

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

Chapter 6

Project Management Institute - PMBoK

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

Мавзу 6

Лойиҳаларни бошқариш институти - PMBoK

Лойиҳаларни бошқариш институти (PMI) - Америка Лойиҳаларни бошқариш институти - 1969 йилда ташкил этилган. PMI таниқли лойиҳаларни бошқариш стандарти The Guide to PMBoK® (Project Management Body of Knowledge®)ни ишлаб чиқди ва фаол тарғиб қилмоқда. PMI глобал нотижорат лойиҳаларни бошқариш ташкилотидир.

PMI қуйидаги оарни амалга оширади:

- стандартларни ишлаб чиқиш
- тадқиқот олиб бориш
- таълим фаолияти
- мақолалар, журналлар ва китобларни нашр этиш;
- минтақавий идораларда ҳамкорлик имкониятларини кенгайтириш;
- конференциялар ва ўқув семинарларини ўтказиш
- лойиҳаларни бошқариш соҳасида аккредитация ва хк.

PMI, PMBoK каби саноат стандартларини яратиш учун кўнгиллиларни жалб қилади. PMBoK кўрсатмалари Америка Миллий Стандартлар Институти (ANSI) томонидан тан олинган. 2012 йилда 4-нашр PMBoK йўриқномасида тасвирланган лойиҳаларни бошқариш жараёнлари ISO томонидан мослаштирилди.

PMI турли соҳалар ва академия вакиллари томонидан 1969 йил октябр ойида Жоржия технология институтида нотижорат ташкилот сифатида ташкил этилган.



1975 йилда PMI мақсадлари қуйидагича шакллантирилган:

- лойиҳаларни бошқаришга профессионал ёндашув зарурлигини тан олишга қўмаклашиш;
- лойиҳаларни бошқаришдаги муаммоларни, ечимларни ва уларни амалий қўллашни эркин муҳокама қилиш учун майдон билан таъминлаш;
- саноат ва академик тадқиқотларни мувофиқлаштириш;
- умумий атамалар ва алоқаларни такомиллаштириш усулларини ишлаб чиқиш;
- дастурий таъминот тизимларидан фойдаланувчилар ва етказиб берувчилар ўртасидаги ўзаро алоқаларни таъминлаш;
- лойиҳаларни бошқариш соҳасида кадрлар тайёрлаш ва малака ошириш бўйича тавсиялар бериш.

1970-йилларда институт салоҳиятининг 10-15 фоизи стандартларни ишлаб чиқишга қаратилган эди. Институт штат даражасида Миллий стандартлар қўмитаси орқали ва халқаро даражада фаолият олиб борди.

PMI АҚШ федерал ҳукумати билан тўғридан-тўғри ўзаро алоқада бўлмаган, бироқ институт аъзоларининг кўпчилиги лойиҳаларни бошқариш билан шуғулланадиган муассасаларда федерал ҳукумат ходимлари эди.

1980-йилларда лойиҳани бошқаришда процедуралар ва ёндашувларни стандартлаштиришга ҳаракат қилинди. Лойиҳани бошқариш бўйича қўлланманинг биринчи нашри (PMBoK) институт томонидан 1996 йилда нашр этилди.

Тахминан ҳар тўрт йилда бир марта PMI ўзининг PMBoK® стандарти версияларини янгилайди. Бугунги кунда стандартнинг энг сўнги версияси - PMBoK 7-нашри 2021 йилда ишлаб чиқилди. 2003 йилда лойиҳа бошқаруви учун ташкилотнинг етуклик даражасини баҳолаш учун OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model®) стандарти чиқарилди - бу ташкилотда лойиҳаларни бошқариш ҳолатини аниқлаш методологиясидир.

1969 йилда Жон Кинг, Ж. Гордон Девис, Сюзан Галлагер, Ерик Жанет, Жеймс Седер, Нед Энгман каби бир гуруҳ ҳамфикрлар менежерларнинг профессионал ташкилотини яратиш ғоясини илгари суришди.

Дастлаб, институт расмий равишда нотижорат ташкилот сифатида ташкил этилган ва кейинчалик, 1981 йилда бизнес лигаси мақомини олди. PMI ҳаётидаги яна бир унутилмас сана 1984 йил бўлиб, биринчи сертификатлаш



имтиҳони Филадельфиядаги йиллик семинар-симпозиумда ўтказилган. Шу пайтдан бошлаб РМЎнинг янги даври бошланди.

