

Курс номи: ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ АСОСЛАРИ
Course Name: FUNDAMENTALS OF PROJECT MANAGEMENT
(60 hours: 30 hours of lectures, 30 hours of practical training)
(60 соат: 30 соат маъруза, 30 соат амалий машғулот)

TOPICS / МАВЗУЛАР:

1. The essence, history and theoretical aspects of project management (Лойиҳани бошқаришнинг моҳияти, тарихи ва назарий жиҳатлари)
2. Development trends of project management in the world and our country (Жаҳон ва мамлакатимизда лойиҳа бошқарувининг ривожланиш тенденциялари)
3. Project management methodology (Лойиҳани бошқариш методологияси)
4. Strategy in project management (Лойиҳа бошқарувидаги стратегия)
5. Project finance (Лойиҳани молиялаштириш)
6. Project team management (Лойиҳа жамоасини бошқариш)
7. Project risk management (Лойиҳа рискларини бошқариш)
8. Management of public-private partnership projects, investment projects (Давлат-хусусий шериклик лойиҳалари, инвестиция лойиҳаларини бошқариш)
9. Management system of investment projects in joint-stock companies (Акциядорлик жамиятларида инвестиция лойиҳаларини бошқариш тизими)
10. Project portfolio management (Лойиҳа портфелини бошқариш)
11. Project management using digital programs and models (Рақамли дастурлар ва моделлар ёрдамида лойиҳани бошқариш)
12. Project contract management (Лойиҳа шартномасини бошқариш)

**THE ESSENCE, HISTORY AND THEORETICAL ASPECTS OF
PROJECT MANAGEMENT**

**ЛОЙИХАНИ БОШҚАРИШНИНГ МОҲИЯТИ, ТАРИХИ ВА
НАЗАРИЙ ЖИҲАТЛАРИ**

Topic (Мавзу) # 1

Week (Хафта) # 1

PhD, dosent Alimov Bakhodir Batirovich

РЕЖА

1. Лойиҳа бошқарувининг келиб чиқиши ва ривожланиши.
2. Лойиҳани бошқаришнинг ҳозирги ҳолати.
3. Мамлакатимизда лойиҳа бошқаруви.
4. Ўтмишдаги буюк лойиҳаларни ва замонавий лойиҳаларни бошқариш методологияси таҳлили: мисоллар асосида

ЛОЙИҲА БУ НИМА - ?

**Лойиҳага қандай таъриф
келтира оласиз?**

Лойиҳа - бу чекланган вақт ичида антиқа маҳсулот ёки хизматни яратиш мақсадида бўлган ташкилотдир. **(PMI)**

Лойиҳа - бу аниқ вақт ичида ва аниқ белгиланган мақсадларга эга бўлган вазифаларни бажариш учун мўлжалланган вақт ичида ва белгиланган бюджет доирасида ўзаро боғлиқ ҳаракатлар мажмуидир. **(Жаҳон банки)**

Лойиҳа - бу аниқ талабларга жавоб берадиган, шу жумладан вақт, харажат ва ресурс чекловларини ўз ичига олган мувофиқлаштирилган ва бошқариладиган тадбирлар йиғиндисидан иборат антиқа жараён дир. **(ISO 9000:2001).**

Лойиҳа - бу мавжуд тизимни ривожлантириш ва янада такомиллаштириш мақсадида ўзгартириш ёки ислоҳ қилишдир. Лойиҳани бошқариш – бу лойиҳанинг мақсад ва вазифаларига эришишга қаратилган тадбирлар мажмуасидир. **(Суюнов Д.Х., Холбоев Б.А.)**

ЛОЙИҲА БУ:

- дастлаб белгиланган мақсадларга эга бўлган баъзи корхона, унга эришиш лойиҳанинг яқунланишини белгилайди;
- муайян мақсадларга эришишни таъминлайдиган ҳар қандай ҳаракатлар мажмуасини амалга оширишни ўз ичига олган фаолият, ҳодиса;
 - жараёнларнинг ноёб тўплами, биргаликда бошланғич ва билан мувофиқлаштирилган ва бошқариладиган вазифалардан иборат мақсадга эришиш учун қабул қилинган тугаш саналари ва бошқалар.

ЛОЙИҲАНИНГ АСОСИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ

Лойиҳа - бу белгиланган вақт ичида ва тасдиқланган бюджет доирасида аниқ, ноёб натижаларга эришиш мақсадида амалга оширилган саъй-ҳаракатлар мажмуи, бу лойиҳа давомида фойдаланилган ёки истеъмол қилинган ресурслар учун тўлаш учун ажратилган.

(Joseph W. Weiss, Robert K. Wysocki, «Пять стадий управления проектом. Практическое руководство по планированию и реализации» -<http://financepro.ru>)

Лойиҳа - бу дастлабки мақсадга эришишга қаратилган ҳаракатларнинг кенг қамровли тизимли моделини ўз ичига олган режалаштириш (молиявий, технологик, ташкилий ва бошқа) ҳужжатларнинг тизимли комплекси. Яъни, лойиҳанинг ўзи бирор нарсани бошқариш учун махсус фаолият тури сифатида тушунилмаслиги керак. Лойиҳа - бу кенг қамровли режа, ҳаракатларнинг тўлиқ модели. Лойиҳани ишлаб чиқиш ва амалга ошириш керак, бу лойиҳани бошқаришнинг бирлаштирилган мазмуни. (Рау М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник.- М.:КНОРУС, 2006. - 768 с.)

Лойиҳа - бу ноёб маҳсулот ёки хизматларни яратиш учун мўлжалланган вақтинчалик корхонадир. Лойиҳа менежменти институти методологияси доирасида лойиҳанинг ҳаётий цикли 5 босқичдан иборат: ташаббус (инг. Initiating); режалаштириш (инг. Planning); бажариш (инг. Executing); назорат ва мониторинг (инг. Controlling and Monitoring); тугатиш (инглизча Closing).

(Просницкий А. Самоучитель “Управление проектами в Microsoft Project Server 2010”. Киев, Казань, Красноярск, Рига, Санкт-Петербург, Львов, Черновцы, Ивано-Франковск, 2011. 249 с.)



Манба: Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиҳа бошқаруви: услуб ва стандартлар.

Ўқув қўлланма. 2021. – 208 б.

SMART мезонлари:

Мезон 1. S – Specific. Таржимаси: Аниқлик ва тушунарлилик

SMART мақсади аниқ, аниқ, тегишли ва бизнесга тегишли бўлиши керак.

Саволлар: Биз аниқ нимага эришмоқчимиз/яхшиламоқчимиз/ўзгартирмоқчимиз? Бу бизнинг мақсадимизми?

Мисол: “Савдо ҳажмини ошириш”, “Янги бозорга кириш”, “Мижозлар базасини қайта жонлантириш”.

Мезон 2. M - Measurable. Таржимаси: Ўлчаш мумкинлиги

Бу ерда сиз рақамни кўрсатишингиз керак. Рақамли таъриф, мутлақ ёки фоиз кўринишидаги миқдор.

Саволлар: Мақсаднинг бажарилиши қандай натижаларни кўрсатади? Биз қанча ва нимани сотиб олмақчимиз? SMART мақсадига эришилганлигини қандай фактлар тасдиқлайди?

Мисол: “250 миллион сўм”, “Ойига 5 та семинар”, “15% конвертация”.

Мезон 3. A - Achievable. Таржимаси: Фойдаланиш имконияти

SMART ёндашувида кўрсатилган мақсадлар ҳам эришиш мумкин, ҳам амбицияли бўлиши керак. Ҳатто бир нечтаси ҳам имкониятлар ёқасида. Ва мавжуд ресурслар ҳақида унутманг, акс ҳолда улар сизнинг амбицияларингиз учун етарли бўлмаслиги мумкин ...

Саволлар: Ушбу SMART мақсадига эриша оламизми? Бу жуда қийинми ёки жуда осонми? Нима тўсқинлик қилиши мумкин ва нима ёрдам бериши мумкин?

