

LOYIHALARNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MODELLARI

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

MODERN PROJECT MANAGEMENT MODELS

Matqurbonova Sevara Ganjaboy qizi

*Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, magistrant
loyiha boshqaruvi yo'nalishi
matkurbanovasevara@mail.ru*

Маткурбанова Севара Ганжабой кизи

*Высшая школа бизнеса и предпринимательства,
направление — управление проектами
Электронная почта: matkurbanovasevara@mail.ru*

Matkurbanova Sevara Ganjaboy qizi

*Higher School of Business and Entrepreneurship,
Field of study: Project Management
Email: matkurbanovasevara@mail.ru*

Annotasiya: Ushbu maqola loyihani boshqarishning eng zamonaviy modellarini ko'rib chiqadi. Loyihalarni boshqarishning klassik va tezkor yondashuvlarini qiyosiy tahlil qilib, ularning asosiy afzalliklari va kamchiliklari ko'rsatilgan.

Kalit so'zlar: model; loyihalar boshqaruvi; bosqichlar; klassik yondashuv; moslashuvchan yondashuv; qiyosiy xususiyatlar.

Аннотация: В статье рассматриваются современные модели управления проектами. Проводится сравнительный анализ классических и гибких подходов к управлению проектами, выделяются их основные преимущества и недостатки.

Ключевые слова: модель; управление проектами; этапы; классический подход; гибкий подход; сравнительная характеристика.

Abstract: This article reviews the most modern project management models. A comparative analysis of classic and agile approaches to project management is provided, highlighting their main advantages and disadvantages.

Keywords: model; project management; stages; classical approach; flexible approach; comparative characteristics.

1. Kirish (Introduction)

Menejment nazariyasi va menejment fanlari rivojlanishining hozirgi bosqichi ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan munosabatlarni har tomonlama tahlil qilishni talab qiladi, shu bilan iqtisodiyotning innovatsion turiga o'tishni loyiha boshqaruvi kabi boshqaruv turini tizimli ko'rib chiqmasdan turib amalga oshirish mumkin emas.

Hozirgi vaqtda "loyihalarni boshqarish" deganda tashkilot tomonidan resurs cheklovlari ostida amalga oshirilayotgan va strategik maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan loyiha tushuniladi. Biroq, bugungi kunda optimal foydalanish uchun tizimlashtirishni talab qiladigan ko'plab loyihalarni boshqarish modellari mavjud.

2. Usullar (Methods)

Mavjud manbalarni, birinchi navbatda, onlayn loyihalarni boshqarishning zamonaviy modellarining xususiyatlari bo'yicha ko'rib chiqish uchun qiyosiy tahlil usuli qo'llanildi.

Loyiha boshqaruvi hozirda innovatsiyalar uchun keng tan olingan metodologiya hisoblanadi. Biroq, shuni ta'kidlash kerakki, loyihalarning o'zi uzoq tarixga ega. Masalan, Fir'avn Xeops miloddan avvalgi 2612 yilda vafot etgan. U qurilishi 20 yil davom etgan, 7 millionga yaqin odamni talab qilgan piramidaga dafn etilgan. Ushbu piramida har birining og'irligi taxminan 2,5 tonna bo'lgan ikki milliondan ortiq tosh bloklardan iborat. U 146 metr balandlikda, har bir tomoni 230 metrni tashkil etadigan kvadrat asosga ega. Bu 43 asr davomida inson tomonidan yaratilgan eng baland inshoot edi. Hatto bugungi standartlarga ko'ra, bu monumental tashabbusdir.

