

---

---

**Layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi  
Kontekst və anlayışlar**

**Project, programme and portfolio management  
Context and concepts**

HAZIRLANMIŞ



Bu standart Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutunun icazəsi olmadan tam və ya hissə-hissə yenidən çap oluna, çoxaldıla və yayıla bilməz

Elçin İsaqzadə küç., 7-ci köndələn  
Telefon: +994125149308  
Email: [office@azstand.gov.az](mailto:office@azstand.gov.az)

## MÜQƏDDİMƏ

1. “PMO.az” MMC tərəfindən işlənib hazırlanıb və təqdim edilib.

2. Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutunun \_\_\_\_\_ sayılı  
\_\_\_\_\_ 2021-ci il tarixli əmri ilə TƏSDİQ EDİLMİŞDİR.

3. Tətbiq edilmə tarixi “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202 -ci il

4. Bu standart Beynəlxalq Standart ISO 21500 nəşr 1.0(2021-03) ilə eynidir

This standart is identical (İDT) to the International Standard ISO 21500,  
1.0(2021-03)

5. İlk dəfə tətbiq edilir

6. Dövlət standartında müəyyən edilən tələblərin beynəlxalq standartlara, norma, qayda və tövsiyələrə və digər dövlətlərin müvafiq mütərəqqi milli standartlarına, elm, texnika və texnologiyanın müasir nailiyyətlərinə əsaslanmasını müəyyən etmək üçün standartın ilkin yoxlama müddəti 2022-ci il, dövri yoxlama müddəti 1 ildir.

## MÜNDƏRİCAT

Ön söz.....	VI
Giriş.....	VIII
1. Tətbiq sahəsi.....	1
2. Normativ istinadlar.....	1
3. Termin və təriflər.....	1
4. Layihə, proqram və portfəllərin idarə olunması anlayışı .....	4
4.1 Ümumi müddəalar.....	4
4.2 Layihələr, proqramlar və portfəllər.....	5
4.3 Təşkilati mühit.....	6
4.4 Xarici mühit.....	7
4.5 Strategiyanın tətbiq olunması.....	7
4.6 İnteqrasiya edilmiş rəhbərlik və idarəetmə yontəmləri.....	8
5 Layihə, proqram və portfelin idarə olunması üzrə standartlar.....	10
5.1 Ümumi müddəalar.....	10
5.2 Ümumi baxış.....	10
5.3 Layihə, proqram və portfəllərin idarə olunması üzrə standartlardan istifadənin faydaları.....	11
5.4 Seçim üçün təşkilati məsələlər.....	13

## ÖN SÖZ

ISO (Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı) milli standartlaşdırma orqanlarının (ISO təşkilatına üzv komitələrin) dünya üzrə federasiyasıdır. Beynəlxalq standartların hazırlanması adətən ISO texniki komitələri tərəfindən həyata keçirilir. Texniki komitənin yaradıldığı hər hansı mövzuya maraq göstərən hər bir üzv komitənin bu texniki komitədə iştirak hüququ vardır. Həmçinin, ISO ilə əməkdaşlıq edən beynəlxalq təşkilatlar, hökumət və ya qeyri-hökumət təşkilatları da standartların hazırlanması prosesində iştirak edə bilər. ISO elektrotexniki standartlaşdırma ilə əlaqədar bütün məsələlərdə Beynəlxalq Elektrotexniki Komissiya (IEC) ilə yaxından əməkdaşlıq edir.

Bu sənədin və gələcəkdə onu dəstəkləmək üçün nəzərdə tutulan sənədlərin işlənilib hazırlanmasında istifadə olunan prosedurlar ISO/IEC Direktivləri, Hissə 1-də təsvir olunur. Xüsusilə ISO-nun müxtəlif növ sənədləri üçün lazım olan müxtəlif təsdiqləmə meyarları qeyd olunmalıdır. Bu sənəd ISO/IEC Direktivlərinin 2-ci hissəsində verilmiş redaksiya qaydalarına (bax [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)) əsasən hazırlanmışdır.

