

# PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

## Chapter 8

### Projects in Controlled Environment 2

*Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD*

## ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

### Мавзу 8

#### Бошқариладиган муҳитда лойиҳалар 2

Назорат қилинадиган муҳитдаги лойиҳалар (PRINCE2) 150 дан ортиқ мамлакатларда қўлланиладиган дунёдаги энг кенг тарқалган лойиҳаларни бошқариш методологияси. Agile методологияларидан доимий фойдаланиш билан маҳсулотни ишлаб чиқиш даврида классик лойиҳаларни бошқариш методологияларидан бирини унутмаслик лозим.

Классик методологиялар масаласи Буюртмачи ва Пудратчи ўртасидаги шартнома муносабатлари ва бошқарувнинг каскад шаклидаги лойиҳалар учун ҳамон долзарбдир.

PRINCE2 стандарти мослашувчан методологияга асосланган лойиҳалар учун ҳам тегишли, чунки Agile усуллари сизга маҳсулотни қандай қилиб тўғри ишлаб чиқишни (ва маҳсулотни ишлаб чиқиш жараёнини бошқаришни) жуда аниқ ва тузилганлигини айтиб беради, АММО! agile методологиялари ҳар доим ҳам лойиҳа фаолиятини қандай бошқаришни (бу эса, сиз билганингиздек, маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг фақат битта жараёни эмас) тўлиқ қамраб олмайди.

#### PRINCE2 қисқача тарихи

PRINCE2 – 1989-йилда Буюк Британиядаги “Марказий Компютер ва Телекоммуникациялар Агентлиги” (ССТА) томонидан ишлаб чиқилган тизимли лойиҳаларни бошқариш усулидир. Методология муаллифлари таъкидлаганидек, PRINCE2 минглаб лойиҳалардан олинган тажриба асосида яратилган, методологиянинг асосий эътибори лойиҳанинг бошқарув жиҳатларига қаратилган.



2013 йилда PRINCE2 га бўлган ҳуқуқлар AXELOS Ltd. (ББ ҳукумати ва Capita компанияси ўртасидаги қўшма корхона) га ўтказилди. Тарихан, методология ИТ-лойиҳаларни бошқариш учун ишлаб чиқилган, ammo ҳозирда ББда лойиҳаларни бошқариш учун "де-факто" стандарти ҳисобланади.

PRINCE2 - бу бутун лойиҳани бошидан охиригача ташкил қилиш ва назорат қилишга асосланган лойиҳа бошқаруви ёндашувидир. Бу лойиҳани бошлашдан олдин лойиҳани пухта режалаштириш, жараённинг барча босқичларини аниқ ташкил этиш ва лойиҳа тугашидан олдин барча камчиликларни эҳтиёткорлик билан бартараф этишни англатади.

PRINCE методологияси дастлаб 1980-йилларнинг охирида ИТ-лойиҳаларни бошқариш учун ББ ҳукумати томонидан ишлаб чиқилган. 1996 йилда 150 та хусусий ва давлат ташкилотларининг лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассислари ва экспертлари гуруҳи ушбу ёндашувни турли соҳаларда қўллаш учун қайта кўриб чиқди ва янгилади. Янгиланган ва такомиллаштирилган PRINCE2 методологияси шундай пайдо бўлди.

PRINCE2 методологияни ҳар бир алоҳида ташкилотга мослаштиришни тавсия қилади. Лойиҳанинг бошида PRINCE2 биздан лойиҳанинг 3 та асосий жиҳатини аниқлашимизни талаб қилади:

- Бизнес жиҳати

Ушбу лойиҳа фойдали бўладими?

- Истеъмолчи томони

Қандай маҳсулот керак бўлади, биз нима қилишимиз керак?

- Ресурс жиҳати

Мақсадимизга эришиш учун барча нарсалар етарлими?

PRINCE2 7 тамойил, 7 жараён ва 7 лойиҳа мавзусида ифодаланган лойиҳанинг бошқарувида ўз ўрнини топган:

- 7 тамойил PRINCE2 га мувофиқ лойиҳаларни бошқаришнинг умумий қоидаларини белгилайди, методология асосларини белгилайди;
- Талаблар ва стандартларга жавоб бериш ва узлуксиз ишни таъминлаш учун 7 та ёрдамчи рол белгиланган.
- 7 та жараён лойиҳа цикли бўйлаб ҳаракатланиш босқичларини белгилайди;



- 7 та мавзу лойиҳанинг муваффақиятига эришиш учун назорат қилинадиган жиҳатлардир.