3. Natijalar (Results)

Bugungi kunga kelsak, hududda me'yoriy-huquqiy baza, iste'dodlar jamg'armasini yaratuvchi loyiha vakolati modeli, korporativ madaniyat konsepsiyasi, loyiha kodeksi va loyihalarni boshqarish axborot tizimi ishlab chiqilgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni, № PF-5120, 24 iyul 2017 yil

Mamlakatimizda iqtisodiyotni har tomonlama va jadal rivojlantirish, makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash, xorijiy investitsiyalarni faol jalb etish yuzasidan keng ko'lamli ishlar, shuningdek sanoatni modernizatsiya qilish va zamonaviy yuqori texnologiyali ishlab chiqarishni barpo etish bo'yicha yirik loyihalar amalga oshirilmoqda. Shu bilan birga, tahlillar kompleks ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha vazifalarning samarali bajarilishiga, mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlarga g'ov bo'layotgan omillarni o'z vaqtida aniqlash va bartaraf etishga to'sqinlik qilayotgan qator kamchiliklar mavjudligini,

xususan:

birinchidan, davlat ahamiyatiga molik loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonini sifatli tashkil etish, muvofiqlashtirish, monitoring hamda nazorat qilishni ta'minlovchi loyiha boshqaruvining yagona tizimi mavjud emasligini;

ikkinchidan, loyihalarni amalga oshirish sur'ati va samaradorligini tezkor kuzatish imkonini beruvchi ilg'or axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining boshqaruv jarayoniga yetarlicha joriy etilmaganligini;

uchinchidan, davlat va hududiy dasturlarni, investitsiya loyihalarini ishlab chiqish hamda amalga oshirishda ochiqlik va shaffoflik darajasining pastligi mazkur sohada moliyaviy mablag'lar maqsadsiz va samarasiz sarflanishi, shuningdek turli xil suiiste'molchilik holatlarini keltirib chiqarayotganligini;

to'rtinchidan, davlat xaridlarini amalga oshirish tartib-taomillari shaffofligini ta'minlovchi davlat organlari, xo'jalik boshqaruvi organlari, davlat korxonalari va tashkilotlari (keyingi o'rinlarda davlat organlari va boshqa tashkilotlar deb yuritiladi)ning ma'lumotlar bazalari bilan integratsiya qilingan yagona axborot maydonining mavjud emasligini;

beshinchidan, amalga oshirilayotgan loyihalarning maqsadga muvofiqligi, asoslantirilganligi va rentabelligini tahlil qilish hamda baholash, shuningdek ularning qiymatini oshirib ko'rsatish va boshqa suiiste'molchiliklar alomatlarini aniqlash bo'yicha ishlar samaradorligining pastligini;

oltinchidan, tovarlar, ishlar va xizmatlarning haqiqiy bozor qiymatini aniqlash imkonini beradigan yagona klassifikator ishlab chiqilmaganligini ko'rsatmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Loyiha boshqaruvining yagona milliy axborot tizimi ishlashini ta'minlovchi zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini davlat organlari va boshqa tashkilotlarda joriy etish;

loyiha boshqaruvi sohasida kadrlarni o'qitish va ularning malakasini oshirishga ko'maklashish.

Loyiha boshqaruvining yagona milliy axborot tizimini joriy etish o'ta muhimligini inobatga olib, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasiga Farmon talablarining so'zsiz ijro etilishi ustidan qat'iy nazoratni ta'minlash yuklatildi.

Farmonda nazarda tutilgan chora-tadbirlarning samarali amalga oshirilishi davlat organlari faoliyatining ochiqligi va shaffofligini yanada oshirishga, byudjet mablag'laridan oqilona foydalanishni ta'minlashga, davlat xaridlarini amalga oshirishda korrupsiya holatlarining oldini olishga, shuningdek ijro intizomini mustahkamlashga, buning natijasida, eng avvalo, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini jadal rivojlantirish va xalqning farovonlik darajasini yuksaltirish borasida ko'zda tutilgan islohotlarni muvaffaqiyatli ro'yobga chiqarishga ko'maklashadi.

4. Munozara. (Discussion)

O‘zbekistonda korporativ madaniyat konsepsiyasi so‘nggi yillarda, ayniqsa 2024–2025 yillardagi islohotlar doirasida, tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshiruvchi asosiy boshqaruv mexanizmiga aylandi.

O‘zbekiston sharoitida korporativ madaniyatning asosiy jihatlari quyidagilardan iborat:

- Huquqiy Takomillashuv: 2025-yil 7-fevralda qabul qilingan O‘RQ-1025-sonli Qonun bilan korporativ munosabatlarning huquqiy asoslari, jumladan korporativ shartnomalar va boshqaruv tizimi yanada takomillashtirildi.