Bu sənədin bəzi elementlərinə patent hüquqlarının tətbiq olunması ehtimalı nəzərə alınır. ISO hər hansı və ya bütün belə patent hüquqlarının müəyyən olunmasına görə cavabdehlik daşımır. Sənədin hazırlanması zamanı müəyyən olunmuş patent hüquqlarına dair məlumatlar Giriş bölməsində və/və ya qəbul edilmiş ISO patent bəyannamələrinin siyahısında (bax: [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)) təmin olunmuşdur.

Bu sənəddə istifadə olunan ticari ad istifadəçilərin rahatlığı üçün verilən informasiyadır və təsdiqləyici rol oynamır.

Standartların könüllülük prinsipini, uyğunluğun qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar ISO standartlarına xas termin və ifadələrin mənasını, eləcə də, ISO təşkilatının Dünya Ticarət Təşkilatının Ticarətə Texniki Baryerlərə dair prinsiplərinə əməl etməsinə dair məlumatları izah etmək üçün, bax [www.iso.org/\\_iso/foreword.html](http://www.iso.org/_iso/foreword.html).

Bu sənəd ISO/TC 258 Layihə, Proqram və Portfel İdarəetməsi Texniki Komitəsi tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu ikinci nəşr, ISO 21502:2020 ilə birlikdə texniki cəhətdən yenidən işlənmiş birinci nəşri (ISO 21500:2012) ləğv edir və əvəz edir. Əvvəlki nəşrlə müqayisədə əsas dəyişikliklər aşağıdakılardır:

bu sənəd layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi üçün mühitə ümumi baxışı və daha geniş ətraf mühitə təsir edən ümumi amilləri təqdim edir;

bu sənəd ISO/TC 258 tərəfindən hazırlanmış layihə, proqram və portfel idarəçiliyi üzrə standartlar arasında əlaqələrin yüksək səviyyəli görünüşünü təmin edir, layihənin

## AZS ISO 21500:2021

idare edilməsinə dair təlimat isə ISO 21502-də təmin olunmuşdur.

Hazırkı sənədlə bağlı istənilən rəy və suallar istifadəçinin milli standartlaşdırma komitəsinə ünvanlandırılmalıdır. Bu komitələrin tam siyahısı ilə [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html) keçidindən tanış ola bilərsiniz.



## GİRİŞ

Bu sənəd ISO/TC 258 tərəfindən hazırlanmış layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi üzrə standartların istifadəsi üçün ümumi təlimatı və təşkilat daxilində bu sahələrə və müvafiq idarəetməyə ümumi baxışı təqdim edir.

Bu sənədin məqsədli oxuyucularına aşağıdakılar daxildir, lakin onların siyahısı bunlarla məhdudlanmır:

- layihə idarəetmə, proqram idarəetməsi və portfelin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər və peşəkarlar;
- layihələrə, proqramlara və portfellərə nəzarəti təmin edən icraçılar, yüksək səviyyəli rəhbərlər, sponsorlar və digər idarəetmə orqanları;
- layihə, proqram və portfelin maraqlı tərəfləri;
- elmi-tədqiqat işçiləri;
- milli standartları, təşkilati standartları, sənaye standartlarını və dövlət siyasətini tərtib edənlər;

ISO/TC 258 tərəfindən hazırlanmış layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi üzrə standartlardan hər hansı birinin istifadəçiləri.

**Layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi**

**Kontekst və anlayışlar**

**AZS ISO 21500:2021**

**Project, programme and portfolio management**

**Context and concepts**

Tətbiq edilmə tarixi “\_\_\_” “\_\_\_\_\_” 202 -ci il

## **1 TƏTBİQ SAHƏSİ**

Bu sənəd layihə, proqram və portfel idarəçiliyini həyata keçirmək üçün təşkilati kontekst və əsas anlayışları müəyyən edir. Sənəd həmçinin ISO/TC 258 tərəfindən hazırlanmış standartlardan istifadə etməklə layihə, proqram və portfel idarəçiliyini qəbul etmək və ya təkmilləşdirmək üçün təşkilatlara təlimat verir.