## PRINCE2 етти тамоиллари

### 1. CONTINUED BUSINESS JUSTIFICATION

Доимий равишда мақсадга мувофиқлигини баҳолаш. Лойиҳада иқтисодий асоснома бўлиши керак.

- Ҳар бир лойиҳа учун аниқ эҳтиёжлар, мақсадли мижозлар, ҳақиқий фойда ва тўлиқ харажатлар сметаси аниқланиши керак.
- Лойиҳа ҳомийси (маҳаллий шартномавий муносабатларда бу кўпинча Буюртмачи, ҳатто ички бўлса ҳам) доимий равишда лойиҳани амалга ошириш зарурлигига ишонч ҳосил қилиши керак, агар бундай эҳтиёж йўқолган бўлса, лойиҳа тўхтатилиши керак. Кутилаётган фойда харажатлар ва хавфлардан кўпроқ бўлиши керак.

### 2. LEARN FROM EXPERIENCE

Олдинги тажрибани ҳисобга олиш. Лойиҳа гуруҳлари ҳар бир босқичдан ўрганишлари керак.

- PRINCE2 жараёнининг ҳар бир босқичида келажакдаги иш фаолиятини яхшилаш учун фойдаланиладиган сабоқлар ва ёзувлар олиниши керак.
- Ушбу тамойил лойиҳа менежерларини доимий равишда бошқа лойиҳалардан олинган сабоқларни кўриб чиқиш ва улардан фойдаланишга ва лойиҳа давомида ўз тажрибаларини ёзиб олишга ундайди.

### 3. DEFINED ROLES AND RESPONSIBILITIES

Белгиланган рол ва масъулият. Рол ва масъулият аниқ белгиланиши керак.

- Ҳар бир инсон ўз масъулиятини ва бошқа жамоа аъзоларининг масъулиятини яхши билиши керак.
- Ҳар бир лойиҳада лойиҳа доирасидаги масъулият матрицаси ва унинг ташкилий тузилмаси шакллантирилиши керак. PRINCE2 лойиҳанинг учта манфаатдор томонларини ажратади:
  - бизнес (лойиҳа мақсадини белгилайди ва унга инвестиция қилади)
  - фойдаланувчилар (лойиҳа маҳсулотидан фойдаланади)



- етказиб берувчилар (ресурс билан таъминлайди).

#### 4. MANAGE BY STAGES

Босқични бошқариш. Иш босқичма-босқич режалаштирилади.

- PRINCE2 лойиҳалари индивидуал иш босқичларига бўлинади. Олдинги босқичлардан қандай сабоқлар олинганлигини ва жорий лойиҳанинг талабларга жавоб беришини аниқлаш учун даврий текширувлар ўтказилади.
- Лойиҳани босқичлар бўйича режалаштириш, мониторинг қилиш ва назорат қилиш керак, ҳар бир босқич охирида яқунланаётган жорий босқич натижаларини ҳисобга олган ҳолда кейинги босқич режаси янгиланиши керак. Ҳар бир босқич ўртасида асосий қарор нуқталари бўлиши керак.

#### 5. MANAGE BY EXCEPTION

Истисноларни бошқариш. Лойиҳа кенгаши "истисно бўйича бошқарув" ни амалга оширади.

- Лойиҳалар кучли ваколатлар бериш орқали лойиҳанинг ҳар бир даражасида мажбурият ва масъулиятни белгилаш орқали бошқарилиши керак.
- Бошқарувнинг бундай усули ҳам юқори бошқарув, ҳам лойиҳа ҳомийлари, ҳам лойиҳа менежерининг ўзи вақтини тежайди.
- Мумкин бўлган истиснолар лойиҳа режасининг ҳар бир даражаси учун аниқланиши керак.
- Кенгаш аъзолари одатда кундалик ишларни бошқаришга вақтлари бўлмаган юқори лавозимли раҳбарлар бўлганлиги сабабли улар вақт, харажат, хавф ва лойиҳа кўлами учун асосий талабларни ишлаб чиқадилар ва кейин лойиҳага менежерига кундалик назоратни топширадилар.
- Лойиҳа менежери белгиланган муддатлар ёки ҳисоб-китоблар ошиб кетган тақдирда вазиятни тузатишга мажбурдир.
- Аммо тасдиқланган талабларнинг бузилишига олиб келадиган муаммо юзага келса, бу истисно ҳисобланади ва лойиҳа кенгаши уни ҳал қилишнинг энг яхши усулини топишга ҳаракат қилади.