Мисол: “Рақобатчиларимиз бозор улушининг 15% га эга, биз энг яхши ресурсларга эга бўлган ҳолда, барча 20% ни олишимиз мумкин”.

SMART мезонлари:

Мезон 4. R - Relevant. Таржима қилинган: изчиллик, муҳимлик

Мақсад компаниянинг асосий мақсадлари ва режаларига мос келиши керак. SMART усули бўйича мақсаднинг ҳаракатлари корхонанинг асосий вазифасини бажаришга ёрдам бериши керак. Ресурслар ва ходимларнинг изчиллиги ҳам муҳимдир.

Саволлар: Нега бизга бу натижа керак? Биз буни нима учун қиламиз? Ушбу мақсад компаниянинг стратегик мақсадлари ва миссиясига мос келадими? Бу мақсад бошқа мақсадларга зид келадими?

Мисол: “Бу шартнома бошқаруви бўлими савдо бўлимига иккиламчи кўнғироқларни кўпайтириш учун мижозларни тадқиқ қилишда ёрдам бера олади.”

Мезон 5. T - Time bound. Таржима қилинган: Вақт аниқлиги

Кўшимчалар ва натижалар учун охириги муддат бўлиши керак, шундан сўнг биз режалаштирилганга қанчалик яқин эканлигимиз аниқ бўлади.

Саволлар: Муваффақиятга эришиш учун бизга қанча вақт керак? Кутилган натижани қачон олиш керак?

Мисол: “2019-йил 31-декабргача”, “имтиҳон санаси бўйича”, “4 ой олдин”, “1 йил олдин”.

Энди сиз SMART нима эканлигини ҳарф орқали билганингиздан сўнг, келинг, SMART принципига кўра тўғри тузилган мақсадларни батафсил кўриб чиқамиз ва ҳар бир ҳарф учун таҳлил қиламиз.

1-МИСОЛ

Бизнес-мураббий учун SMART матни: “Янги мижозларни жалб қилиш учун 2021-йил 31-мартгача “SMART мақсадларни белгилаш” мавзусида иккита вебинар ёзиб олинг”.

Биз текширамиз:

S (ўзига хослик) - мақсад бизнес-мураббий учун адекват;

M (ўлчаш мумкинлиги) - икки ҳафта ичида иккита вебинар;

A (эришиш имконияти) - мақсадга эришиш мумкин, ишланмалар ва аудитория мавжуд;

R (аҳамият) - янги мижозларни жалб қилиш;

T (муддат) - бу март ойининг охиригача бўлади.

2-МИСОЛ

Бўлимни бошқариш учун SMART созлаш техникаси: “Жараёнлар ва бошқарувни автоматлаштириш учун 2020 йил 20 апрелгача савдо бўлимида Мегаплан CRM-тизимини жорий қилинг.” Айтганча, турли хил CRM-тизимларидан Мегаплан ёки retailCRM ни танлашни тавсия этамиз.

Биз текширамиз:

S (specific) – CRM-тизими аниқланган;

M (measurable) - ходимлар миқдорларга киришади ва CRM-ни режалаштиришади;

A (achievable) - феврал ойида тренинг, март ойида маълумотларни узатиш, апрел ойида ходимларни сертификатлаш;

R (relevant) - автоматлаштириш, таҳлил қилиш ва бошқариш учун;

T (time bound) - охириги муддат белгиланади.

ЭХТИЁЖЛАРНИНГ ПОҒОНАЛАНИШИ



Saul Mcleod, PhD Maslow's Hierarchy Of Needs Updated on July 26, 2023

<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

“Лойиҳа концепцияси”нинг мавжуд таърифларини таҳлил қилиш

ЛОЙИҲАНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ:

Тизимларни ўзгартириш лойиҳалар натижасидир;

Мақсад вақт билан чекланган;

Бюджетнинг мавжудлиги;

Чекланган ресурслар;

Янгилик ва ўзига хослик;

Мураккаблик;

Махсус ташкилот;

Чегаралаш.

ЛОЙИҲАНИНГ АСОСИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ:

1. **Лойиҳанинг мақсади.** Янги маҳсулот ёки хизматларни тавсифлайди. Лойиҳани амалга ошириш натижасида истеъмолчи олади
2. **Лойиҳа қиймати.** Лойиҳани бажариш учун зарур бўлган тахминий харажатлар
3. **Лойиҳанинг иш ҳажми.** Лойиҳа ишининг миқдорий кўрсаткичлари
4. **Лойиҳани амалга ошириш муддатлари.** (бошланиши, тугаши, давомийлиги).
5. **Лойиҳа ресурси.** Лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўлган ресурслар (ускуналар, материаллар, ходимлар, дастурий таъминот, ишлаб чиқариш объектлари)
6. **Лойиҳа ижрочилари.** Лойиҳани амалга оширишда иштирок этувчи мутахассислар ва ташкилотлар, уларнинг миқдорий тавсифлари, таркиби ва малакаси
7. **Лойиҳа хавфи.** Лойиҳадаги хавфли ҳодисаларни, уларни амалга ошириш эҳтимолини ва уларнинг лойиҳага таъсиридан зарарни аниқлаш.

ЛОЙИҲАНИНГ АСОСИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ:

Белгиланган мақсадларга эришиш учун йўналтириш. Лойиҳанинг якуний мақсадининг аниқ ифодаси, оралик ўзаро боғлиқ мақсадларни тўғри шакллантириш шарти билан уни муваффақиятли амалга оширишга ёрдам беради. Лойиҳани амалга ошириш мақсадларга энг қуйи даражадан энг юқори даражага, яъни якуний мақсадга эришишга изчил эришишни англатади.

Ўзаро боғлиқ фаолиятнинг мувофиқлаштирилган бажарилиши. Баъзи ҳаракатлар параллел равишда бажарилиши керак, бошқалари - кетма-кет ва уларни бажариш тартибининг ҳар қандай бузилиши умуман лойиҳани хавф остига қўйиши мумкин.

Вақт чеклови. Лойиҳалар маълум вақт оралиғида (қоида тариқасида, у олдиндан белгиланади) имкон қадар аниқ, бошланиши ва охири кўрсатилган ҳолда амалга оширилади.

Ўзига хослик. Ҳар бир лойиҳанинг ўзига хос хусусиятлари ва хусусиятлари мавжуд. Бир хил тадбирларни амалга оширишни назарда тутса ҳам, бир хил лойиҳалар мавжуд эмас. Лойиҳанинг ўзига хослиги қанчалик катта бўлса, ноаниқлик шунчалик юқори бўлади ва лойиҳани режалаштириш ва бошқариш шунчалик қийин бўлади.

Лойиҳанинг мақсади - муайян чекловлар ва қўллаб-қувватлаш шартлари остида лойиҳани энг муваффақиятли амалга оширишнинг аниқ ўлчанадиган натижасидир.

Лойиҳанинг мақсадлари, таркиби ва мазмунини, уни муваффақиятли амалга оширишни аниқлаш ва тушуниш учун лойиҳанинг тузилишини аниқлаш керак. Унинг энг муҳим элементларига қуйидагилар киради:

1. Мақсадлар ва натижалар дарахти.
2. Лойиҳа бюджети.
3. Вақт ва ижрочилар бўйича ишларни тақсимлаш матритсаси.
4. Лойиҳанинг тармоқ модели.
5. Хатарларни тақсимлаш ва минималлаштириш матритсаси.
6. Ресурслар жадвали.
7. Лойиҳани молиялаштириш жадвали.
8. Масъулиятни тақсимлаш матритсаси.
9. Шартномаларнинг таркибий парчаланиши.
10. Лойиҳани ташкил этишнинг структуравий модели.

Лойиҳанинг тузилишига қўйиладиган асосий талаб:
даражалар бўйича структуранинг элементларини тафсилотлаш.