Hazırkı sənəd dövlət və özəl təşkilatlar da daxil olmaqla, əksər təşkilatlara şamil edilir və təşkilatın ölçüsündən və növündən asılı deyildir. Standart, həmçinin mürəkkəbliyindən, ölçüsündən və müddətindən asılı olmayaraq istənilən layihə, proqram və portfele şamil oluna bilər.

Layihə, proqram və portfele rəhbərlik və onların idarə edilməsi ilə bağlı əlavə təlimatlar ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 və ISO 21505 standartlarında verilmişdir.

## **2. NORMATİV İSTİNADLAR**

Bu sənəddə normativ istinadlar yoxdur.

## **3 TERMİN VƏ TƏRİFLƏR**

Bu sənədin məqsədləri üçün aşağıdakı termin və anlayışlar istifadə edilmişdir.

İSO və IEC təşkilatları standartlaşdırma üçün terminologiya bazasını aşağıdakı ünvanlarda saxlayırlar:

İSO sənədlərinə onlayn baxış platforması: <https://www.iso.org/obp> keçidindən əldə edə bilərsiniz.

IEC Elektropediya: <http://www.electropedia.org/> keçidindən əldə edə bilərsiniz.

### **3.1 mənfəət**

yaradılmış üstünlük, dəyər və ya digər müsbət təsirdir [MƏNBƏ: ISO/TR



### **3.2 biznes modeli**

layihə (3.15), proqram (3.12) və ya portfel (3.9) üzrə öhdəliklərə dair qərarların qəbul edilməsini dəstəkləmək üçün sənədləşdirilmiş əsaslandırma

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.8]

### **3.3 təslim olunan nəticə**

layihə (3.15) çərçivəsində əldə edilməsi tələb olunan vahid və yoxlana bilən element

[MƏNBƏ: ISO 21502:2020, 3.9]

### **3.4 idarəetmə**

təşkilata rəhbərlik etmək və onu idarə etmək üçün prinsiplər, siyasətlər və struktur

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.25]

### **3.5 İdarəetmə orqanı**

təşkilatın, təşkilatların və ya təşkilatın bir hissəsinin idarəçiliyinə (3.4) cavabdeh olan şəxs, qrup və ya qurum

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.26]

### **3.6 imkan**

əlverişli təsiri ola biləcək riskin baş verməsi ISO/TR 21506:2018, 3.36]

### **3.7 hədəf nəticə**

layihənin (3.15) aralıq nəticələrindən (3.8) istifadə edilməklə yaranan dəyişiklik

[MƏNBƏ: ISO 21502:2020, 3.10]

### **3.8 aralıq nəticə**

layihə (3.15) nəticəsini formalaşdıran təslim olunan maddi və ya qeyri-maddi nəticələr (3.3)

[MƏNBƏ: ISO 21502:2020, 3.14]

### **3.9 portfel**

strateji hədəflərə cavab vermək üçün idarəetməni asanlaşdırmaq məqsədilə birlikdə qruplaşdırılmış portfel komponentlərinin (3.10) toplusu  
[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.42]

### **3.10 portfel komponenti**

layihə (3.15), proqram (3.12), portfel (3.9) və ya digər əlaqədar iş [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.43]

### **3.11 Portfelin idarə olunması**

razılaşdırılmış məqsədlərin istiqamətləndirilməsi və icrasına nəzarət olunması üçün əlaqələndirilmiş işlər [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.45]

### **3.12 proqram**

mənfəətləri (3.19) dəyərləndirmək üçün əlaqələndirilmiş üsulla idarə olunan proqram komponentləri (3.13) qrupu  
[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.50]

### **3.13 proqram komponenti**

layihə (3.15), proqram (3.12) və ya digər əlaqədar iş [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.52]

### **3.14 proqrama rəhbərlik**

müəyyən edilmiş mənfəətlərin (3.1) və təslim olunan nəticələrin (3.3) həyata keçirilməsinə nəzarət etmək üçün əlaqələndirilmiş fəaliyyətlər  
[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.54]

### **3.15 layihə**

bir və ya daha artıq məqsədə nail olmaq üçün müvəqqəti təşkilat [MƏNBƏ: ISO 21502:2020, 3.20]