## 6. FOCUS ON PRODUCT

Маҳсулотга эътибор қаратинг. Сифат диққат марказида бўлиши керак.

- Лойиҳа маҳсулоти доимий равишда сифат реестридан фойдаланган ҳолда талабларга мувофиқлиги текширилади.
- Лойиҳада асосий эътибор якуний маҳсулот ва унинг сифатига қаратилиши керак.
- Ўзгаришларни бошқариш жараёни лойиҳа кўламини кенгайтиришни камайтиради.
- Сифат ва тасдиқланган маҳсулот тавсифига урғу бериш лойиҳанинг тайёр маҳсулотидан фойдаланувчиларнинг (истеъмолчиларнинг) норозилигини камайтиради.

## 7. TAILOR TO SUIT THE PROJECT ENVIRONMENT

Ташқи шароитларга мослашиш. Ёндашув ҳар бир аниқ лойиҳага мослаштирилади.

- Лойиҳа жамоаси PRINCE2 тамойиллари лойиҳанинг ташқи шароитларига (корпоратив стандартлар, корпоратив маданият) қандай мослаштирилганлиги, фойдаланилган усул лойиҳа муҳитига мос келадими ёки йўқлигини билиши керак.
- PRINCE2 методологияси ҳар бир лойиҳанинг эҳтиёжларига қараб созланиши керак, режалаштириш ва назорат доираси лойиҳа ҳажмига, жалб қилинган ходимлар сонига ва ҳоказоларга қараб ўзгариши керак.

### PRINCE2 етти роллари

1. Буюртмачи - лойиҳани якунлаш учун тўлайдиган шахс.
2. Фойдаланувчи лойиҳа маҳсулотидан фойдаланадиган шахс ёки лойиҳа натижаларига унга таъсир қилади.
  - Баъзи лойиҳаларда буюртмачи ва фойдаланувчи битта шахс бўлиши мумкин.
3. Етказиб берувчи - бу лойиҳанинг якуний натижасини лойиҳалаш ёки яратиш учун зарур бўлган билимларни таклиф қилувчи соҳа мутахассиси.
4. Лойиҳа менежери лойиҳа ишини ташкил этиш, режалаштириш ва назорат қилиш учун жавобгардир.



- У лойиҳа вазифаларини бажариш учун одамларни танлайди ва бошқаради ва улар ишнинг самарали ва ўз вақтида бажарилишини таъминлаш учун жавобгардир.
5. Лойиҳа жамоаси ва унинг раҳбари лойиҳа учун вазифаларни бажаради.
- Жамоа раҳбарлари кундалик ишнинг батафсил жиҳатларини назорат қилади ва лойиҳа менежерига ҳисобот беради.
6. Администратор йиғилишларни ташкил қилади, барча иштирокчиларни ишлардан хабарлор қилиб туради, ҳужжатларни назорат қилади ва ҳоказо.
- Кичикроқ лойиҳаларда лойиҳа менежерлари кўпинча бу масъулиятни ўз зиммаларига оладилар, бироқ бир вақтнинг ўзида бир нечта лойиҳалар ишлаётган бўлса ёки лойиҳа жуда катта ва мураккаб бўлса, одатда бу масъулиятни бажариш учун маъмурий ёрдам хизмати ташкил этилади.
7. Уч асосий ролдан бирини бажарадиган лойиҳа кенгаши одатда бир неча кишидан иборат:
- буюртмачи (одатда юқори раҳбарият)
  - охириги фойдаланувчи (ёки унинг вакили)
  - етказиб берувчи.