**ЛОЙИҲА ВА БИЗНЕС ЖАРАЁННИ ҶУХШАШЛИК
ВА ФАРҚЛИ ТОМОНЛАРИ БОРМИ?**

ЛОЙИҲАЛАР ВА БИЗНЕС ЖАРАЁНЛАРНИНГ ЎХШАШЛИКЛАРИ ВА ФАРҚЛАРИ

Лойиҳа	Бизнес-жараён
	<ul style="list-style-type: none">· Одамлар томонидан бажаради· Ресурслар чегараланган· Режалаштирилади, бажарилади, бошқарилади
1. Вақтинчалик жараён: бошланиши ва якунига эга.	1. Узлуксиз жараён: бир хил ҳаракатлар доимий такрорланади.
2. Натижаси антиқа.	2. Вазифа ҳар сафар бажарилганда бир хил натижалар беради.
3. Ишлар лойиҳани амалга ошириш жараёнида ишлайдиган вақтинча тузилган тузилмаларда амалга оширилади.	3. Ишлар барқарор ташкилий тузилмаларда олиб борилади.
4. Ишлар янги, ўзгарувчан, бир марталик, турлича, турли функционал.	4. Иш одатий, такрорланадиган, тасдиқланган қоидалар билан чекланган.

ЛОЙИҲАВИЙ ФАОЛИЯТ ХУСУСИЯТЛАРИ



ЛОЙИҲА УЧБУРЧАГИ



Муваффақиятнинг асосий омиллари

- ✓ лойиҳани ўз вақтида якунлаш;
- ✓ лойиҳани бюджет доирасида якунлаш;
- ✓ натижа сифатига қўйиладиган талабларга мувофиқлик;
- ✓ лойиҳада ўзгаришларнинг минимал миқдори;
- ✓ ташкилотнинг жорий ишини бузмасдан сақлаш;
- ✓ ташкилот маданияти ва кадриятларини ўзгаришсиз сақлаш.

Манба: Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиҳа бошқаруви: услуб ва стандартлар.
Ўқув қўлланма. 2021. – 208 б.



В пирамиде Хеопса обнаружена новая комната. 3 марта, 2023.
<https://bb.lv/statja/tehno/2023/03/03/v-piramide-heopsa-obnaruzhena-novaya-komnata>



Борис Булюбаш Тайны пирамиды Хеопса. 19.06.2018 <https://znanie-sila.ru/themes/history/tajny-piramidy-heopsa>

Бугунги кунда Мисрдаги энг катта пирамиданинг баландлиги 140 метр, умумий майдони эса 5 гектардан ортиқ. Хеопс пирамидаси қурилган - диққат - 2,5 миллион тош блокдан иборат! Ушбу блоklarни қурилиш майдончасига етказиш учун қадимги мисрликлар юзлаб километр масофани босиб ўтишлари керак эди! Хеопс пирамидасини қуриш учун 20 йил керак бўлди.

Минг йиллар ўтди, лекин пирамида ҳали ҳам Мисрда жуда ҳурматга сазовор. Ҳар йили август ойида мисрликлар қурилиш бошланган кунни нишонлайдилар.

Тўғри, тарихчилар бу ҳақиқатни тасдиқловчи ишончли маълумотни топа олишмаган.

ТОШКЕНТДАГИ ТЕЛЕМИНОРА



Тошкент телеминорасининг қурилиши. 22:38 01.06.2021.
<https://aniq.uz/yangiliklar/toshkent-teleminorasining-qurilishi>

Тошкент телеминораси - Тошкент шаҳрининг Юнусобод туманидаги “Бодомзор” метро бекати яқинида жойлашган теле ва радиоешиттириш минораси. Баландлиги - 375 метр. Бу Марказий Осиёдаги кузатув майдончаси очик бўлган энг баланд бино ва Экибастуз ГРЭС-2 нинг 420 метрлик мўридан кейин Марказий Осиёдаги иккинчи энг баланд бино.

Дунёдаги энг баланд телеминоралар сони бўйича 12-ўрин, дунёдаги 38-ўринли мустақил бино (фойдаланиш вақтида - 9-ўрин).

Ўзбекистон архитектура ва шаҳарсозлик ёдгорлиги.



В метро Ташкента из-за инцидента с открытыми дверями уволены три человек. 10.04.2023. Больше информации на портале tafsilar.info: <https://tafsilar.info/novosti-uzbekistana/v-metro-tashkenta-iz-za-incidenta-s-otkrytymi-dverjami-uvoleny-tri-chelovek/>



В Ташкенте презентовали план развития метро до 2025 года: пять новых веток и 74 станции
28 марта 2019, 14:13 <https://podrobno.uz/cat/obchestvo/v-tashkente-prezentovali-plan-razvitiya-metro-do/>



В Ташкенте завершено строительство первого этапа кольцевой линии метро на отрезке "Дустлик-Куйлюк". Видео 6 июня 2020, 22:05. <https://podrobno.uz/cat/obchestvo/v-tashkente-zaversheno-stroitelstvo-pervogo-etapa-koltsevoy-linii-metro-na-otrezke-dustlik-kuylyuk/>

ТОШКЕНТ МЕТРОПОЛИТЕНИ



Тошкент метрополитени - Ўзбекистон, Тошкент шаҳридаги метро линиялари тизими. Марказий Осиёдаги биринчи метро.

1977 йилда очилгандан сўнг у СССРда кетма-кет еттинчи бўлди. Амалдаги линияларнинг узунлиги бўйича у дунёда 68-ўринни ва собиқ СССР (Москва, Санкт-Петербург, Киевдан кейин) метролари орасида тўртинчи ўринни эгаллайди.

Кўпгина собиқ Совет метро станцияларидан фарқли ўлароқ, тизим саёз (унинг ҳамкасби Минск метроси). 1980-йилдан 1990-йилларнинг бошигача у В. И. Ленин номини олди. Тошкент метрополитени 59,5 километр узунликдаги тўрт йўналиш ва 43 та бекатдан (31 та ер ости, 9 та баланд ва 3 та ердан) иборат.

Узоқ вақт давомида унга “Тошгорпасстранс” (“Тошшаҳартрансхизмат”) бирлашмаси хизмат кўрсатган ва 2016-йил 28-октябрдан 2021-йил 16-октябргача “Ўзбекистон темир йўллари” таркибига кирган. Президентнинг 2021-йил 16-октябрдаги ПҚ-5260-сон қарори билан “Тошкент метрополитени” давлат унитар корхонасига айлантирилди ва Ўзбекистон Республикаси Транспорт вазирлиги тасарруфига ўтказилди.

Шавкат Мирзиёев о Юнусабадской
линии метро: "Построить ее было
непросто" (фото)

Общество 29.08.2020,

15:19<https://darakchi.uz/ru/102287>

Чорвоқ сув омбори - Ўзбекистоннинг Тошкент вилояти Бўстонлик туманида, вилоятнинг шимолида жойлашган сув омбори. У Чирчиқ дарёси бўйида, Фарбий Тянь-Шаннинг Угом ва Чотқол тизма тизмалари оралиғида Пскем ва Чотқол дарёлари қўшилишидан бир оз пастроқда жойлашган. Сув омборининг жойлашишини бу ерда берилган Тошкент вилояти схематик харитасида кўриш мумкин. Ҳавзанинг майдони 3200 км².

Сув омбори Чорвоқ ГЕСининг баландлиги 168 метр бўлган тош тўғондан ҳосил бўлган. Сув омборининг ҳажми тахминан 2 км³. Сув омборининг сув сатҳининг майдони 37 км² дан ортиқ, қирғоқ чизиғининг узунлиги юз километрга яқин. Ёзда сув омборининг сатҳи сезиларли даражада пасаяди, чунки унинг суви Чирчиқ водийсида суғориш ва суғорма деҳқончилиқ учун ишлатилади.

Сув омборида балиқларнинг сазан, маринка, лакқабалиқ, оқ балиқ, пелед каби турлари мавжуд.

2020-йил 10-июлдан бошлаб сув омборида моторли сув транспорти ҳаракати тақиқланади. “Махсус вазифаларни бажаришга ваколатли вазирлик ва идоралар” учун истисно қилинган. Моторсиз ёки муқобил қувватли сув транспортидан фойдаланишга рухсат берилади.



