

# PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

## Chapter 9

### ISO 21500:2021 Projects Management

*Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD*

## ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

### Мавзу 9

#### ISO 21500:2021 Лойиҳа бошқаруви

Лойиҳа бошқаруви бутун дунё бўйлаб ташкилотлар томонидан талаб қилинадиган асосий кўникмалардан биридир. Демак, билимли лойиҳа менежерларига талаб катта. Лойиҳа менежменти соҳасидаги сўнгги ишланмалардан бири: ISO 21500 "Лойиҳаларни бошқариш бўйича кўрсатмалар", бу лойиҳани бошқариш учун биринчи чинакам умумэтироф этилган стандартдир. Ушбу мавзуда ISO 21500 стандартининг қисқа ва содда кириши ва умумий кўриниши, уни амалда қўллниши бўйича танишиб чиқамиз.

ISO 21500 сизга, ташкилотингизга ва лойиҳанинг барча манфаатдор томонларига лойиҳа муҳитида, ҳатто трансчегаравий, кўп миллатли, кўп ташкилотли лойиҳа муҳитида “бир хил тилда” гапириш имконини беради ва қўллаб-қувватлайди.

2006 йилда ISO ташкилотнинг билимли лойиҳа менежерларига бўлган эҳтиёжини тан олди ва ташкилотлар ушбу соҳада баъзи йўл-йўриқлардан фойдаланиши мумкин деган қарорга келди. Лойиҳа бошқаруви бўйича 100 дан ортиқ мутахассислардан иборат халқаро жамоа беш йил давомида лойиҳаларни бошқариш бўйича жаҳон миқёсида тан олинган қўлланмани ишлаб чиқиш устида ишлади.

Бу ривожланиш нолдан бошланмади; Бунинг ўрнига у бутун дунёдан PMI ва IPMA каби лойиҳаларни бошқариш касбининг хурматли вакиллари билан бирлаштирди. Бу ишларнинг натижаси жуда нозик ҳужжатдир.



Бироқ, ISO 21500 нинг лойиҳа бошқаруви касбига таъсири жуда катта. ISO 21500 га содиқлик лойиҳа муҳотидаги барча манфаатдор томонлар бир хил тилда гаплашишини ва бир хил “катта расм” билан ишлашини англатади, бу эса мулоқотни яхшилади. Шунинг учун, ISO 21500 лойиҳаларда ҳамкорлик қилиш ва лойиҳа муваффақияти учун биргаликда ҳаракат қилишда асосий ҳиссадир.

ISO 21500 лойиҳа менежменти касбини ифодаловчи ва унга ҳисса қўшадиган кўпгина халқаро ташкилотлар томонидан қабул қилинган ва эътироф этилган лойиҳаларни бошқариш бўйича биринчи қўлланма бўлганлиги сабабли, у касбдаги келажакдаги ўзгаришлар учун асосий маълумотнома бўлади.

Бу ҳақиқат аллақачон тасдиқланган, масалан, PMI PMBoK қўлланмасининг бешинчи нашри, у мутлақо бир хил тузилишга эга, фақат баъзи жараёнлар учун бир оз бошқача номлар билан ва ISO 21500 да қайд этилган жараёнларнинг 95% дан ортиғи билан бир-бирига мос келади.

IPMAнинг Competence Baseline 4.0 каби глобал миқёсда қўлланиладиган бошқа стандартлар аллақачон худди шу йўналишда ҳаракат қилишни режалаштирмоқда. Ҳозирги кунда, улар расман тан олинганми ёки йўқми, барбир ҳар бир ташкилотнинг лойиҳалари бор.

Лойиҳалар, биринчи навбатда, янги ташкилий имкониятларга эришиш, ташкилот муҳотидаги ўзгаришларнинг ортиб бораётган суръати туфайли юзага келадиган янги талабларни қондириш ёки янги имкониятларни амалга оширишга қаратилган. Шундай қилиб, профессионал мартабангизнинг қайсидир нуқтасида сиз ушбу лойиҳаларда рол ўйнашингиз эҳтимоли катта. Шу сабабли, сиз учун лойиҳа бошқаруви ҳақида асосий тушунчага эга бўлишингиз муҳимдир.