- Davlat Siyosati va Strategiya: 2021–2025 yillarga mo‘ljallangan davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish strategiyasi shaffoflikni oshirish va xalqaro standartlarni joriy etishga qaratilgan.

- Milliy Qadriyatlar va Ma'naviyat: O‘zbekistonda korporativ madaniyat milliy an'analar, ma'naviyat va axloqiy me'yorlar bilan chambarchas bog‘liq holda rivojlanmoqda. Bu xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro hurmat va jamoaviy birdamlikda namoyon bo‘ladi.

- Boshqaruvning Zamonaviy Modellari: Kompaniyalar xodimlarning motivatsiyasi, yetakchilik (leadership) va tashkiliy qadriyatlarga alohida e’tibor qaratmoqda. Bu jarayon ayniqsa yirik aksiyadorlik jamiyatlarida xalqaro korporativ boshqaruv prinsiplari asosida shakllanmoqda.

- ESG va Barqaror Rivojlanish: 2025-yilda korporativ madaniyatda ekologik, ijtimoiy va boshqaruv (ESG) tamoyillari muhim o‘rin tutmoqda. Masalan, "Uzbekistan Airports" kabi yirik korxonalar barqaror rivojlanish bo‘yicha xalqaro reytinglarni qo‘lga kiritmoqda. "Uzbekistan Airports" AJ xalqaro miqyosda Sustainable Fitch agentligidan ESG (Ekologik, ijtimoiy va korporativ boshqaruv) reytingini oldi. Kompaniyaga 1 dan 5 gacha bo‘lgan shkala bo‘yicha "3" (o‘rtacha barqarorlik profili) darajasi berildi. Bu reyting kompaniyaning ekologik, ijtimoiy va korporativ boshqaruv sohalarida barqaror ko‘rsatkichlarga ega ekanligini ko‘rsatadi, ammo yaxshilash uchun ham joylar mavjud. Kompaniya 2026-yil boshida sakkizta aeroport uchun "Airport Carbon Accreditation" dasturining 1-darajasini va Toshkent xalqaro aeroporti uchun 2-darajasini olishni rejalashtirmoqda.

Umuman olganda, O‘zbekistonda korporativ madaniyat nafaqat ichki tartib-qoidalar majmuasi, balki kompaniyaning bozor sharoitida uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlovchi strategik resurs sifatida ko‘rilmoqda.

O‘zbekistonda 2025-yil holatiga ko‘ra loyiha boshqaruvining zamonaviy modellari iqtisodiyotning turli sohalarida jadal joriy etilmoqda. Asosiy yo‘nalishlar quyidagilardan iborat:

1. IT va Biznesda Moslashuvchan Modellari

- Agile, Scrum va Kanban: Axborot texnologiyalari va bank sektorida eng ommabop modellar hisoblanadi. Bu usullar loyihalarni kichik bosqichlarga (sprint) bo‘lib, natijani tezroq olish va bozor o‘zgarishlariga moslashish imkonini beradi.

- Gibril modellar: An'anaviy "Waterfall" (sharshara) va Agile usullarini birlashtirgan gibril modellar 2025-yilning asosiy trendlaridan biri bo‘lib, loyiha murakkabligiga qarab qo‘llanilmoqda.

2. Qurilish va Infratuzilma Modellar

- Loyiha ofislarining tashkil etilishi: Uy-joy qurilishi va infratuzilma loyihalarini samarali boshqarish uchun maxsus loyiha ofislari (Project Management Office) tashkil etilmoqda.

- Eskrou hisobvaraqlar va ulush kiritish: Turar-joy qurilishida aholi mablag‘larini himoya qilish uchun "eskrou" hisobvaraqlari va yangi loyihaviy qurilish tartibi joriy etilgan.

- BIM va 3D modellashtirish: Qurilishda ob'ektlarning hayotiylik davrini boshqarish va loyiha-smeta ishlarini raqamlashtirish (hajm uslubi) 2025-yilgacha loyihalarning 50 foizigacha yetkazish maqsad qilingan.