«Чорвоқ» сув омборида чўмилиш ва моторли қайиқлардан фойдаланиш тақиқланиши мумкин
16:47 / 09.08.2020. <https://kun.uz/69090066>



**Компаниянинг
стратегик мақсадлари**

**Лойиҳанинг
миссияси ва стратегик
мақсадлари**

Ташкилот даражаси

**Лойиҳанинг мақсадлари ва
натижалари**

Лойиҳа даражаси

Лойиҳанинг муваффақияти мезонлари

Лойиҳа маҳсулоти

Лойиҳанинг вазифалари ва босқичлари

Лойиҳа ишлари

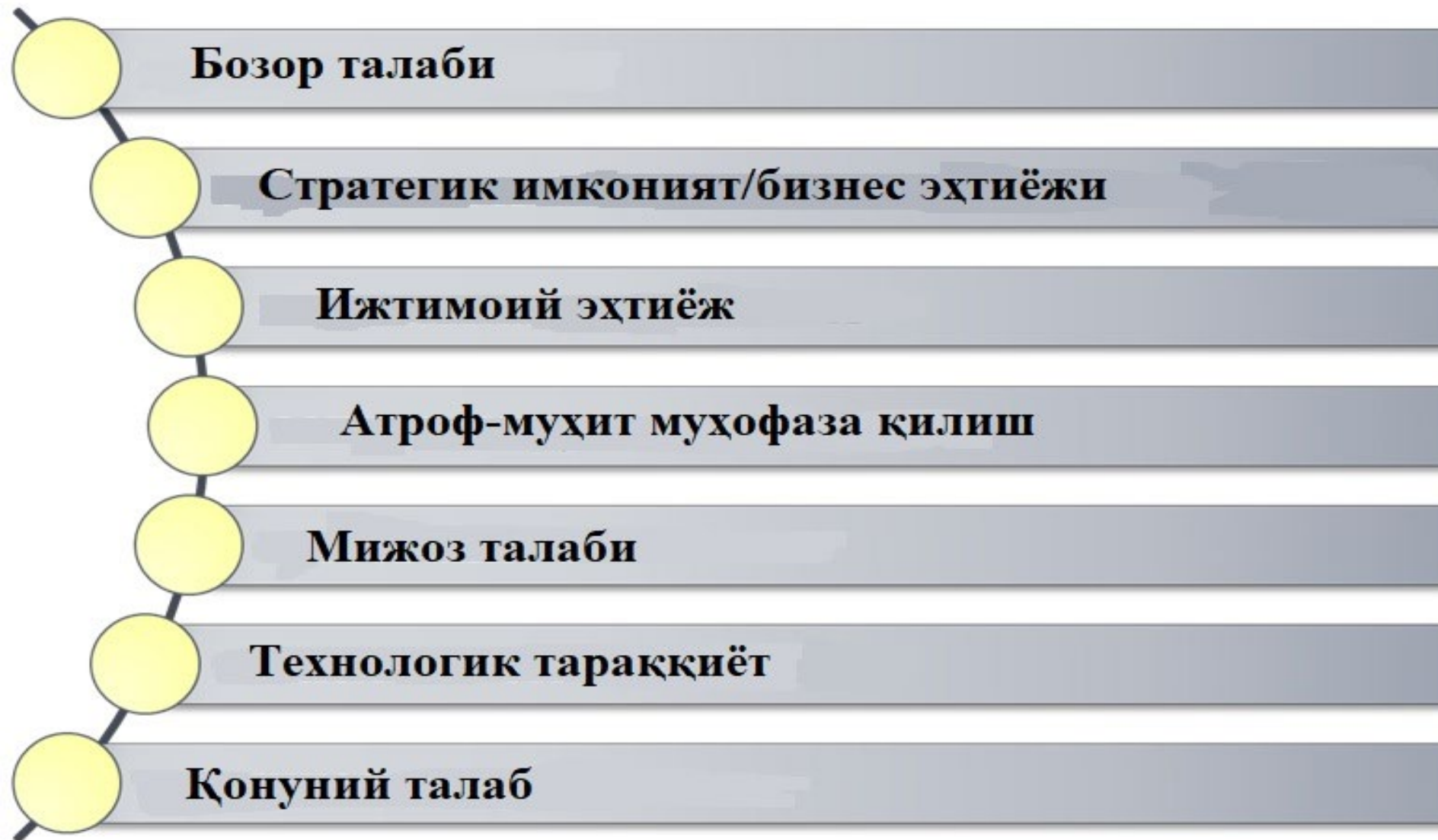
Лойиҳа ишлари

Лойиҳа ишлари

Манба: Суёнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиҳа бошқаруви: услуб ва стандартлар.

Ўқув қўлланма. 2021. – 208 б.

ЛОЙИҲАЛАРНИ БОШЛАШ САБАБЛАРИ



ЛОЙИҲА ТУРЛАРИ

- 1. Ахборот лойиҳаси** - мақсади ҳар қандай тегишли фан / фанлараро ёки касбгача бўлган мавзулар бўйича маълумотларни тўплаш, таҳлил қилиш ва тақдим этиш бўлган лойиҳа (касбий таълим ташкилотларида ўқишни режалаштираётган талабалар учун);
- 2. Тадқиқот лойиҳаси** - гипотезани исботлаш ёки рад этишга, муаммони тадқиқ қилишга қаратилган лойиҳа; шу билан бирга, лойиҳанинг назарий қисмига урғу бериш амалий қисмининг йўқлигини аниқлашмайди;
- 3. Амалиётга йўналтирилган, амалий, ишлаб чиқариш лойиҳаси** - маҳсулот сифатида аниқ маҳсулотга эга бўлган лойиҳа; муаммони ҳал қилишга, ғояни амалда амалга оширишга қаратилган лойиҳа; ушбу маҳсулот иштирокчининг ўзи томонидан ҳам, ташқи мижоз томонидан ҳам фойдаланиши мумкин, масалан, таълим ташкилотининг ижтимоий ҳамкорлари;
- 4. Ижодий лойиҳа** - қандайдир ижодий маҳсулот яратишга қаратилган лойиҳа; иш натижаларини лойиҳалашда бепул, ностандарт ёндашувни ўз ичига олган лойиҳа;
- 5. Ижтимоий (ижтимоий йўналтирилган) лойиҳа** - талабалар ва аҳолининг фуқаролик фаоллигини оширишга қаратилган лойиҳа; баъзи бир долзарб ижтимоий аҳамиятга эга мавзу бўйича маълумотларни тўплаш, таҳлил қилиш ва тақдим этишни ўз ичига олган лойиҳа.

ЛОЙИҲАНИНГ ТАРКИБИЙ КЎРИНИШЛАРИНИНГ ЭНГ МУҲИМ ТУРЛАРИ

ЛОЙИҲАНИНГ ТАРКИБИЙ КЎРИНИШЛАРИНИНГ ЭНГ МУҲИМ ТУРЛАРИ

мақсадлар ва натижалар дарахти (ёки схема шаклида)

лойиҳанинг ҳаёт циклининг босқичлари бўйича тизимли модели

лойиҳа ишининг тизимли декомпозицияси

лойиҳанинг ташкилий тузилиши

масъулиятни тақсимлаш матрицаси (скелети)

лойиҳа иши кетма-кетлигининг тармоқ модели

ресурс дарахти, харажатлар дарахти

лойиҳа иши бўйича шартномаларнинг таркибий бўлиниши

лойиҳа рискларининг тузилиши ва тавсифи (Хавфлар реестри)



5 trends that will transform project management
Feature Jan 07, 2016. <https://www.cio.com/article/243026/5-trends-that-will-transform-project-management.html>

ЛОЙИҲАЛАР ЎРТАСИДАГИ ТУРЛИ ХИЛ ФАРҚЛАНИШЛАР

1. Лойиҳа бўйича иш ҳажми, иштирокчилар сони, ташқи дунёга таъсир қилиш даражаси бўйича: кўринишлар; ўртача; катта; жуда катта.