### **3.16 layihəyə rəhbərlik**

razılaşdırılmış məqsədlərin istiqamətləndirilməsi və icrasına nəzarət olunması üçün əlaqələndirilmiş işlər [MƏNBƏ: ISO 21502:2020, 3.24]

### **3.17 sponsor**

layihəni uğurla tamamlamaq üçün resursları əldə etməyə və icraçı qərarlar verməyə məsul şəxs [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.78]

### **3.18 maraqlı tərəf**

layihənin (3.15), proqramın (3.12) və ya portfelin (3.9) istənilən meyarında maraqları olan və ya onlara təsir edən və ya bu meyarların təsirinə məruz qalan və onların təsirinə məruz qaldığını hesab edən şəxs, qrup və ya təşkilatdır

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.79]

### **3.19 təhlükə**

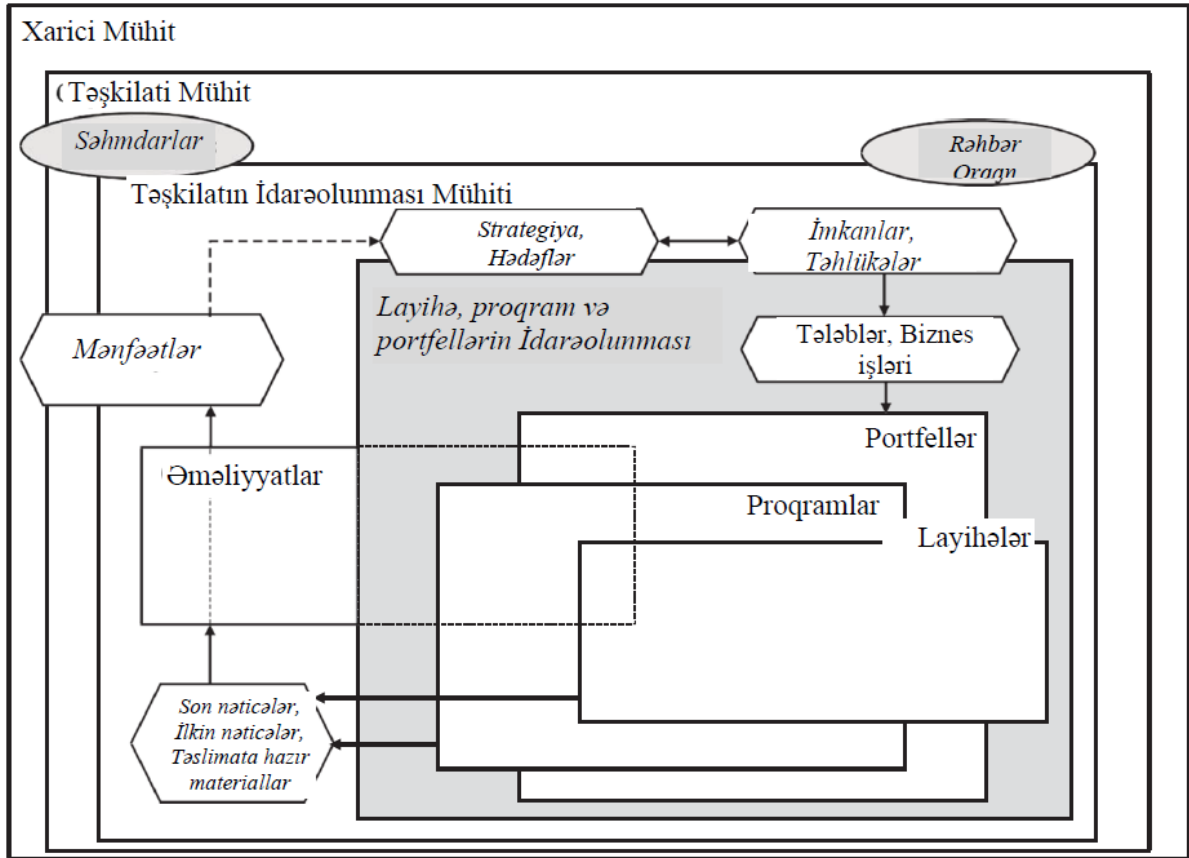
mənfi təsiri ola biləcək riskin baş verməsi [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.83]