3. Davlat Boshqaruvida Strategik Modellar

- DXSh (Davlat-Xususiy Sheriklik): Yirik infratuzilma va ijtimoiy loyihalarni moliyalashtirishda davlat va xususiy sektor hamkorligi modeli kengaytirilmoqda.

- Yashil loyihalar va Barqarorlik: "O‘zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida 2025-yil "Atrof-muhitni asrash va yashil iqtisodiyot yili" deb e'lon qilinib, loyihalarda ESG (ekologik va ijtimoiy mas'uliyat) prinsiplari ustuvorlik kasb etmoqda.

- Davlat moliyasini boshqarish: 2025–2030 yillarga mo‘ljallangan strategiya doirasida budjet intizomini kuchaytirish va investitsiya samaradorligini oshirishning yangi modellar tasdiqlandi.

4. 2025-yilning Texnologik Trendlari

- Sun'iy intellekt (AI): Loyiha jarayonlarini avtomatlashtirish va ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishda AI yordamchi sifatida qo‘llanilmoqda.

- Raqamli platformalar: Barcha davlat ilmiy va innovatsion loyihalari "Loyiha.ilmiy.uz" kabi yagona elektron platformalar orqali qabul qilinmoqda va monitoring qilinmoqda.

Shuni ta'kidlash kerakki, ilmiy adabiyotlarda "loyihalarni boshqarish" tushunchasining aniq ta'rifi hali ham mavjud emas. Ta'rif loyihani amalga oshirishning har bir sohasiga xos bo'ladi. Biroq, amaldagi milliy va uchta xalqaro standartlarga asoslanib, shunday xulosaga kelish mumkinki, loyiha vaqt va resurslar cheklangan muhitda noyob mahsulot yoki xizmatni yaratishga qaratilgan o'zaro bog'liq harakatlar majmuasidir. Loyihaning boshlanishi va oxiri bo'lgan vaqtinchalik xususiyatini ta'kidlash muhimdir.

Loyihaning asosiy elementlari quyidagilardir:

- 1) Kontsepsiya yoki muammo
- 2) Yechimlar
- 3) Natijalar

Har bir muvaffaqiyatli tashkilot mahsuldorlikni doimiy ravishda oshirishga intiladi. Hozirgi bozor sharoitida menejmentning loyihalarni boshqarishning eng oqilona va foydali usullarini tanlash qobiliyati katta ahamiyatga ega. Afsuski, menejment ko'pincha loyiha ishining o'ziga xos xususiyatlarini tushunmaydi, uni funktsional masalaga qisqartiradi.

Agar biz xalqaro standartlarga murojaat qilsak, loyiha faoliyati "funktsional uchburchak" deb ataladigan uchta funktsional darajada ko'rib chiqilishini bilib olamiz.

1-bosqich - texnik. Loyihani boshqarish amaliyotida qo'llaniladigan samarali usullarga e'tibor qaratiladi.

2-bosqich - strategik. Loyihani boshqarish tashkilot faoliyatini muvofiqlashtirishni o'z ichiga oladi.

3-bosqich – institutsional jihat. Tashqi muhit bilan o'zaro aloqalarni hisobga olgan holda mavjud norma va qoidalarga asoslangan loyihani boshqarish. Loyihani boshqarishning asosiy maqsadlari:

- 1) Tashkilotning muhiti haqidagi ma'lumotlarni umumlashtirish
- 2) Mavjud ishlab chiqarish imkoniyatlarini baholash
- 3) Loyihalash faoliyati

4) Loyihalarining iqtisodiy tahlili Loyihalarni boshqarishda ko'plab yondashuvlar mavjud. Ushbu maqola ulardan faqat bir nechtasini ko'rib chiqadi.

Klassik loyiha boshqaruvi. Bu eng keng tarqalgan. Bu usul “palapartishlik” yondashuviga asoslanadi, bunda vazifalar ketma-ket bosqichlar orqali uzatiladi.

Ko'pgina mualliflar klassik loyihalarni boshqarishning besh bosqichini aniqlaydilar.

1-bosqich boshlang'ich deb ataladi. Bu yerda loyiha talablari aniqlanadi. Turli uchrashuvlar va aqliy hujum mashg'ulotlari o'tkaziladi.