2. Мураккаблиги бўйича: оддий; қийин; жуда қийин.

3. Мавзу соҳасининг таркиби, лойиҳа тузилиши: монолойиҳалар - индивидуал лойиҳалар; мултилойиҳалар - мураккаб лойиҳалар ёки дастурлар; мегалойиҳалар – бир қатор моно ва кўп лойиҳаларни ўз ичига олган ҳудудлар, тармоқлар ва бошқа субъектларни ривожлантириш бўйича мақсадли дастурлар.

4. Давомийлиги бўйича: қисқа муддатли (3 йилгача); ўрта муддатли (3 - 5 йил); узоқ муддатли (5 йилдан ортиқ).

5. Мавзу соҳасининг хусусиятига кўра: инвестиция;
инновацион тадқиқот тарбиявий аралашган

6. Асосий фаолият йўналишлари бўйича: техник; ташкилий;
иқтисодий; ижтимоий; аралашган.

Лойиҳани бошқариш - бу белгиланган мақсадларга эришиш учун билимларни, кўникмаларни, воситаларни ва усулларни лойиҳалаш ишларида қўллаш. Лойиҳани самарали бошқариш лойиҳани бошқариш гуруҳидан камида бешта мутахассислик соҳасидаги билим ва кўникмаларни тушунишни ва улардан фойдаланишни талаб қилади. **(Суюнов Д.Х., Холбоев Б.А.)**

Лойиҳани бошқариш - бу одамларга қимматли нарсаларни этказиш учун махсус билимлар, кўникмалар, воситалар ва усуллардан фойдаланиш. Такомиллаштирилган бизнес жараёни учун дастурий таъминотни ишлаб чиқиш, бино қуриш, табиий офатдан кейин ёрдам кўрсатиш, янги географик бозорга сотишни кенгайтириш - буларнинг барчаси лойиҳаларга мисолдир. **(PMI)**

Лойиҳани бошқариш - бу келишилган параметрлар доирасида лойиҳани қабул қилиш мезонларига мувофиқ муайян лойиҳа мақсадларига эришиш учун жараёнлар, усуллар, кўникмалар, билим ва тажрибаларни қўллаш. Лойиҳа бошқаруви якуний натижаларга эга бўлиб, улар чекланган вақт ва бюджет билан чекланади. **(APM)**



БОШҚАРУВ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА ЛОЙИХА ХУСУСИЯТЛАРИ

PROJECT MANAGEMENT



Career prospects in Project Management

Posted by: By Xaviers Institute Of Business Management Studies. 19
September 2020. <https://www.xibms.com/blog/career-prospects-in-project-management/>

Манба: Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиҳа бошқаруви: услуб ва стандартлар. Ўқув қўлланма. 2021. – 208 б.

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ АСОСИЙ БОСҚИЧЛАРИ

Мамлакатимизда лойиҳаларни бошқариш усуллари ривожланиши ЛБнинг глобал ривожланиши билан бир қаторда Ғарбдан бир оз ортда қолиб кетди, бу асосан компютерлаштириш ва ахборот технологиялари, шунингдек, ЛБни амалий қўллаш кўлами бўйича кечикиш билан боғлиқ. Яқин вақтгача мавжуд бўлган ЛБ, режалаштириш ва тақсимлаш иқтисодиёти ва бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари талабнинг йўқлиги билан боғлиқ.

Давр	Босқични номланиши
1930-1960 йй.	Лойиҳа бошқарувининг келиб чиқиши
1960-1970 йй.	Тармоқ усуллари
1965-1975 йй.	Лойиҳани бошқариш дастурий таъминот
1970-1980 йй.	Ташкилотда кўп лойиҳаларни бошқариш
1980-1990 йй.	Интеграциялашган тизимлар
1990 йилдан хозирги кунгача	Замонавий лойиҳаларни бошқариш тизимлари

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИНИНГ КЕЛИБ ЧИҚИШИ

Лойиҳа бошқарувининг бошланиши ўттизинчи йиллардаги саноатлаштиришдан келиб чиқади.

Бир хил турдаги, серияли ишлаб чиқаришнинг ўсиши, биринчи навбатда, уй-жой қурилиши соҳасида қурилиш лойиҳаларини амалга ошириш бўйича ишларни оқим ташкил этиш назарияси ва амалиётини ривожлантиришга тўртки берди.

Оммавий уй-жой қуриш ва ўсиб бораётган саноат қурилиши тажрибаси асосида мамлакатимизда қурилиш ишлаб чиқаришни замонавий илмий ташкил этиш ва бошқаришга асос бўлган қурилиш оқими назарияси ишлаб чиқилмоқда.

Узрли сабабларга кўра, ўттизинчи йиллардан олтмишинчи йилларнинг бошларигача бўлган даврда дастлабки мамлакатимизда лойиҳаларни бошқариш асослари.

ТАРМОҚНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШЛАШ (1960 ЙИЛ.)

Лойиҳани бошқаришнинг замонавий усуллари ишлаб чиқиш тармоқ усуллари бўйича биринчи нашрларнинг пайдо бўлиши билан бошланди (танқидий йўл усули, PERT усули).

(**PERT усули** - бу лойиҳани бажариш учун ҳақиқий вақтни ҳисоблаш учун фойдаланиладиган лойиҳани бошқаришни режалаштириш воситаси. **PERT** - бу дастурни баҳолаш ва таҳлил қилиш техникаси. **PERT-диаграммалар** - бу иш бажарувчиларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш учун лойиҳа вазифаларини режалаштириш воситалари.)

Мамлакатда тармоқ усуллари ривожлантиришнинг асосий босқичлари:

Биринчиси давлат тармоқ усуллари устида ишлайди.

Тармоқни моделлаштириш ва режалаштириш усуллари ишлаб чиқиш.

Тармоқ графикларини ҳисоблаш учун биринчи дастурий воситалар.

Лойиҳанинг турли элементларининг эҳтимоллик хусусиятини ҳисобга оладиган стохастик ва муқобил моделларни ишлаб чиқиш.

Етмишинчи йилларнинг бошларига келиб мамлакатда тармоқ усуллари асосланган лойиҳаларни бошқариш усуллари ишлаб чиқилди ва халқ хўжалигининг турли тармоқларида кенг жорий этилди.

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ УЧУН ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВ ВА ДАСТУРИЙ ВОСИТАЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ (1970 ЙИЛ.)

Тармоқни режалаштириш ва бошқаришнинг автоматлаштирилган тизимларини (ТРБТ: Тармоқни режалаштириш ва бошқариш тизими (ТРБТ) - график, таҳлилий, ташкилий ва назорат чораларидан фойдаланган ҳолда мураккаб динамик ишланмаларни режалаштиришга тизимли ёндашув.) ишлаб чиқиш ва жорий этиш.

Лойиҳани бошқариш учун биринчи дастурий пакетлар, қуйидагиларни ўз ичига олади:

- вақт ва харажатларни таҳлил қилиш ва лойиҳа ишларининг вақтини ва нархини оптималлаштириш;
- мураккаб вазиятларнинг мантиқий таҳлилини амалга оширадиган ва қулай фойдаланувчи интерфейси билан ўз-ўзини ўрганиш қобилиятига эга бўлган эвристик ресурсларни тақсимлаш алгоритмлари.

Ташкилотнинг мақсадлари ва ресурс имкониятларини ҳисобга олган ҳолда, ташкилот фаолияти дастурини кўп лойиҳали бошқариш учун дастурларнинг биринчи тўплами.

Халқ хўжалигининг турли тармоқларидаги ташкилотлар ва корхоналар (КБАТ: Корхонани бошқаришнинг автоматлаштирилган тизими (КБАТ) - бу корхона фаолиятининг ҳар хил турларини режалаштириш ва бошқариш муаммоларини ҳал қилиш учун мўлжалланган дастурий, техник, ахборот, лингвистик, ташкилий ва технологик воситалар ва малакали ходимларнинг ҳаракатлари.) учун автоматлаштирилган бошқарув тизимларини яратиш.