## **4 LAYİHƏ, PROQRAM VƏ PORTFELLƏRİN İDARƏOLUNMASI ANLAYIŞI**

### **4.1 Ümumi müddəalar**

Bu bənddə layihə, proqram və portfel idarəçiliyinin həyata keçirildiyi təşkilati kontekst və əsas anlayışlar müəyyən edilir. Burada cari fəaliyyətlərə əlavə olaraq, layihə, proqram və portfellerin idarə olunması dəyərləri həyata keçirmək üçün kompleks idarəetmə sistemi təmin edir. Layihə, proqram və portfeller təşkilat mühitində mövcud olur, təşkilat isə daha böyük xarici mühitdə fəaliyyət göstərir.

[Səkil 1](#) təhlükə və imkanların təşkilatın strategiyası və hədəfləri vasitəsilə müəyyən etməyin mümkün olduğunu təsvir edir. Bu təhlükə və imkanlar daha sonra qiymətləndirilib tələblərə və iqtisadi modelə çevrilə bilər. Həmin iqtisadi modelə əsasən və portfelin idarə olunması yaxud başqa bir idarəetmə strukturundan istifadə etməklə təşkilat əməliyyatlar üçün yekun, aralıq və hədəf nəticələr təmin edən layihə və proqramları seçir və onları səlahiyyətləndirir. Əməliyyatlarda istifadə olunan zaman yekun, aralıq və hədəf nəticələr daxili və xarici maraqlı tərəflər üçün mənfəətlərdən yararlanmağa imkan yaratmalıdır. Mənfəətlər, həmçinin təşkilatın strategiya və hədəflərinin sonrakı inkişafına töhfə verə bilər.



QEYD 1 İmkan və təhlükələr strateji baxımdan nəzərdən keçirilir.

QEYD 2 Əməliyyatlar qutusunun qırıq-qırıq xətləri əməliyyatların layihələrə, proqram və portfellərə keçə biləcəyini göstərir ("digər əlaqədar işlər"ə istinad edin).

### Şəkil 1 — Layihə, proqram və portfellərin rəhbərlik və idarəetməsinin ümumi kontekstinə nümunə

#### 4.2 Layihələr, proqramlar və portfeller

Təşkilatlar hədəflərə çatmaq üçün işləri icra edirlər. Bu işlər cari əməliyyatlar, layihə və ya proqram kimi icra oluna bilər, yaxud da digər əlaqədar işlərlə birlikdə portfel şəklində təşkil oluna bilər. Layihələr, proqramlar və portfeller arasındakı əlaqəyə nümunə Şəkil 2-də göstərilib. Bu təşkilati fəaliyyətlərin hər birinin istiqaməti aşağıdakı şəkildə ümumiləşdirilə bilər.

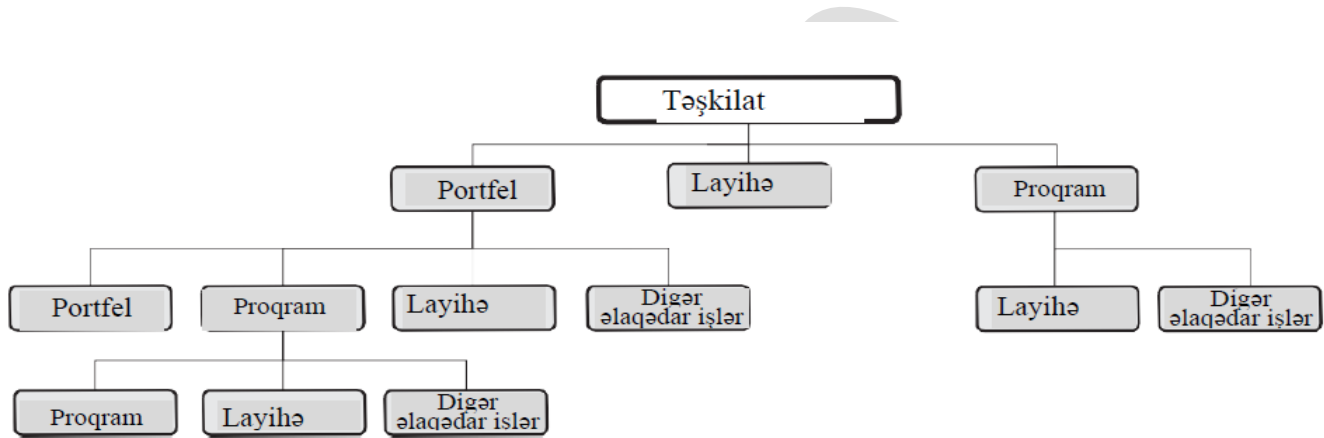
- Əməliyyatlar davam etməkdə olan və təkrarlanan proseslər vasitəsilə nisbətən stabil komandalar tərəfindən həyata keçirilir, və təşkilatın dayanıqlı edilməsinə yönəlmiş olur.