2-bosqich - rejalashtirish. Birinchi bosqichda qo'yilgan maqsadga erishish uchun usul va vositalarni tanlash.

3-bosqich - rivojlanish. Bu loyihani boshqarishning ixtiyoriy bosqichidir. Ko'pincha bu ikkinchi bosqichning bir qismidir. Kelajakdagi mahsulot/xizmatning tuzilishi va maqsadga erishishning texnik usullari aniqlanadi. Masalan, texnologiya loyihalarida dasturlash tilini tanlash.

4-bosqich - Amalga oshirish va sinovdan o'tkazish. Ushbu bosqichning nomi o'zi uchun gapiradi. Loyihani amalga oshirish va uning muvaffaqiyatini nazorat qilish bo'yicha ishlar olib borilmoqda. Ba'zi loyihalar ushbu bosqichda mahsulotni sinovdan o'tkazadi. Ushbu test

natijalari mijozlar talablariga muvofiqlik darajasini va aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etishni aniqlaydi.

5-bosqich. Monitoring va yakunlash. Ushbu bosqich har bir loyiha uchun farq qiladi. Ba'zi loyihalar mahsulotni mijozga topshirish bilan yakunlanadi, boshqalari esa loyihani yanada takomillashtirish uchun mijoz bilan keyingi hamkorlik bilan yakunlanadi.

Loyihani boshqarishning klassik yondashuvi quyidagi sharoitlarda amalga oshiriladi: 1) past xavflar 2) past muddat tanqidiyligi 3) mahsulot talablarini o'zgartirish imkoniyati yo'qligi. Agar ushbu shartlar bajarilmasa, loyihani boshqarishga moslashuvchan yondashuv qo'llaniladi. Bu bir nechta fikrlarning kombinatsiyasi. Ushbu kombinatsiyaga asoslanib, noyob metodologiya yaratilishi mumkin.

Agile - bu kattaroq loyiha doirasidagi mini-loyihalarni ajratishni o'z ichiga olgan moslashuvchan loyihalarni boshqarish usuli. Ushbu yondashuv ko'p bosqichli amalga oshirilgan loyihalar uchun qo'llanilmaydi. Buning o'rniga, u butun loyihani boshlash va rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Rejalashtirish keyinchalik individual mini-loyihalar doirasida amalga oshiriladi. Ushbu yondashuv natijalarni etkazib berish tezligini oshiradi. Ushbu yondashuv hozirda mashhurlik kasb etmoqda, chunki u tashkilot ichida innovatsion boshqaruvni amalga oshirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratadi.

Kanban - bu usulning asosi - natijalarni loyihaning bir bosqichidan ikkinchisiga o'tkazish, natijada yangi mahsulot. Ushbu usulning asosiy xususiyati shundaki, u tashkilotning ustuvorliklari o'zgargan taqdirda loyihani amalga oshirishni to'xtatib qo'yish imkonini beradi, ya'ni bu texnologiya ba'zi funktsiyalarni tugallanmagan holda qolishiga imkon beradi. Ko'rib chiqilayotgan usulning tarkibiy qismlari: 1) barcha kerakli ma'lumotlar qayd etilgan kartalar 2) jarayonni to'liq nazorat qilish va loyihani amalga oshirish jarayonida "muammolarni" bartaraf etish imkonini beruvchi cheklangan miqdordagi vazifalar. 3) Doimiy takomillashtirish - ishlab chiqarish jarayonini doimiy tahlil qilish va samaradorlikni oshirishning mumkin bo'lgan usullarini izlash. 4) Uzlaksiz oqim - uzluksiz ish. Vazifani bajarishning o'rtacha vaqti ushbu metodologiyadan foydalangan holda loyihani boshqarish samaradorligining asosiy ko'rsatkichidir.