ИНТЕГРАЦИЯЛАШГАН БОШҚАРУВ ТИЗИМЛАРИНИ ЯРАТИШ (1980 ЙИЛ.)

Интеграциялашган автоматлаштирилган бошқарув тизимларини (ИАБТ: Интеграциялашган автоматлаштирилган бошқарув тизими (ИАБТ) - барча даражадаги бошқарув ходимлари томонидан қарорлар қабул қилишда ушбу ресурслар учун зарур ва етарли ахборот ресурслари ва бошқарув воситаларини таъминлаш орқали юқори иқтисодий кўрсаткичларга эришиш учун интеграциялашган автоматлаштирилган бошқарув тизимлари ва автоматлаштирилган бошқарув тизимлари, шунингдек, ишлаб чиқариш жараёнларини автоматлаштириш.) яратиш ишлаб чиқариш ва бошқарувни автоматлаштириш ва бошқалар соҳасидаги техник сиёсатнинг асосига айланади.

Интеграциялашган бошқарув тизимларининг асоси қуйидагилар эди:

Технологик жараёнларнинг автоматлаштирилган бошқарув тизимидан давлат бошқаруви тизимигача бўлган барча даражадаги тизим бошқарувининг вертикал интеграцияси.

Маҳсулотнинг ҳаёт айланишини бошқариш функциялари ва барча тегишли тадбирларнинг горизонтал интеграцияси.

ИАБТнинг ёрдамчи қисмининг интеграцияси тизимнинг ахборот, техник ва ташкилий интеграциясини ўз ичига олади.

ПРОФЕССИОНАЛ ЛОЙИҲАЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШ (1990 ЙИЛ.)

СОВНЕТ совет лойиҳаларни бошқариш ассоциациясини яратиш;

Жаҳон тажрибаси ва маҳаллий ютуқларни ўтказиш асосида профессионал лойиҳаларни бошқаришни ривожлантиришнинг янги босқичининг бошланиши;

Лойиҳа бошқарувидан ислоҳотларни бошқариш воситаси сифатида фойдаланиш имкониятларини ўрганиш;

Россия шартларига жавоб берадиган Лойиҳа бошқарувининг замонавий усуллари ва воситаларини ишлаб чиқиш;

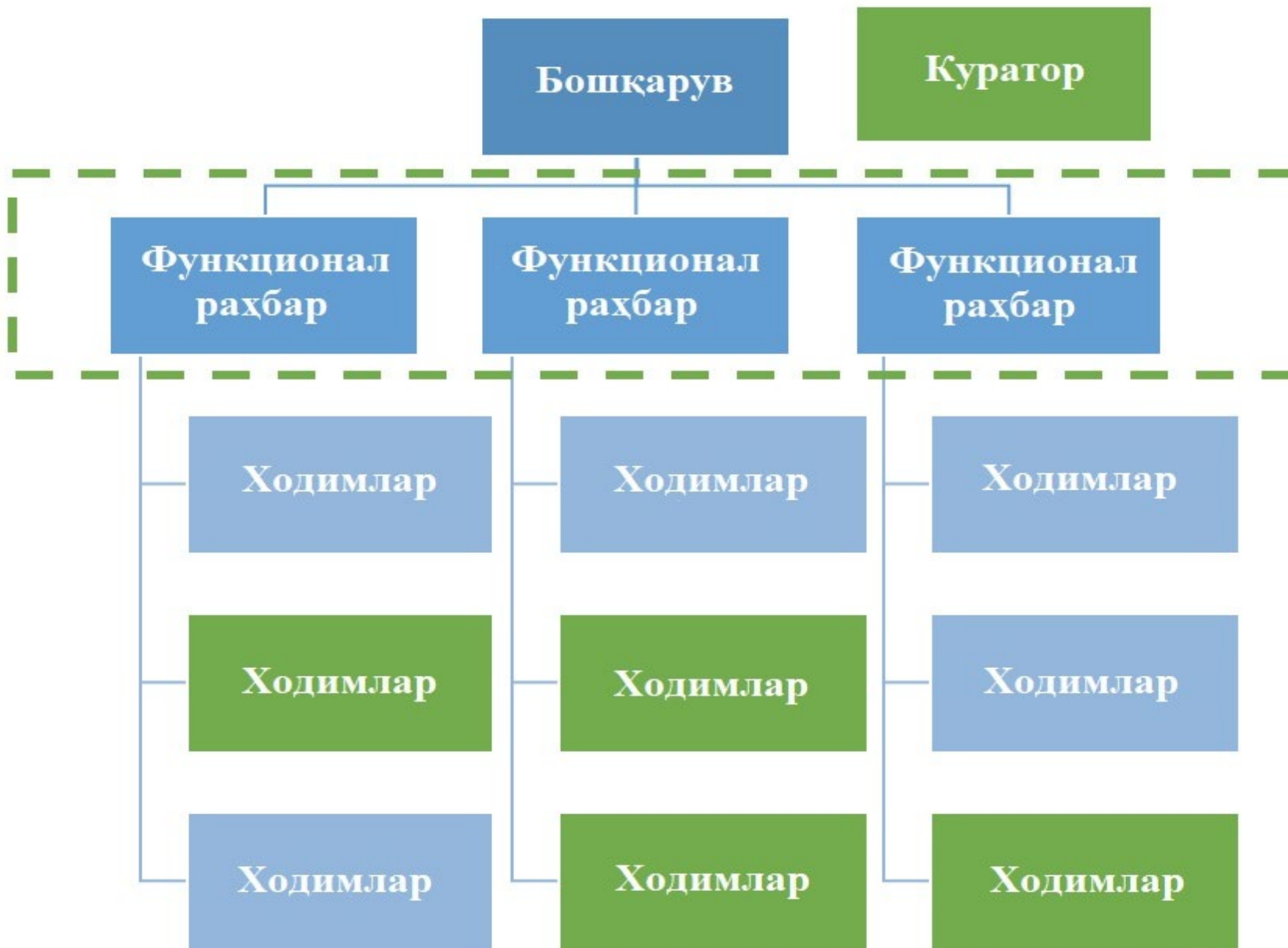
Лойиҳани бошқариш учун профессионал хизматлар ва дастурий маҳсулотлар бозорини яратиш;

Халқаро талаблар ва стандартлар асосида лойиҳа менежерларини тайёрлаш ва сертификатлаш миллий дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

Университетларда лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассислар тайёрлашни бошлаш;

Лойиҳа бошқарувини ноанъанавий соҳаларда қўллашнинг бошланиши: ижтимоий ва иқтисодий лойиҳалар ва бошқалар;

Бутунжаҳон ИНТЕРНЕТ компютер тармоғи асосида Лойиҳа бошқарувида янги ахборот технологияларини ишлаб чиқиш ва фойдаланишнинг бошланиши.