- Layihələr müvəqqəti komandalar tərəfindən icra olunur və yekun, hədəf, aralıq nəticələri və mənfəətləri təmin edir. Layihə təşkilatın içərisində əlahiddə

bir iş fəaliyyəti kimi, yaxud da daha geniş bir proqramın və ya portfelin bir hissəsi kimi idarə oluna bilər.

- Proqramlar üstünlükləri və sinerjini təmin etmək üçün, eləcə də ümumi strateji və operativ hədəflərə çatmağa töhfə vermək və mənfəətləri dəyərləndirmək uzlaşdırılmış bir şəkildə idarə olunan proqram komponentlərinin qruplarıdır.

- Portfellər layihələrin, proqramların və təşkilatın strateji hədəflərinə çatmaq istiqamətində həyata keçirilən digər əlaqədar işlərin kompleksidir.



**Şəkil 2 — Layihələr, proqramlar və portfeller arasındakı əlaqəyə nümunə**

### **4.3 Təşkilati mühit**

Təşkilati mühit təşkilatın işlərinə və qərarvermə prosesinə təsir edən daxili və xarici faktorların hər ikisinin təsirinə məruz qalır. Təşkilat layihələrin, proqramların və portfellerin rəhbərlik və idarəetməsi ilə bağlı daxili təsirləri nəzərə almalıdır. Daxili mühit daxili səhmdarlardan ibarət olur və təşkilatın strukturu, mədəniyyəti və prosesləri tərəfindən təsire məruz qalır. Daxili səhmdarlara aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- Rəhbər orqanların üzvləri;
- Resurs sahibləri rolunda və ya digər operativ və funksional rollarda olan rəhbərlər;
- sponsorlar;
- layihə, proqram və portfel rəhbərləri;
- layihə, proqram və portfel tərəfindən təsire məruz qalan təşkilatın işçiləri.

Təşkilatın strukturu və mədəniyyəti onun qərar vermə, kommunikasiya etmə, eləcə də daxili səhmdarlara və layihə, proqram və portfelin idarə olunmasına cəlb olunmuş digər tərəflərə hüquq vermə tərzinə təsir edir. Layihə, proqram və portfellerin

idarə olunması təşkilatın özünün idarəetməsinin strukturunu və mədəniyyətini əks etdirir, o cümlədən daxili səhmdarlara hüquq verməli və daxili səhmdarların gözləntilərini və onların cəlb olunmasını idarə etmək üçün dəstəyi təmin etməlidir.

#### **4.4 Xarici mühit**

Layihə, proqram və portfəllərin idarə olunmasından istifadə edən təşkilatın xarici mühiti təşkilatın mənfəətləri dəyərləndirmək qabiliyyətinə təsir edir. Xarici mühitdə nəzərə alınmalı olan faktorlara aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- iqtisadi, siyasi, sosial, texnoloji, hüquqi və ətraf mühitlə əlaqədar məhdudiyyətlərdən irəli gələn imkanlar və təhlükələr;
- hökumətin və ya dövlət orqanlarının, sifarişçilərin, təchizatçıların, podratçıların, digər iş tərəfdaşlarının/biznes partnyorların və ictimaiyyətin tələbləri və gözləntiləri;
- layihə və proqramların xarici maraqlı tərəflər üçün hazırladığı yekun nəticələr, aralıq nəticələr və son nəticələrdən irəli gələn mənfəət dəyərləndirməsi;
- xarici mühitin ünsürləri ilə əməkdaşlığın bir vasitəsi kimi çoxsaylı təşkilatları əhatə edən layihələr.