Кенгаш лойиҳанинг ишончлилигини уч хил нуқтаи назардан текширади:

- i. Буюртмачи лойиҳанинг молиявий ҳаётчилигини, одатда, фойда-харажат таҳлили орқали таъминлайди.
- ii. Фойдаланувчи фойдаланувчиларнинг эҳтиёжларини кондиришни таъминлайди.
- iii. Етказиб берувчи лойиҳа ҳақиқий, амалий ечим таклиф қилишини таъминлайди.

Баъзи лойиҳаларда иш олиб борилаётганда уни PRINCE2 методологияси орқали текшируви холис учинчи томон томонидан амалга оширилади.



## PRINCE2 етти жараёнлари

### 1. Starting up a Project. Лойиҳани бошлаш.

- Жараённинг мақсади лойиҳани инициация босқичини бошлаш тўғрисида қарор қабул қилиш учун минимал зарур қадамларни бажаришдир.
- Ушбу жараён молиялаштириш ва лойиҳага бўлган эҳтиёж тўғрисида қарор қабул қилиш учун лойиҳа учун иқтисодий асосномани тайёрлашни ўз ичига олади.
- Кимдир лойиҳа мандати деб аталадиган янги лойиҳа яратиш учун сўров юборади. Лойиҳанинг мандати жуда қисқа бўлиб, лойиҳага нима кераклигини ва қандай мақсадларга эришиш кераклигини тасвирлайди.
- Кимдир компаниянинг уни бажаришга қодирлигига ишонч ҳосил қилиш учун ҳар бир лойиҳа мандатини баҳолайди.
- Тасдиқлангандан сўнг, лойиҳа ташаббускори лойиҳани бажариш учун зарур бўлган тадбирлар, ресурслар, ходимлар ва бошқаларни қамраб олувчи батафсилроқ лойиҳа тавсифини тақдим этади.

### 2. Directing a Project. Лойиҳани бошқариш.

- Бошқарув кенгаши томонидан асосий қарорларни қабул қилиш, операцион бошқарувни лойиҳа менежерига топшириш.
- Бу жараён лойиҳа менежери томонидан лойиҳанинг ҳақиқий бошқарувига тенг эмас.
- Лойиҳа Кенгаши лойиҳа тавсифини бизнес мисоли ва кейинги тасдиқлаш учун ҳаётийлиги асосида кўриб чиқади ва баҳолайди.
- Лойиҳа Кенгаши ҳар бир тасдиқланган лойиҳани ташкил этиш ва амалга ошириш учун нима қилиш кераклигини ва лойиҳа менежерига масъулиятни топшириш қандай амалга оширилишини ҳал қилади.

### 3. Initiating a Project. Лойиҳа инициацияси.

- Бу хавф, сифат, алоқа ва лойиҳа конфигурациясини бошқариш стратегияларини тайёрлаш, лойиҳа режасини яратиш ва лойиҳа бошқарувини ўрнатишни ўз ичига олади. Бу жараён аллақачон лойиҳа менежери томонидан амалга оширилади.



- Лойиҳа менежери лойиҳанинг тўлиқ режасини ва олтига ишлаш мақсадлари учун дастлабки режаларни ўз ичига олган лойиҳани бошлаш ҳужжатларини яратади: вақт, харажат, сифат, кўлам, хавф ва фойда.
- Бошлаш ҳужжатлари лойиҳа кенгашига тасдиқлаш учун тақдим этилади. Кенгаш аъзолари лойиҳа режасини тасдиқлаши билан “Тасдиқланди” қарори қўйилади ва иш бошланади.

#### 4. Controlling a Stage. Босқич назорати.

- ишларни топшириш ва лойиҳанинг ҳар бир босқичидаги ишларнинг боришини кузатиш
- иш кетиши тўғрисида ҳисоботларини яратиш
- кутилмаган ҳодисалар ҳақида қарорлар қабул қилиш
- лойиҳада тузатиш ҳаракатларини таъминлаш.
- Лойиҳа менежери лойиҳани кичикроқ "иш пакетлари" га ажратади ва уларни жамоа раҳбарлари ва ижрочиларга беради.
- Лойиҳа менежери ҳар бир босқичда иш пакетларининг боришини кузатиб боради ва тўсиқларни бартараф этиш ёки хатоларни тузатиш учун керак бўлганда аралашади.
- Гуруҳ раҳбарлари кундалик ишни мувофиқлаштиради ва лойиҳа менежери ва жамоа аъзолари ўртасида боғловчи вазифасини бажаради ва ҳамма нарса режага мувофиқ боришини таъминлаш учун ҳаракат қилади.