РМЎ нотижорат ташкилот бўлиб, турли мамлакатларда лойиҳаларни бошқаришни тарғиб қилади, тарғиб қилади ва ривожлантиради. РМЎ бутун дунё бўйлаб маҳаллий офисларда - Бўлимларда ўқитишни ташкил этиш орқали лойиҳаларни бошқариш стандартларини ишлаб чиқади ва мутахассисларнинг малакасини оширади.

2022 йил бошида бутун дунё бўйлаб 1 300 000 дан ортиқ РМЎ сертификатига эга бўлган мутахассислар бор эди. РМЎ аъзоларининг лойиҳаларни бошқариш амалиёти ва ўрганиш соҳасидаги қизиқиш доираси иқтисодиётнинг деярли барча соҳаларига таъсир қилади.

Ўзининг бутун фаолияти давомида РМЎ лойиҳаларни бошқариш бўйича нуфузли халқаро профессионал ташкилотлардан бири бўлиб қолди.

Лойиҳа услублари қуйидаги соҳаларда қўлланилмоқда:

- аэрокосмик соҳаси
- автомобил саноати
- бизнес бошқаруви
- машинасозлик
- молиявий операциялар
- ахборот технологиялари
- фармацевтика маҳсулотлари
- телекоммуникация
- ва бошқа кўплаб саноат тармоқлари.

РМЎ ўқитиш тизими стандарт жараёнлар тўпламидан фойдаланган ҳолда лойиҳаларни бошқаришни таклиф қилади, жами бешта асосий гуруҳ мавжуд ва улар РМВoК стандартида тавсифланган - бу лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги Америка миллий стандартидир.

1. Лойиҳани бошлаш билан боғлиқ жараёнлар.

2. Лойиҳани комплекс режалаштириш билан боғлиқ жараёнлар:

- лойиҳа мазмуни
- ресурслар
- сифат



- харидлар
 - шартномалар
 - коммуникациялар
 - ишлар ва операциялар рўйхатини тузиш
 - рискларни бошқариш режаси.
3. **Лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ жараёнлар** - сифатни таъминлаш, жамоани бошқариш ва ривожлантириш, ахборот ва алоқа, етказиб берувчилар билан ўзаро ҳамкорлик.
4. **Мониторинг ва назорат билан боғлиқ жараёнлар** - ўзгаришларни бошқариш, жадвал мониторинги, лойиҳа кўламини бошқариш, сифат назорати, харажатларни бошқариш, ҳисобот бериш, рискларни бошқариш ва бошқалар.
5. **Лойиҳани яқунловчи жараёнлар:**
- маҳсулотни етказиб бериш
 - масъулият ва ваколатларни топшириш
 - лойиҳани ва тегишли шартномаларни ёпиш.

PMI институти PMBoK® лойиҳаларни бошқариш стандартини ишлаб чиқди ва доимий равишда янгилаб боради. Америка Миллий Стандартлар Институти (ANSI) томонидан дастлаб Америка Миллий Стандарти (ANS) сифатида қабул қилинган стандарт ҳозирда бутун дунёда қабул қилинган.

ANSI PMBoK® стандартининг 7-нашри лойиҳаларни бошқариш соҳасида қўлланиладиган қийматларни етказиб бериш тизимининг тавсифини ва лойиҳани бошқаришнинг 12 тамойилини ўз ичига олади.

Улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Масъулиятли бошқарув
2. Жамоа
3. Манфаатдор томонлар
4. Қийматлар
5. Тизимли фикрлаш
6. Етакчилик
7. Мослашувчанлик



8. Сифат
9. Мураккаблик
- 10.Хавф
- 11.Мослашувчанлик имконияти ва чидамлилик
- 12.Ўзгартириш

PMBoK® 7-нашр бўйича қўлланма 8 та лойиҳани амалга ошириш соҳасини (домен) ўз ичига олади:

1. Манфаатдор томонлар
2. Жамоа
3. Ривожланиш ёндашуви ва ҳаёт айланиши
4. Режалаштириш
5. Лойиҳа иши
6. Таъминот
7. Ўлчов
8. Ноаниқлик

Бундан ташқари, PMBoK® 7-нашр бўйича қўлланмада индивидуал лойиҳаларни мослаштириш бўлими, шунингдек, энг кўп ишлатиладиган моделлар, усуллар ва артефактлар тавсифи мавжуд.

Қўлланманинг мақсади лойиҳани бошқаришнинг умумий қабул қилинган стандартларини аниқлаш ва тавсифлаш ва ушбу соҳа мутахассислари томонидан қўлланиладиган умумий атамаларни жорий этишдан иборат.