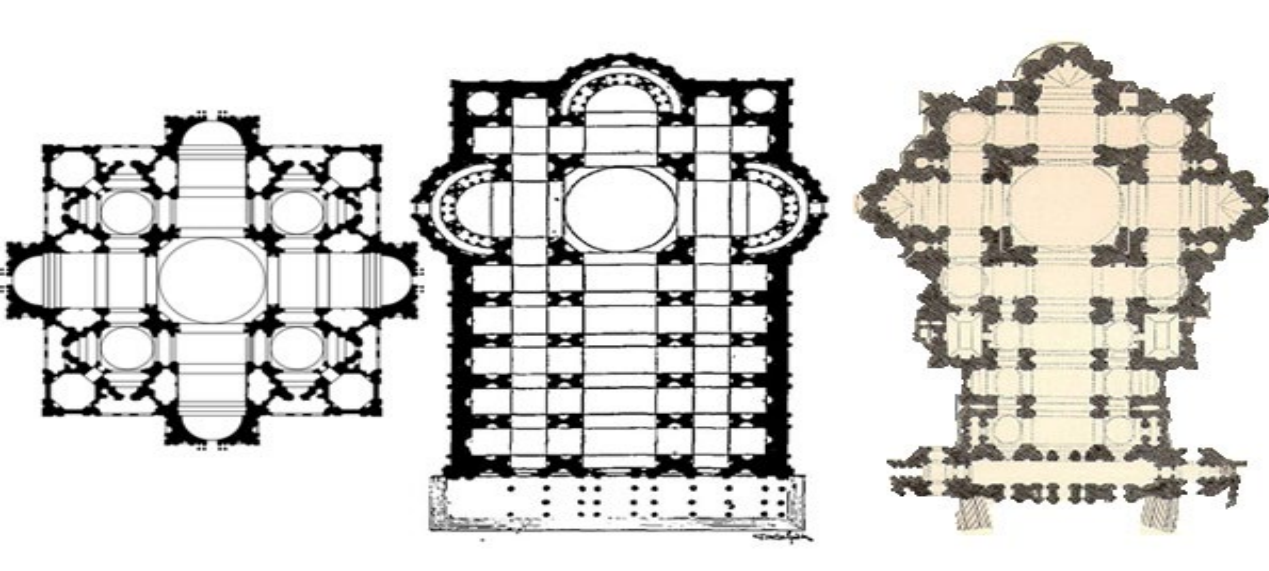


ФУНКЦИОНАЛ БОШҚАРУВ ТУЗИЛМАСИ

ЛОЙИҲАНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИ



ЛОЙХА: ВАТИКАНДАГИ АВЛИЁ ПЁТР СОБОРИ



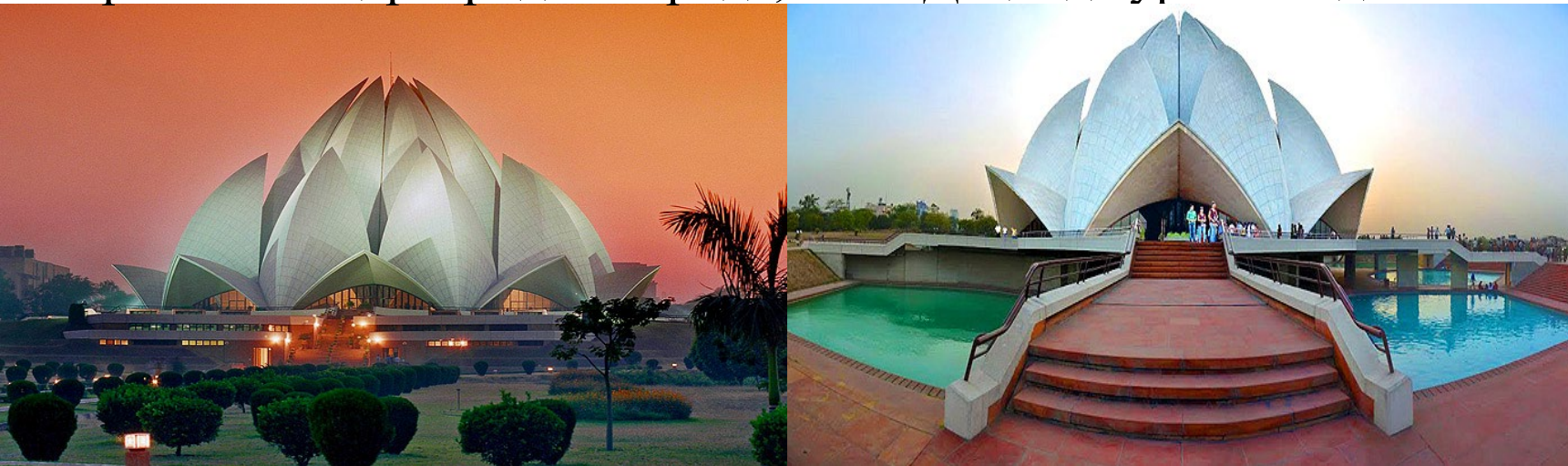
Площадь Святого Петра в Ватикане. 31 августа 2016 | Категории: Места, История, Архитектура. <https://lifeglobe.net/entry/7475>

Собор Святого Петра в Ватикане ... читайте продолжение в статье: <https://italy4.me/lazio/vatikan/basilica-di-san-pietro.html>. Из Италии с любовью команда #Италиядляменя © #Италия

ЛОТОС ИБОДАТХОНАСИ (ДЕЛИ, ИНДИЯ)

Ҳиндистон ва қўшни мамлакатларнинг асосий Баҳаи ибодатхонаси, 1986 йилда қурилган. Ҳиндистон пойтахти Нью-Дехлида жойлашган. Гуллайдиган лотус гули шаклидаги қор-оқ Пентелик мрамаридан ясалган улкан бино Дехлидаги сайёҳлар орасида энг машҳур диққатга сазовор жойлардан биридир. Ҳиндистон яриморалининг асосий ибодатхонаси ва шаҳарнинг асосий диққатга сазовор жойи сифатида танилган.

Лотус ибодатхонаси бир нечта меъморий мукофотларга сазовор бўлган ва кўплаб газета ва журнал мақолаларида намоиш этилган. 1921 йилда ёш Бомбай баҳойий жамоаси Абдулбаҳодан Бомбайда Баҳойийлар ибодатхонасини қуришга рухсат сўради, гўё унга шундай жавоб берилган: Худонинг иродаси билан, келажакда улуғвор маъбад қурилади. Ибодатхона Ҳиндистоннинг марказий шаҳарларидан бирида, яъни Дехлида ўрнатилади.



Храм Лотоса в Дели (Индия). 27 декабря 2016 09:25. <https://www.domostroyenn.ru/statyi/mirovaya-arhitektura/hram-lotosa-v-deli-indiya>

«ХАН ШАТЫР» (АСТАНА, КАЗАХСТАН)

Қозоғистон пойтахти Астана шаҳридаги йирик савдо ва кўнгилочар марказ (меъмор - Норман Фостер). 2010 йил 6 июлда очилган у дунёдаги энг катта чодир ҳисобланади. Хон Шатирнинг умумий майдони 127 000 м². Унда чакана савдо, савдо ва кўнгилочар мажмуалар, жумладан супермаркет, оилавий парк, кафе ва ресторанлар, кинотеатрлар, спорт заллари, суний пляжли аквапарк ва тўлқинли ҳовузлар, хизмат кўрсатиш ва офис бинолари, 700 ўринли автотураргоҳлар ва бошқалар мавжуд.



Торгово-развлекательный центр "Хан-Шатыр".
<https://airroof.ru/design-and-ideas/han-shatyr>



Торгово-развлекательный центр "Хан-Шатыр". <https://airroof.ru/design-and-ideas/han-shatyr>

МУЗЕЙ ГУГГЕНХАЙМА (БИЛЬБАО, ИСПАНИЯ)

Америкалик архитектор Френк Гехри томонидан яратилган Гуггенхайм музейи XX аср меъморчилигидаги энг инновацион ғояларнинг ажойиб намунасидир. Титандан қурилган, қуёш нурлари остида рангини ўзгартирадиган тўлқинли чизиклар билан безатилган. Умумий майдони 24 000 м², шундан 11 000 таси кўрғазмаларга бағишланган.

Гуггенхайм музейи ҳақиқий меъморий ёдгорлик бўлиб, унда жойлашган санъат асарлари учун жозибали фонни таъминлайдиган жасур конфигурациялар ва инновацион дизайнлар намоиши. Бу бино дунёнинг замонавий архитектура ва музейларга қаршини ўзгартирди ва саноат шаҳри Билбаонинг қайта туғилиши рамзига айланди.



МИЛЛИЙ КУТУБХОНА (МИНСК, БЕЛАРУС)

Беларус Миллий кутубхонасининг тарихи 1922 йил 15 сентябрда бошланади. Шу куни БССР Халқ Комиссарлари Кенгашининг фармони билан Беларус давлат ва университет кутубхонаси ташкил этилди. Ўқувчилар сони доимий равишда ўсиб борди. Ўз тарихи давомида кутубхона бир нечта биноларни алмаштирди ва тез орада янги катта ва функционал кутубхона биносини қуриш зарурати пайдо бўлди.

