобот
Сифатни бошқариш		Сифатни режалаштириш	Сифатни таъминлаш	Сифат назорати	
Интеграцияни бошқариш	Лойиҳа низомини ишлаб чиқиш	Лойиҳа бош режасини ишлаб чиқиш	Ишни ташкиллаштириш ва мувофиқлаштириш	Режанинг бажарилишини назорат қилиш	Натижаларни таҳлил қилиш. Хулоса чиқариш



Лойиҳаларни бошқариш жараён-функционал моделини тузиш.

- Дарҳол таъкидлаш керакки, ҳатто тажрибали бизнесменлар ҳам кўпинча **лойиҳа ва бизнес-режа** тушунчаларини чалкаштириб юборишади.
- Буни ҳал қилиш керак, акс ҳолда кейинчалик қийинчиликлар пайдо бўлади. Ушбу иккита тушунчанинг қайси бири "товуқ" ва қайси бири "тухум"?
- Табиийки, асосийси - лойиҳа, бизнес-режаси иккинчи даражали.
- **Лойиҳа бошқаруви амалиёти** ноёб вазифани бажариш учун билим, кўникма, усул ва технологияларни қўллаш тизими сифатида иштирокчиларининг хоҳишларини қондириш мақсадига хизмат қилади.



Лойиҳаларни ташкилот миссияси ва стратегияси билан ўзаро боғлиқлиги

- **Стратегия** - бу бизнесни сезиларли муваффақиятга олиб келиши мумкин бўлган, белгиланган режалаштириш горизонтига эга бўлган компаниянинг узок муддатли ривожланиши режасидир.
- **Стратегия тушунчаси тор маънода** ишлатилганда у маълум бир муҳим ҳужжат эканлигига ва истиқболли режани намойиш этишига эътибор қаратилади.
- **Ҳужжат кўринишидаги яхши стратегия учун бир неча мезонлар** мавжуд:
 - ўз бизнесининг келажакдаги жисмоний гавдалангани туфайли эгасида мағрурлик ҳиссини туғдиради;
 - бизнес эгаларининг бойлиги ўсиб бораётган тасвирини акс эттиради;
 - яқин ва узок муддатли истиқболда компаниянинг рақобатбардошлигини таъминлаш имиджини яратади;
 - компаниянинг асосий ходимларининг қониқишини шакллантиради.



Ташкилот миссияси таърифи

- **Ташкилот миссияси** - бу ташкилотнинг эгалари ва ходимлари, харидорлари ва бизнес ҳамкорлари, яшаш жойлари ва умуман жамият учун мавжудлигининг мақсади ва мазмуни.
- Миссия ташкилотнинг турдош компанияларидан **фарқини кўрсатади ва бу фарқ кейинчалик унинг ишлаши ва ривожланиши стратегиясида шаклланади** ва амалга оширилади.
- "**Миссия** - бу ташкилотнинг асосий умумий мақсади - унинг мавжудлигини аниқ ифодаланган сабабдир. Ушбу миссияни амалга ошириш учун мақсадлар ишлаб чиқилади", - деб таъриф берилади “Менежемент асослари” китобида. (Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988 - Management - 777 pages).