Лойиҳани бошқариш бўйича профессионал (PMР®)

Ҳозирда дунё бўйлаб 200 дан ортиқ мамлакатларда лойиҳаларни бошқариш хизматларини кўрсатувчи 1 200 000 дан ортиқ PMР® Профессиналлар мавжуд. PMР® сертификати лойиҳа бошқарувидаги энг тан олинган профессионал сертификатлардан биридир.

PMР® унвони амалда муваффақиятли қўлланилиши мумкин бўлган лойиҳаларни бошқариш бўйича катта билимга эга эканлигини ва лойиҳани бошқаришда камида уч йиллик тажрибага эга эканлигини кўрсатади.



PMР сертификати номзодлардан лойиҳаларни бошқариш бўйича маълум миқдордаги билимга ва лойиҳани амалга оширишда маълум миқдордаги амалий тажрибага эга бўлишни талаб қилади. Профессional ахлоқ кодексига риоя қилиш керак.

PMР® имтиҳони лойиҳани бошқариш бўйича билимларингизни объектив баҳолаш ва белгилаш учун мўлжалланган тестдир.

Лойиҳа бошқарув бўйича сертификатланган ёрдамчи (CAPM®)

Асосий PMР® лойиҳаларни бошқариш professional мақомига қўшимча равишда, кейинчалик PMI томонидан сертификатланган қўшимча CAPM® даражаси ҳам мавжуд. У PMР томонидан лойиҳа менежерлари учун PMР® сертификатига боришда мантикий қадам сифатида жойлаштирилган.

CAPM® сертификати лойиҳаларни бошқариш бўйича хизматлар кўрсатадиган, лекин ҳали етарли амалий тажрибага эга бўлмаган мутахассислар учун мўлжалланган. Лойиҳа бошқаруви жамоаси аъзоси сифатида CAPM® лойиҳаларни бошқариш бўйича амалий ишларда катта тажрибага эга бўлган мутахассисларга таянади, улар билан ўз ҳаракатларини мувофиқлаштиради.

Одатда, CAPM® қуйидаги вазифаларни бажаради:

- лойиҳани бошқариш режаларини белгилашда ёрдам беради;
- самарадорлик кўрсаткичлари ва даражалари бўйича таклифлар киритади;
- лойиҳадаги талаблар, тахминлар ва чекловларга аниқлик киритади;
- маъмурий ёрдам кўрсатади.

2021 йилда PMI стандартининг янги версияси PMBoK 7-нашр чиқарилди.

Олдинги версиялардан фарқли ўлароқ, 7-нашр муаллифлари ўзларини кичик яхшиланишлар билан чекламадилар. Улар ҳужжатнинг тузилиши ва мазмунини жиддий қайта кўриб чиқдилар.

Бир томондан, стандарт сезиларли даражада "вазнини йўқотди" ва бошқа томондан, лойиҳа ҳамжамиятига қўшимча имкониятлар тақдим этди.

PMI PMBoK® 7-нашри лойиҳаларни бошқариш стандартининг сўнгги версиясининг мақсади, тузилиши ва мазмунини ўрганади.

Бунда лойиҳани бошқариш жараёнларининг 5 гуруҳи ва 10 та билим соҳалари кетма-кет кўриб чиқилади.



Стандартда тавсифланган лойиҳани бошқаришнинг барча жараёнларининг батафсил таҳлили, шу жумладан расмий талаблар ва амалий қўллаш масалалари келтирилган.

РМВоК муаллифлари турли корхоналар ўртасида сўровномаларни йўлга қўйдилар:

- улар лойиҳани қандай бошлашади
- қандай ҳужжатлар тузилган
- уларнинг лойиҳаси қандай босқичлардан иборат
- иш режаси қандай кўринишга эга ва ҳоказо.

Агар турли ташкилотларда улар бир хил саволларга ўхшаш жавоб олсалар, улар бу "яхши амалиёт" атамаси деб аталадиган деган хулосага келишади. РМВоК эса биз ҳақиқий лойиҳаларни бошқаришда қўллайдиган яхши амалиётлар тўпламидир.

РМВоК - бу методология эмас, балки амалиётларнинг умумлаштирилган шарҳидир. Унда маълум қоидалар, тамойиллар ва ёндашувлар мавжуд эмас, улар асосида нукталарда муайян ҳаракатлар бажарилиши керак эмас.