Лойиҳадаги ролингиздан қатъи назар, лойиҳа менежери, лойиҳа ҳомийси ёки лойиҳа жамоаси аъзоси: лойиҳаларда бир хил тилда гаплашадиган барча манфаатдор томонлар мулоқотни осонлаштириш ва лойиҳани етказиб бериш тезлиги, сифати ва имкониятларини яхшилаш учун калит ҳисобланади.

Шуни таъкидлаш керакки, барча лойиҳалар бошида айтиб ўтганимиздек, ташкилотлар томонидан катта инвестициялардир. Аммо бундан ташқари, кам ресурсларга сарфланган вақт ва куч ҳақида ўйлаб кўринг. Ташкилотлар учун барқарор келажакни таъминлаш учун ўз лойиҳаларини муваффақиятли амалга ошириш муҳим аҳамиятга эга бўлди.



Бу малакали, тажрибали, билимли ва кўникмали лойиҳа менежеридан кўпроқ нарсани талаб қилади. Бу лойиҳанинг барча манфаатдор томонларидан лойиҳа бошқаруви бўйича асосий билимларни ва ҳақиқий ҳамкорликни осонлаштириш ва ҳаракатни амалга оширишни таъминлаш учун амалда қўлланиладиган баъзи аниқ белгиланган жараёнларни талаб қилади.

Агар ушбу жамоавий иш аниқ белгиланган, умумий ва яхши тушунилган ёндашувга асосланган бўлса, у лойиҳанинг муваффақияти эҳтимолини оширади, кутилган фойда келтиради ёки ҳатто ундан ҳам ошади.

### **Лойиҳа бошқаруви нимага керак?**

Ҳар бир ташкилот ўзига хос маданиятга эга ва турли қийинчиликларга дуч келади. Бундан ташқари, ташкилотлар бошқа вазиятдан ва ҳал қилиниши керак бўлган муаммолар тўпламидан бошланади. Лойиҳа бошқарувининг қийматини аниқлаш учун, аввало, лойиҳани бошқариш деганда нимани аниқлашнинг аниқ белгилашимиз керак, чунки бу кенг тушунчадир.

Кейин биз лойиҳани бошқаришнинг турли жиҳатларини кўриб чиқишимиз ва ҳар бир жиҳат билан боғлиқ қийматни кўрсатишимиз мумкин.

Лойиҳаларни бошқариш – ISO 21500 таърифи: «Лойиҳаларни бошқариш - бу лойиҳага усуллар, воситалар, техникалар ва малакаларни қўллаш. Лойиҳани бошқариш лойиҳанинг ҳаёт айланишининг турли босқичларини бирлаштиришни ўз ичига олади. Лойиҳалар жараёнлар орқали бошқарилади.»

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, корхоналар дуч келадиган мураккаблик ва тез ўзгарувчан муҳитда, илғор тажрибага асосланган жараёнларни тизимли қўллаш орқали амалга оширилган лойиҳалар қуйидаги соҳаларда изчил яхшиланади:

- ▶ Лойиҳани олдиндан белгилаш, режалаштириш ва баҳолаш орқали реал тахминларни белгилаш орқали "ваъдалар устидан чиқиш";
- ▶ Умумий ва маълум лойиҳаларни бошқариш жараёнларини қайта ишлатиш орқали тезроқ етказиб бериш;
- ▶ Лойиҳани бошқаришнинг проактив жараёнларидан фойдаланган ҳолда лойиҳани амалга оширишда камроқ "сюрпризлар";
- ▶ Тўғри маҳсулот ёки хизматни биринчи марта етказиб бериш орқали мижозлар эҳтиёжини қондириш даражасини ошириш ва қайта ишлашни камайтириш.



Ушбу имкониятлар юқори даражадаги ташкилий лойиҳа бошқаруви томонидан тақдим этилган тежаш билан бирга сезиларлидир. Аммо лойиҳани бошқариш учун қиймат таклифи анча катта ва у қуйидаги афзалликларни ўз ичига олади, масалан:

- ▶ Самарали мулоқот ва мақсадларни белгилаш орқали биргаликда ишлаши мумкин бўлган юқори садоқатли ва ғайратли жамоа;
- ▶ Амбициоз, лекин реал мажбурият орқали "бажариш мумкин" менталитети билан илҳомланувчи лойиҳа муҳити;
- ▶ Самарали мулоқот орқали барча ташкилий даражаларда шаффоф ва такомиллаштирилган қарорлар қабул қилиш.