#### 5. Managing a Stage Boundary. Босқич чегараларини бошқариш.

- Лойиҳа менежери томонидан жорий босқичнинг боришини баҳолаш ва иқтисодий мақсадга мувофиқлигини ҳисобга олган ҳолда кейинги босқич режасини тасдиқлаш учун лойиҳа бошқаруви кенгашига зарур маълумотларни тақдим этиш.
- Лойиҳа менежери ва лойиҳа кенгаши лойиҳанинг режалаштирилганидек давом этаётганига ва талабларга жавоб беришига ишонч ҳосил қилиш учун ҳар бир босқични кўриб чиқади.



- Ҳар бир кўриб чиқиш жараёнида лойиҳа кенгаши кейинги босқичга ўтиш мумкинми ёки лойиҳадан воз кечиш керакми, деган қарорга келади.
  - Лойиҳа менежери ўрганилган барча сабоқларни ёзиб олиш ва кейинги босқични яхшилаш учун лойиҳа жамоаси билан брифинг ўтказади.
6. Managing Product Delivery. Маҳсулот яратишни бошқариш.
- Лойиҳа маҳсулотини яратиш учун лойиҳа ишининг натижаларини қабул қилиш, бажариш ва етказиб бериш учун расмий талабларни белгилаш орқали лойиҳа менежери ва жамоа менежери ўртасидаги алоқани бошқариш.
  - Лойиҳа менежери лойиҳа хулосасига нисбатан тараққиётни кўриб чиқади ва лойиҳа маҳсулоти кутилган PRINCE2 сифат даражасига мос келишини таъминлайди.
  - Лойиҳа кенгаши тугалланган иш пакетларини баҳолайди ва уларни тасдиқлайди ёки кўриб чиқиш/ўзгартиришни сўрайди.
7. Closing a Project. Лойиҳани тугаллаш.
- Маҳсулотнинг қабул қилинишини тасдиқлаш ва лойиҳанинг мақсадларига эришилганлигини тан олиш учун маълум бир дақиқани таъминлаш ёки лойиҳа муддатидан олдин тугатилган тақдирда лойиҳани давом эттириш учун ҳеч қандай асос йўқлигини исботлаш.
  - Лойиҳа иши тугагач, лойиҳа менежери тугалланмаган барча нарсаларни, шу жумладан PRINCE2 ҳужжатлари, натижалар ва ҳисоботларни якунлайди.

### PRINCE2 етти мавзуси (жихати)

#### 1. Business Case. Иқтисодий асоснома.

- Лойиҳанинг долзарблиги, мақсадга мувофиқлиги ва ҳаётийлигини, шунингдек, лойиҳа бутун амалга оширилиши давомида шундайлигича қолаверадими ёки йўқлигини аниқлаш механизмларини яратишга имкон беради.
- Иқтисодий асослаш асосида, фойда, харажатлар ва хавфларни ҳисобга олган ҳолда, лойиҳани ва унинг инвестицияларини янада давом эттириш тўғрисида қарор қабул қилиниши керак.



## 2. Organization. Ташкиллаштириш.

- Лойиҳани бошқаришнинг ҳар қандай методологиясида бўлгани каби, лойиҳанинг манфаатдор томонлари лойиҳага таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ёки лойиҳа таъсир қилиши мумкин бўлган шахс ёки одамлар гуруҳидир (шу жумладан лойиҳанинг жараёнлари ва хатарлари).
- Лойиҳада лойиҳа масъулияти ва жавобгарлигининг аниқ тузилган ва шакллантирилган бўлиши керак. Ҳар бир ролнинг батафсил тавсифини стандартда топиш мумкин.