Янги кутубхона биносида 2000 нафар фойдаланувчига мўлжалланган 20 та ўқув зали мавжуд. Барча хоналар ҳужжатларни расмийлаштириш бўйича электрон бўлимлар, ҳужжатларни сканерлаш ва нусхалаш, электрон нусхалардан чоп этиш имконини берувчи замонавий ускуналар билан жиҳозланган. Залларда компютерлаштирилган иш жойлари, кўзи ожиз ва кўзи ожиз фойдаланувчилар учун махсус жиҳозлар билан жиҳозланган иш жойлари мавжуд.



Национальная библиотека Беларуси - минский бриллиант. 19.01.2014.

http://www.travel4us.ru/publ/info/belarus/belarusian_diamond/19-1-0-25

КРИВОЙ ДОМ (СОПОТ, ПОЛЬША)

Полшанинг Сопот шаҳрида, Монте Кассино қаҳрамонлари кўчасида, сайёрадаги энг ноодатий уйлардан бири - Эгри уй (поляк тилида - Krzywy Domek) мавжуд. Афтидан, у қуёшда эриб кетган ёки бу оптик иллюзия ва бу уйнинг ўзи эмас, балки унинг улкан эгри ойнадаги акси.

Эгри уй чиндан ҳам қийшиқ бўлиб, унда битта текис жой ёки бурчак бўлмайди. У 2004 йилда икки полшалик меъмор - Шотинский ва Залевскийнинг лойиҳаси бўйича қурилган, улар рассомлар Ян Маркин Счанзер ва Пер Оскар Далбергнинг чизмаларидан хайратда қолган. Сроокед Ҳоусе кунига 24 соат очиқ. Кундузи савдо маркази, кафе ва бошқа муассасалар, кечқурун эса паб ва клублар ишлайди. Қоронғида уй янада чиройли бўлади. 2009 йилда бино Гдйниа, Гданск ва Сопот шаҳарларини ўз ичига олган Триситенинг этти мўъжизасидан бири сифатида тан олинган. Тхе Виллаге оф Жой томонидан ўтказилган сўнгги сўровга кўра, Сроокед Ҳоусе дунёдаги энг ноодатий элликта бинолар рўйхатида биринчи ўринни эгаллади.



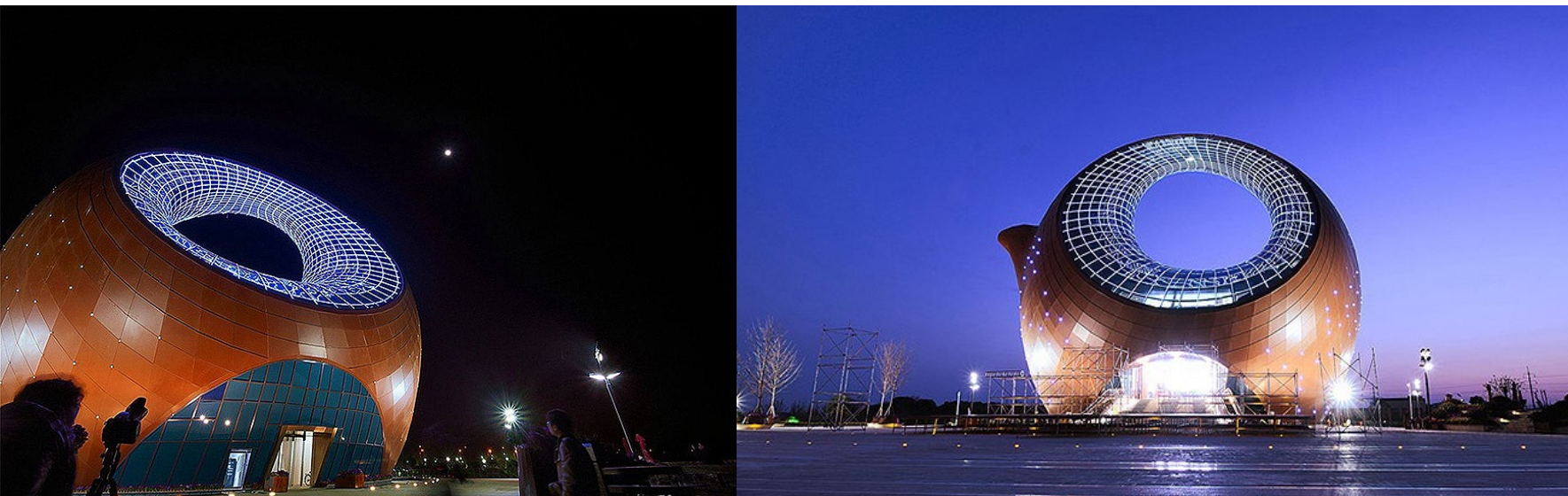
Кривой (танцующий) дом в Сопоте (Krzywy Domek)

БИНО-ЧАЙНИК (ЦЗЯНСУ, ХИТОЙ)

Хитойда лойдан ясалган чойнак шаклида ишлаб чиқарилган Wuxi Wanda Exhibition Center маданий-кўрғазма маркази қурилиши яқунланмоқда. Бу бино аллақачон расман Гиннеснинг рекордлар китобига дунёдаги энг баланд чойнак сифатида кирган. Ушбу шаклни танлаш тасодифий эмас: гил чойнаклар 15-асрдан бери Осмон империясининг рамзлари ҳисобланган. Улар ҳали ҳам Wuxi Wanda Exhibition Center жойлашган Жиангсу провинсиясида ишлаб чиқарилади. Хитой лойдан чойнаклар тайёрлашдан ташқари, чойнинг элита навлари билан ҳам машҳур.

Дастурчи The Wanda Group маданий ва кўрғазма маркази қурилишига 40 миллиард юан (6,4 миллиард доллар) сарфланганини маълум қилди. Натижада майдони 3,4 миллион м², баландлиги 38,8 м ва диаметри 50 м бўлган структура пайдо бўлди. Бинонинг ташқи қисми алюминий плиталар билан қопланган, бу рамканинг керакли эгрилигини таъминлайди. Уларга қўшимча равишда, турли ўлчамдаги витрайлар муҳим рол ўйнайди.

Wuxi Wanda Exhibition Center заллари, аквапарк, роликли кема ва айланиш ғилдираги бўлади. Бундан ташқари, бинонинг ҳар уч қавати ўз ўқи бўйлаб айлана олади. Маданий-кўрғазма маркази “Tourism City” савдо-кўнгилочар мажмуаси таркибига киради, унинг қурилиши 2017-йилгача яқунланиши режалаштирилган.



Здание-чайник в Китае. Константин Иванов | 16 май 2014 [https://thearchitect.pro/ru/news/5506-](https://thearchitect.pro/ru/news/5506-Zdaniechajnik_v_Kitae)

Zdaniechajnik_v_Kitae

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Суюнов Д.Х., Холбаев Б.А. Лойиха бошқаруви: услуб ва стандартлар. Ўқув қўлланма. 2021. – 208 б.
2. Harold Kerzner PMI. Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada, 2017, p. 840
3. Joseph W. Weiss, Robert K. Wysocki, «Пять стадий управления проектом. Практическое руководство по планированию и реализации» -<http://financepro.ru>
4. Rohrbeck R. Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm // Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. – 220
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH) Seventh edition
6. Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects (HBR Handbooks) Paperback – October 19, 2021.
7. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник.- М.:КНОРУС, 2006. - 768 с.
8. Просницкий А. Самоучитель “Управление проектами в Microsoft Project Server 2010”. Киев, Казань, Красноярск, Рига, Санкт-Петербург, Львов, Черновцы, Ивано-Франковск, 2011. 249 с.
9. <http://lmsoft.ru/expertise/projectmanagement/>
10. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
11. <http://lmsoft.ru/expertise/projectmanagement/>

ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН РАХМАТ