Ушбу сифат устунликлари ташкилотнинг муваффақиятини таъминлайдиган миқдорий афзалликларни ҳам кучайтиради. Кўпгина ташкилотлар энг юқори сифатли лойиҳаларни доимий равишда тақдим эта олишлари учун яхши обрўга эга бўлишди. Бироқ, аксарият ташкилотлар ҳали ҳам бу билан курашмоқда. Қуйидаги вазиятларни эслайсизми?

- ▶ Лойиҳалар одатда кеч, бюджетдан ортиқ ёки лойиҳа ҳомийси ва якуний фойдаланувчиларнинг функционал талабларига жавоб бермасдан етказиб берилади;
- ▶ Лойиҳа менежерлари буни "ўз йўлида" қилишади, чунки лойиҳаларни бошқариш жараёнлари ва амалиётлари учун стандартлар йўқ ёки етарли эмас;
- ▶ Лойиҳа бошқаруви бизнес қийматини таъминлашдан кўра кўшимча харажатлар сифатида кўрилади;
- ▶ Ташкилот ичидаги ресурслар томонидан амалга ошириладиган лойиҳа иши операцияларни режалаштиришнинг бир қисми сифатида пухта режалаштирилмайди, лекин одатда "асосий вазифангиздан мустақил" сифатида қаралади;
- ▶ Лойиҳа бюджетлари ички меҳнат харажатларини ўз ичига олмайди, чунки улар "аллақачон тўланган";
- ▶ Ташкилотда амалга оширилган барча лойиҳалар, шунингдек, қўшилган қийматга нисбатан уларнинг нархи ҳақида умумий тасаввур йўқ;
- ▶ Лойиҳани проактив бошқариш бўйича зарур ишлар лойиҳа режасига киритилмаган;



- ▶ Охир-оқибат, лойиҳалар "муваффақиятли" бўлиши мумкин, лекин фақат кўп стресс ва ортиқча иш вақтида.

Лойиҳа муҳитида юқоридагилар билан танишмисиз?

- ▶ Лойиҳани янада интизомли бошқариш ушбу камчиликларни бартараф этишга ёрдам беради.
- ▶ Умумий лойиҳаларни бошқариш жараёнларидан фойдаланган ҳолда яхши лойиҳаларни бошқариш амалиётининг қиймати кутилмаган ҳолатларга проактив жавоб бериш учун алоқани яхшилайти.
- ▶ Бу лойиҳанинг муваффақияти эҳтимолини сезиларли даражада ва доимий равишда оширади. У янги тартиб ва бошқарув жараёнларини ўрнатади.
- ▶ Бу сизга ташкилотингизни иқтISOОдий корхона сифатида бошқариш имконини беради.

ISO халқаро стандартлаштириш ташкилоти бўлиб, стандартлар ишлаб чиқаради. Халқаро стандартлар одатда ISO техник қўмиталари томонидан тайёрланади. Ишда халқаро давлат ва нодавлат ташкилотлари ҳам иштирок этмоқда. ISO Халқаро электротехника комиссияси (ХЭК) билан электротехника стандартлаштиришнинг барча масалалари бўйича яқиндан ҳамкорлик қилади.

ISO 21500, Лойиҳа бошқаруви бўйича қўлланма, Халқаро стандартлаштириш ташкилоти ёки ISO томонидан 2007-йилда ишлаб борилган ва 2012-йилда ишлаб чиқарилган халқаро стандартдир. У умумий йўл-йўриқ, асосий тамойилларни тушунтириш ва лойиҳани бошқаришда энг яхши амалиётни ташкил қилиш учун мўлжалланган.

Лойиҳани бошқариш бўйича ISO техник қўмитаси, ISO/PC 236 Америка Миллий Стандартлар Институтини (ANSI) томонидан ташкил этилган бўлиб, у PMI материалларидан фойдаланадиган тўртта стандартни тасдиқлади.

Улардан бири ANSI/PMI 99-001-2008, Лойиҳа бошқаруви билимлар органи бўйича қўлланма - 4-нашр (PMI BoK® Guide - 4-нашр) (қайта кўриб чиқилган ва қайта номланган ANSI/PMI 99-001-2004): 20.11.2008.