## 3. Quality. Сифатни бошқариш.

- Лойиҳа маҳсулотлари тасдиқланган тавсифга мувофиқлигини ва улар мўлжалланган мақсадларга мос келишини тасдиқлаш учун лойиҳа доирасидаги воситаларни аниқлаш ва амалга ошириш.
- Лойиҳанинг ҳар қандай маҳсулоти маълум хусусиятлар тўпламига ва ўзига хос ёки белгиланган хусусиятларга эга бўлиши керак, бу маҳсулот кутилган талабларга жавоб беради ёки белгиланган эҳтиёжлар, талаблар ёки спецификацияларга жавоб беради.

## 4. Plans. Иш режаси.

- Лойиҳадаги режалар тушунчалари ва даражаларини кенг тавсифлайди:
  - лойиҳани бошлаш режаси
  - лойиҳа режаси
  - маҳсулот босқичлари режалари
  - истисно режалари
  - жамоа режалари.

## 5. Risk. Лойиҳа рискларини таҳлили ва бошқариш.

- Хатарларни бошқариш нафақат лойиҳа бошланганда ёки хавф юзага келган пайтда, балки лойиҳанинг бутун муддати давомида амалга оширилиши керак.
- Хатарларни таҳлил қилиш ва бошқариш мавзуси лойиҳа давомида хавфларни аниқлаш, баҳолаш ва назорат қилиш ва натижада лойиҳа муваффақиятини оширишга ёндашувни таъминлайди.



## 6. Change. Хажмдаги ўзгаришларни бошқариш.

- Лойиҳа натижаларига ҳар қандай потенциал ва тасдиқланган ўзгаришларни аниқлаш, баҳолаш ва кейинчалик бошқариш.
- Ўзгаришларни бошқариш ҳар доим олдинги тажрибадан фойдаланиши керак, ўзгартириш сўровлари ва спецификациядан четга чиқишлар лойиҳанинг бизнес ҳолатига таъсири учун баҳоланиши керак.

## 7. Progress. Қарорларни қабул қилиш.

- Лойиҳанинг ҳақиқий натижалари ва ютуқларини мониторинг қилиш механизмларини шакллантириш ва тасдиқлаш ва уларни режалаштирилганлар билан таққослаш, лойиҳанинг мақсадлари ва унинг четланишини башорат қилиш учун мўлжалланган.

### PRINCE2 хужжатлари турлари

PRINCE2 нинг етти босқичи давомида лойиҳани ташкилий ва режалаштирилган тарзда амалга ошириш учун ёзувлар сақланади. Шунингдек, ушбу ёзувлар лойиҳа кенгашига ҳисобот бериш, маҳсулот сифат талабларига жавоб беришини текшириш ва келажақдаги иш оқимларини яхшилаш учун ишлатилади.

- Бизнес-кейс - бу лойиҳа нима учун зарурлиги ва фойдаланувчилар ва компания учун қандай имтиёзлар кутилаётганининг батафсил тавсифи.
- Рисклар реестри - бу хавф ва имкониятларнинг эҳтимоли ва потенциал оқибатларини санаб ўтади.
- Сифат реестри доимий равишда янгиланиб турувчи сифат текширувлари журнали бўлиб, лойиҳа маҳсулоти кутилган талабларга жавоб беришига ишонч ҳосил қилади.
- Муаммолар реестри - лойиҳа жамоаси аъзолари дуч келган муаммолар ва саволлар рўйхати.
- Сабоқлар журнали - ишнинг кейинги босқичларида ва / ёки келажақдаги лойиҳаларни амалга оширишда фойдали бўлиши мумкин бўлган ўрганилган сабоқлар бўйича эслатмалар.
- Операцион журнал - лойиҳа менежери фаолият ва тараққиёт тўғрисидаги маълумотларни киритадиган кундалик журнал.



## Қисқа хулосалар

### PRINCE2:

- белгиланган муддатларга ёки бюджетга риоя қилиш, харажатларни камайтириш ёки фойдани оширишни кафолатламайди;
- шаффоф бухгалтерия ҳисоби ва лойиха рискларини бошқаришни таъминлайди;
- зарур деталлар билан тезкор маълумотларни олиш имкониятини расмийлаштиради;
- бошқарув ҳужжатларининг ягона форматлари доирасида иш унумдорлигини оширишга ёрдам беради.
- PRINCE2-дан фойдаланиш тўғри қарор қабул қилиш учун тўғри одамларга тўғри вақтда керакли маълумотларни тақдим етишга ёрдам беради.



## **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