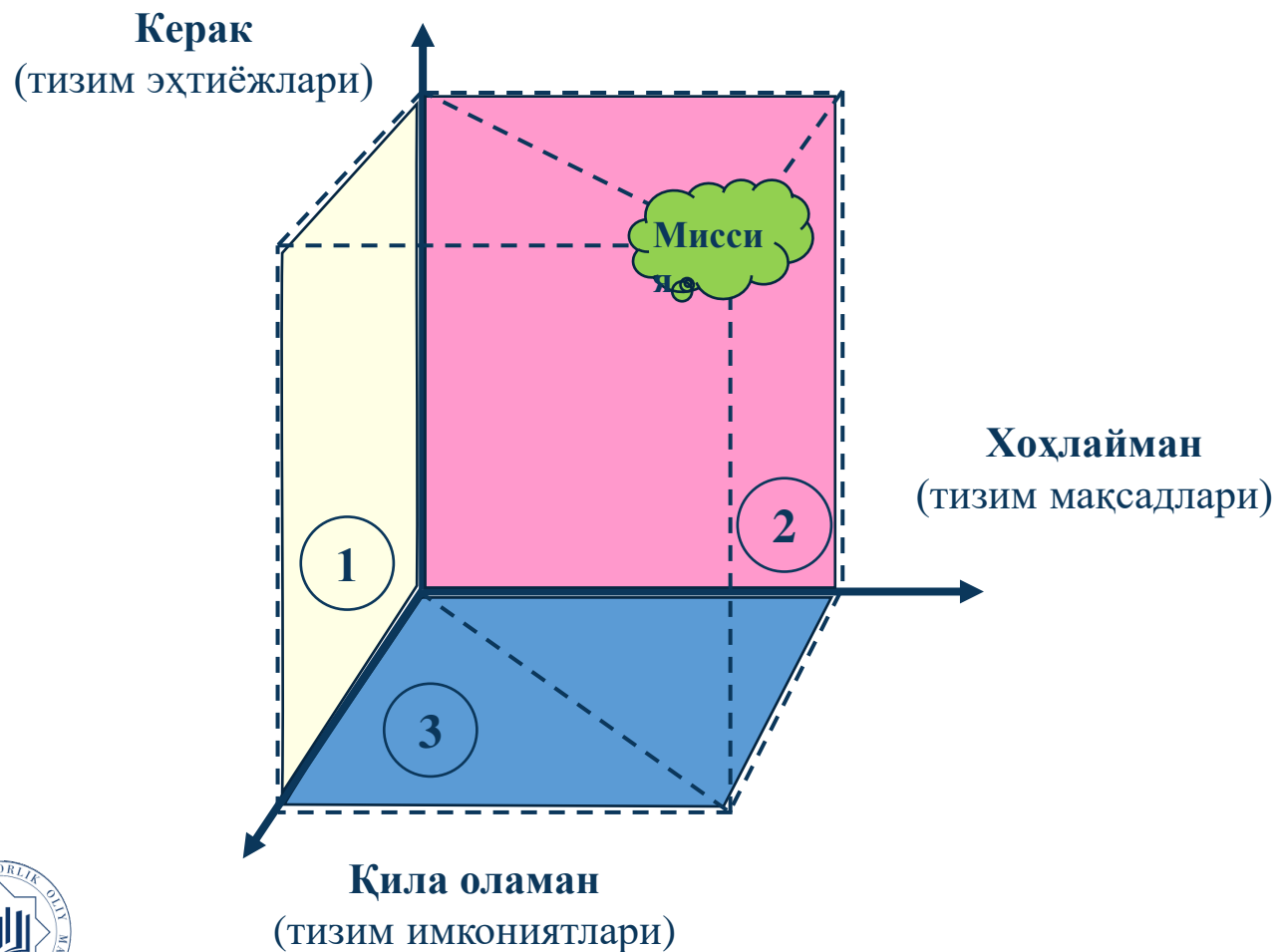
Ташкилот миссияси моҳияти

- Батафсил шаклда миссия - *бу компаниянинг мавжудлигини мижозлар эҳтиёжларини қондириш, рақобатбардош устунликларни амалга ошириш, компания ходимларини рағбатлантириш позициясидан англатади.*
- Миссияда ташкилотнинг қуйидаги хусусиятларини акс эттирилиши керак:
 - **мақсадлар**, яъни ташкилот фаолияти нимага қаратилган ва узок муддатли истиқболда нимага интилади;
 - ташкилот фаолияти доираси ва **ўз маҳсулотини амалга оширадиган бозор**;
 - ташкилот қабул қилган **кадриятлари ва эътиқодларида** ифодаланган унинг фалсафаси.
- **"Яхши ҳаёт учун ишлаш, яхши дунё ҳамма учун"** - бу Япониянинг "Omron" корпорациясининг миссияси. <https://csmedica.ru/about/history/>



Миссияни ишлаб чиқиш усули

Миссияни ишлаб чиқиш координаталари тизими



- "Зарур" ўқи - бозор эҳтиёжларини акс эттиради,
- "Қила оламан" ўқи - компаниянинг имкониятларини аниқлайди (ресурслар ва маҳоратнинг ўзига хослиги),
- "Хоҳлайман" ўқи - бизнес фалсафасини (тахминлар, қадриятлар, тамойиллар) ифодалайди.
- Бундай координата тизимида миссияни ишлаб чиқиш, бир томондан, бозор эҳтиёжлари ва бошқа томондан компаниянинг имкониятлари ва хоҳишлари ўртасида муросага келиш вазифасидир.

Ташкилот миссияси ва унинг компания стратегияси билан боғлиқлиги.

- **Хулоса:** лойиҳалар компания бизнес муаммоларини ҳал қилиш учун хизмат қилади, шу сабабли у компания стратегияси билан чамбарчас боғлиқ. **Лойиҳаларни бошқариш амалиёти эса компания стратегиясини амалиёт текислигига ўтказиш воситаси эканлиги юқоридаги далиллардан яққол кўриниб турибди.** Мухтасар қилиб айтганда, ушбу стратегия амалиёт текислигига қуйидаги тартибда ўтказилади:
 - 1) аввало, компаниянинг **стратегик мақсади** аниқланади;
 - 2) унинг фаолияти тактикасига мос аниқлик даражасида **стратегик тадбирлар режаси** ишлаб чиқилади;
 - 3) сўнг ушбу режа асосида компаниянинг **технологик жиҳатдан ўзаро боғлиқ лойиҳалар жамланмаси** ишлаб чиқилади.
 - 4) ва шундан кейингина **мустақил лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва ташкил қилиш** зарур бўлади.



Адабиётлар:

- 1. ISO 21504-2016: "Project, Program and portfolio management. Project Portfolio Management Guide".
- 2. ISO/CD 9004-2016, ISO/TC 176/SC2/N 1350: "Organization quality — Recommendations for achieving sustainable success."
- 3. ISO 9000-2015: "Quality management system. Basic provisions and dictionary".
- 4. PMBOK Guide: A Guide to the Body of Knowledge on Project Management. — Project Management Institute. — 2008. — 463 p.
- 5. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988 - Management - 777 p.
- 6. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: Проектная практика. — 2010. — 256 с.



Интернет ресурслар:

1. https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_proektami_razvitiya_mogilko/#s19
2. <https://csmedica.ru/about/history>.
4. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html>
5. <http://projectimo.ru/strategicheskoe-planirovanie/osnovy-strategicheskogo-planirovaniya.html>
6. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/biznes-proekt.html>
7. http://businessengineeringgroup.com/publications/bigspb/metodology/mission_company_reglament.php



Эътиборингиз учун
рахмат!