Уни мослаштириш керак бўлган восита сифатида кўриш керак ва у ерда мавжуд бўлган 49 та жараён автомат тарзда беҳавотир бажарилмайди. Яхши амалиёт барча лойиҳалар учун бир хилда қўлланилмаслиги ва қўлланилмаслиги керак, у ҳар бир лойиҳага алоҳида мослаштирилиши ва қўлланилиши керак.

Касб-ҳунарни ривожлантириш ва ушбу соҳада профессионалларни етиштириш учун умумий атамалар, баъзи бир тузилмалар ва умумий маълумотномаларга эга бўлишимиз муҳимдир. РМВоК терминологияни аниқлашда, лойиҳа бошқаруви деб аталадиган интизомнинг структурасини белгилашда муваффақият қозонди.

РМВоК - бу турмуш даражаси ва доимо ривожланиб боради, шунинг учун 5 гуруҳнинг аниқ тузилиши вақт ўтиши билан ўзгарди, яъни жараёнлар кетма-кет эмас, балки кетма-кет параллелдир ва жуда тез-тез ўзаро кесишади.

Энг сўнгги стандартларда жараёнлар мониторинг ва назоратнинг "пилла" ичида, бошлаш, якунлаш, режалаштириш ва амалга ошириш эса бу жараёнлар ичида.



PMBoK нинг олдинги нашрлари лойиҳа бошқарувига қандай ҳисса қўшган?

Терминология. PMBoK белгилайдиган атамалар кўпинча кўчирилади ва бошқа стандартларга ўтади. Лойиҳа фаолиятида иштирок этувчи шахслар ўртасидаги тушуниш учун бир хиллик жуда муҳимдир. Лойиҳада нима қилиш кераклигини тушунишни сезиларли даражада соддалаштирган 5 та жараён гуруҳининг тузилишини яратиш.

5x10 формуласи кўп йиллар давомида PMBoK кристалли панжараси деб номланган ва интизомнинг тузилишини ўрнатган.

PMBoK 7-нашрда нима ўзгарди

1. 5 та жараёнлар гуруҳи менежерлар ва лойиҳа жамоаси қўллаши керак бўлган 12 та лойиҳани бошқариш тамойиллари билан алмаштирилди:

- Масъулият;
- Жамоа;
- Манфаатдор томонлар;
- Қиймат;
- Тизимли фикрлаш;
- Етакчилик;
- Мослашув;
- Сифат;
- Мураккаблик;
- Риск;
- Мослашувчанлик ва чидамлилик;
- Ўзгаришлар.

2. 10 та функционал майдон 8 та ижро доменига алмаштирилди:

- Манфаатдор томонлар;
- Жамоа;
- Ривожланиш ёндашуви ва ҳаёт айланиши;
- Режалаштириш;
- Лойиҳа иши;
- Таъминлаш;
- Ўлчов;
- Ноаниқлик



Бундан ташқари, доменларни турли хил ноёб лойиҳаларда турли ноёб компаниялар амалиётига мослаштириш бўлими жуда батафсил ёритилган.

3. "Моделлар, усуллар, артефактлар" бўлими пайдо бўлди. Бўлим нафақат лойиҳани бошқаришнинг барча моделлари, усуллари ва артефактларини тавсифлайди (уларнинг 200 га яқини мавжуд), балки қайси усул ва артефактларни қайси соҳада қўллаш кераклиги батафсил тавсифланади.
4. PMIstandards+™ IT платформаси яратилди, у стандарт матнида эслатиб ўтилган атамалар, тушунчалар, усуллар ва бошқалар ҳақида катта ҳажмдаги маълумотларни ўз ичига олади, бунинг натижасида стандарт сезиларли даражада "вазнини йўқотди".

Қиймат: олдинги версияларда лойиҳа доирасида лойиҳанинг маълум бир маҳсулоти яратилиши мумкин деб тахмин қилинган. Янги версияда айтилишича, лойиҳа давомида биз ташкилот учун қиймат яратамиз ва у маҳсулотда эмас, балки лойиҳа тугагандан сўнг унинг ишлашидан фойдали эффектларни олишда.

Мослашув: бу тамойил бутун стандарт бўйлаб қизил ип каби ўтади, чунки унда ёзилган ҳамма нарса танқидий мулоҳаза юритилиши ва ҳақиқий лойиҳага мослашиши керак.

Мураккаблик: лойиҳалар турли хил мураккабликларга эга эканлигини ёдда тутинг, шунинг учун бошқарув тизими, жараёнлар ва лойиҳа тузилмаси турли хил мураккабликка эга бўлиши керак.



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