ISO ушбу стандарт (21500) лойиҳаларни бошқариш стандартлари оиласида биринчи бўлишини режалаштирмоқда. ISO, шунингдек, ISO 10005:2005 Сифат менежменти тизимлари - Сифат режалари учун кўрсатмалар, ISO



10006:2003 Сифат менежменти тизимлари - Сифат йўриқномалари, ISO 10007:2003 Сифат менежменти тизимлари - Конфигурацияни бошқариш бўйича йўриқномалар, ISO 31000:2009 Рискларни бошқариш - Принциплар ва тавсиялар каби бошқа тегишли стандартларга мувофиқлаштириш учун ушбу стандартни ишлаб чиқди.

## **Маълумотнома**

Лойиҳаларни бошқаришга технологик ёндашув 1980-йилларда, асосан, Европада ишлаб чиқилган. Ушбу ёндашувнинг асосий йўналиши ўз мақсадларига эришиш учун лойиҳани амалга ошириш давомида тизимли жараёнлардан фойдаланишга қаратилган. Шундай қилиб, лойиҳаларни бошқариш - бу кўришни ҳақиқатга айлантиришга қаратилган тизимли жараён бўлиб, асосий эътибор лойиҳа мақсадларига эришиш учун жараёнларни ишлаб чиқиш ва аниқлашга қаратилган.

Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ташкилот самарадорлиги тўғридан-тўғри қарор қабул қилиш мезонлари ва жараёнларга киритилган мақсадли ҳаракатлар ва билвосита лойиҳани бошқаришга жараёнга асосланган ёндашувдир.

Лойиҳанинг ҳаёт давлари лойиҳани бошқаришга ушбу жараён ёндашувидан келиб чиқади. Ҳақиқатан ҳам, Лойиҳа бошқаруви билимлар мажмуасидаги бир нечта асосий тушунчалар Лойиҳа бошқарувида асосланган жараёнларга асосланади, хусусан:

- ▶ лойиҳани бошқариш жараёни
- ▶ интеграцияни бошқариш
- ▶ сифат назорати
- ▶ Хатарларни бошқариш.

ISO 21500 лойиҳа бошқаруви самарадорлигини ошириш учун жараёнлар ва илғор амалиётларни жорий этиш мақсадида лойиҳаларни бошқариш концепциялари ва жараёнлари бўйича йўл-йўриқ бериш учун ишлаб чиқилган.

Стандарт лойиҳани бошқаришнинг муҳим концепциялари ва жараёнларини тавсифлаган бўлса-да, у батафсил кўрсатмалар бермайди ва умумий бошқарув мавзулари лойиҳани бошқаришнинг тегишли жиҳатлари билан чегараланади.



ISO томонидан ишлаб чиқилган стандарт Лойиҳа бошқаруви институтининг билимлар мажмуи асосида моделлаштирилган, гарчи иккаласи ўртасида асосий фарқлар мавжуд.

### **ISO ва PMI фарқлари**

ISO лойиҳаларни бошқариш стандарти атиги 47 саҳифани ташкил этади ва жараёнларни, уларнинг кириш ва чиқишларини тавсифлаш билан чекланган.

PMI стандарти 450 дан ортиқ саҳифани ўз ичига олади ва жараёнлар, киришлар, чиқишлар ва тегишли воситалар ва усулларни тавсифлайди.

Ҳар иккала ташкилот ҳам жараён концепциясидан лойиҳа бошқарувининг ажралмас қисми сифатида фойдаланади.

ISO ва PMI лойиҳа жараёнларини ёрлиқлашда озгина фарқлар билан бешта жараён гуруҳига ажратади.

Жараён гуруҳлари ва субъектлар/билим соҳалари бўйича иккала стандарт ўртасидаги фарқлар минималдир.

Икки стандарт ўртасидаги асосий фарқ инструментлар ва усулларнинг тафсилотлари ва тавсифида ётади, чунки ISO 21500:2012 уларни таъминламайди.

Яна бир муҳим ўзгариш ISO тизимида янги мавзу, яъни “манфаатдор томонларни бошқариш” мавзусининг киритилишидир.