Olti Sigma - bu rejalashtirish jarayoniga asoslangan yondashuv. Samarali rejalashtirish resurslarni tejash va mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilashga yordam beradi. Ushbu usulning asosiy maqsadi mijozning to'liq qoniqishidir. Bunga erishish uchun besh bosqichli jarayon taklif qilindi: 1) Ta'rif. Loyiha ko'lami aniqlanadi va barcha kerakli ma'lumotlar yig'iladi. 2) o'lchash. Miqdoriy ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish. 3) Tadqiqot. Belgilangan maqsadlarga erishish yo'llarini aniqlash. 4) Rivojlanish. Oldingi bosqichlardagi rejalar va qarorlarni amalga oshirish. Bundan tashqari, loyihaning borishi baholanadi. 5)

Nazorat. Olti Sigma usuli uchun bu eng muhim bosqichdir. Unda loyihani uzoq muddatga takomillashtirish masalasi ko‘rib chiqiladi.

Agile loyihalarni boshqarish usullarining qiyosiy tavsiflari

Taqqoslash ko‘rsatkichi Agile Kanban Six Sigma Maqsadni belgilash Innovatsion loyihalarni amalga oshirish Doimiy natijalar oqimini ishlab chiqarish Eng aniq va qat’iy maqsad, mijozlar talablarini to‘liq qondirishga qaratilgan. Faoliyatni rejalashtirish loyihani amalga oshirish jarayonida tuzatilishi mumkin. U ham sozlanishi mumkin, lekin loyihani to‘xtatib qo‘yish imkoniyati mavjud. Vazifani bajarishning aniq ketma-ketligi Resurslar bilan ishlash Katta ma‘muriy va moddiy resurslarni talab qiladi Resurslarni sozlash imkoniyati Katta xarajatlarni talab qiladi.

Ko‘rsatkich klassik yondashuv, moslashuvchan yondashuv, maqsadni belgilash, dastlabki bosqichda hech qanday tuzatish kiritish mumkin emas. Loyihani amalga oshirish jarayonida tuzatishlar kiritilishi mumkin emas. Faoliyatni rejalashtirish aniq belgilangan loyihani amalga oshirish jarayonida o‘zgarishlar bo‘lishi mumkin resurslar bilan ishlash rejalashtirish uchun katta kuch talab etiladi. Resurslar oldindan rejalashtirilgan. Xarajatlar klassik yondashuvga qaraganda ancha past.

Shunday qilib, klassik yondashuvning asosiy afzalligi loyihani amalga oshirishning yaxshi rejalashtirilgan faoliyatidir. Moslashuvchan yondashuv amalga oshiruvchining tajribasini talab qiladi. Klassik yondashuvning yana bir afzalligi loyihani amalga oshirishning butun jarayonini nazorat qilish va nazorat qilish imkoniyatidir. O‘z navbatida, tezkor yondashuvlar mijozlar talablariga tez va aniqroq javob beradigan yangi mahsulotlarni yaratish imkonini beradi. Bu boshqaruvga norasmiy yondashish, ma‘muriy resurslarni minimallashtirish imkonini beradi.

5. Xulosa (Conclusion)

Xulosa qilib aytganda, loyihaning xususiyatlari va maqsadlariga qarab to‘g‘ri boshqaruv modelini tanlash muhimdir. Aksariyat zamonaviy loyihalar, ayniqsa IT sohasida ko‘p qo‘llaniladi. Chunki ular tezkorlik, moslashuvchanlik va yakuniy qiymatni oshirishni ta‘minlaydi. Loyihalarni boshqarishning Jira, Trello, Asana kabi zamonaviy vositalari bu jarayonlarni avtomatlashtirish va monitoring qilishga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar (References)

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi
2. O‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Korporativ munosabatlarning huquqiy asoslari yanada takomillashtirilishi munosabati bilan O‘zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”

3. Ivanova T.N. , Ivanov D.V. Menejmentga yondashuvning klassik va moslashuvchan yondashuvlari.
4. Liberson V.I. Loyihani boshqarishning asosiy tushunchalari va jarayonlari.
5. Ruchkin A.V., Trofimova O.M. Loyihani boshqarish: asosiy ta'riflar va yondashuvlar / Boshqaruv masalalari.
6. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. Menejment nazariyasi rivojlanishining qiymat konturi / Iqtisodiyot va menejment: tendentsiyalarni tahlil qilish va rivojlanish istiqbollari.
7. Haughey D. Loyiha boshqaruvining qisqacha tarixi / Projectsmart.