ISO 21500:2012 бошқарув ҳужжати бўлгани учун уни сертификатлаш/рўйхатга олиш мақсадларида ишлатиш мўлжалланмаган.

### **ISO 21500:2021**

Лойиҳани бошқариш - бу фақат муддатларни кузатиш ва бюджетни белгилашдан кўпроқ нарса.

Яхши лойиҳа менежери лойиҳани бошидан охиригача бошқаради, ташаббуслар ва мақсадлар стратегик жиҳатдан мос келишини, лойиҳа манфаатдор томонлар томонидан қўллаб-қувватланишини ва ҳамма бир хил тўлқин узунлигида бўлишини таъминлайди. Ва бу масалада яқинда ўзгарган ISO сериясининг стандартлари ёрдам бериши мумкин.

2021 йил бошида лойиҳаларни бошқариш билан боғлиқ иккита асосий ISO стандарти янгиланди ва кенгайтирилди. ISO 21500:2012 стандарти ушбу мавзу



бўйича янада кенгроқ йўл-йўриқларни таъминлайдиган иккита стандарт билан алмаштирилди:

1. ISO 21500:2021 Лойиҳа ва дастурларни бошқариш, портфелни бошқариш - Контекст ва тушунчалар;
2. ISO 21502:2020 Лойиҳа ва дастурларни бошқариш, портфелни бошқариш - Лойиҳани бошқариш бўйича кўрсатмалар.

ISO 21500:2021 ташкилотларга ISO/TC 258 томонидан тайёрланган стандартлардан фойдаланган ҳолда бошқарувни жорий этиш ёки яхшилаш бўйича кўрсатмалар беради. Ушбу ҳужжат ISO 21500 серияли стандартлардан фойдаланиш бўйича кенг қамровли қўлланмани тақдим этадиган асосий профил стандартидир.

У лойиҳа, дастур ва портфелни бошқариш учун ташкилий контекст ва асосий тушунчаларни белгилайди, умумий маълумотларни тақдим этади ва манфаатдор томонларга фойдаланиладиган воситаларни тушунишга ёрдам беради. Ҳужжат ташкилотнинг ҳажми ва туридан қатъи назар, аксарият ташкилотларга, жумладан давлат ва хусусий ташкилотларга нисбатан қўлланилади. Шунингдек, у ҳар қандай лойиҳа, дастур ва портфелга, уларнинг мураккаблиги, ҳажми ва давомийлигидан қатъи назар, амал қилади.

### **Ҳужжат асосан ким учун мўлжалланган**

- ▶ лойиҳа, дастур ва портфелни бошқариш соҳасидаги мутахассислар;
- ▶ лойиҳалар, дастурлар ва портфелларни назорат қилувчи менежерлар, юқори бошқарув, ҳомийлар ва бошқа бошқарув органлари;
- ▶ лойиҳа, дастур ва портфелнинг манфаатдор томонлари;
- ▶ илмий ходимлар;
- ▶ миллий, ташкилий ва тармоқ стандартларини ишлаб чиқувчилар;
- ▶ ISO/TC 258 томонидан тайёрланган ҳар қандай лойиҳа, дастур ва портфелни бошқариш стандартлари фойдаланувчилари.

Янгиланган ҳужжат лойиҳа, дастур ва портфелни бошқариш учун атроф-муҳитнинг умумий кўринишини, шунингдек, атроф-муҳитга таъсир қилувчи умумий омилларни тақдим этади;

Ҳужжат ISO/TC 258 томонидан тайёрланган лойиҳа, дастур ва портфелни бошқариш стандартлари ўртасидаги ўзаро боғлиқликнинг умумий



кўринишини тақдим этади, лойиҳани бошқариш бўйича кўрсатмалар энди ISO 21502да берилган.

## **ISO 21502:2020**

ISO 21502:2020 лойиҳани бошқариш контекстида яхши ишлайдиган ва яхши натижаларга олиб келадиган энг яхши амалиётларнинг тавсифларини беради. Ҳужжат фойда ва натижаларга, жумладан, лойиҳа назоратига эътибор қаратган ҳолда лойиҳани бошқаришнинг асосий тамойиллари бўйича йўл-йўриқ ва тавсифни тақдим этади.

Ушбу ҳужжат дастур ёки портфелни бошқариш бўйича кўрсатмалар бермайди. Умумий бошқарув билан боғлиқ мавзулар фақат лойиҳа бошқаруви контекстида кўриб чиқилади. Ҳужжат мақсади, амалга ошириш ёндашувлари, фойдаланилган ҳаёт цикли модели, мураккаблиги, ҳажми, нархи ёки давомийлигидан қатъи назар, ҳар қандай ташкилотга, шу жумладан давлат, хусусий ва хайрия ташкилотларига, шунингдек ҳар қандай турдаги лойиҳаларга нисбатан қўлланилади.

Ушбу ҳужжат учун мўлжалланган аудитория қуйидагиларни ўз ичига олади (лекин улар билан чекланмайди):

- ▶ ижрочи ва юқори бошқарув;
- ▶ лойиҳа ҳомийлари, лойиҳа кенгашлари, аудиторлар ва лойиҳа менежерлари каби лойиҳаларни бошқариш, бошқариш, таъминлаш, текшириш ва бошқариш билан шуғулланадиган шахслар;
- ▶ лойиҳа менежерлари ва лойиҳа жамоаси аъзолари;
- ▶ миллий ёки ташкилий стандартлар, жараёнлар ва лойиҳаларни бошқариш усулларини ишлаб чиқувчилар.

Бундан ташқари, ҳужжат ёрдам кўрсатадиган шахслар учун фойдали бўлиши мумкин, хусусан:

- ▶ раҳбарлар;
- ▶ лойиҳа гуруҳлари, офислар ёки шунга ўхшаш ташкилий тузилмалар;
- ▶ лойиҳа, дастур ва портфел бошқарувини ўрганаётган тадқиқотчилар;
- ▶ молия, бухгалтерия, инсон ресурсларини бошқариш, харидлар ва юридик каби лойиҳа бошқаруви ходимлари.



ISO 21500:2012 стандартидаги асосий ўзгаришлар қуйидагилардан иборат:

- ▶ Лойиҳа бошқаруви концепцияси лойиҳаларни назорат қилиш ва ҳомий ташкилотни бошқаришни ўз ичига олган ҳолда кенгайтирилди;
- ▶ Лойиҳалар қандай қилиб самарадорликни ошириши ва фойда келтириши ҳақида маълумот кўшилди;
- ▶ Лойиҳаларнинг ташкилий контексти учун ҳисоб кўшилди;
- ▶ Лойиҳадаги кўшимча роллар ва масъулиятларнинг тавсифлари кўшилди;
- ▶ Муваффақиятга ёрдам берувчи лойиҳа муҳитини яратиш, лойиҳанинг ҳаёт давлари, қарор қабул қилиш нуқталари ва кўшимча усуллар каби янги мавзулар кўшилди: фойдани бошқариш ва ўзгаришларни назорат қилиш;
- ▶ Лойиҳадан олдинги ва кейинги ҳаракатлар кўшилди;
- ▶ Формат процессуалдан амалий ва тавсифга ўзгартирилди.

Ишлаб чиқувчи ушбу ҳужжатлар бўйича ҳар қандай фикр-мулоҳазалар ёки саволлар миллий стандартлаштириш органига йўналтирилиши кераклигига эътибор қаратади. ISO 21500 серияси шунингдек қуйидаги ҳужжатларни ўз ичига олади:

- ▶ ISO 21503 "Лойиҳа ва дастурларни бошқариш, портфелни бошқариш - Дастурларни бошқариш бўйича кўрсатмалар";
- ▶ ISO 21504 "Лойиҳа ва дастурларни бошқариш, портфелни бошқариш - Портфелни бошқариш бўйича кўрсатмалар";
- ▶ ISO 21505 "Лойиҳа ва дастурларни бошқариш, портфелни бошқариш - Бошқарув методологияси бўйича кўрсатмалар";
- ▶ ISO / ТО 21506 "Лойиҳа ва дастурларни бошқариш, портфелни бошқариш - Луғат";
- ▶ ISO 21508 "Лойиҳа ва дастурларни бошқаришда тугалланган ишларнинг нархини назорат қилиш";
- ▶ ISO 21511 Лойиҳа ва дастурларни бошқариш учун ишни тақсимлаш жадвали.



## **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