#### **4.5 Strategiyanın tətbiq olunması**

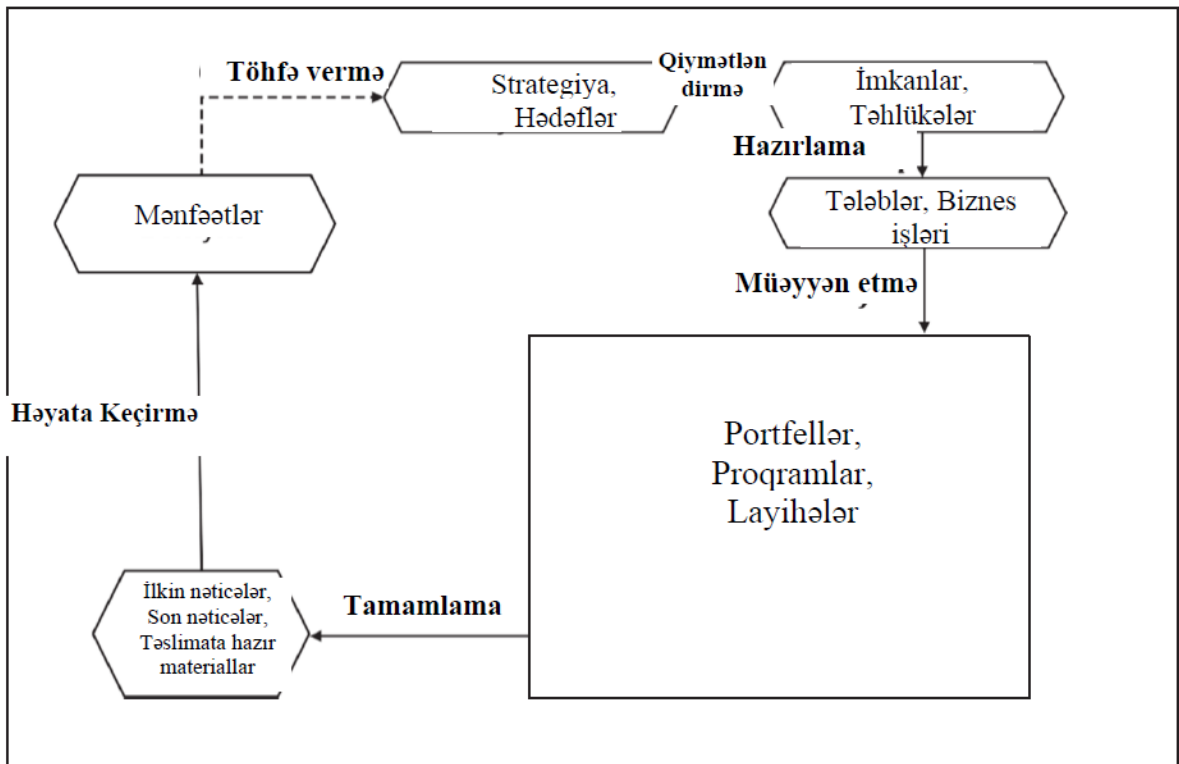
Təşkilatlar öz missiyalarına, vizyonlarına, eləcə də daxili və xarici ətraf mühit faktorlarına əsaslanaraq strategiya yarada bilər. Strategiyanın və onun hədəflərinin başa çatdırılması işinə strategiyanın həyata keçirilməsi kimi istinad olunur. Təşkilatın strateji hədəflərinə layihələrin, proqramların və operativ fəaliyyətlərin, yaxud bunların müxtəlif kombinasiyalarının həyata keçirilməsi yolu ilə nail olmaq olar. [Şəkil 3](#) layihə və proqramların portfeli vasitəsilə strategiya və hədəflərə nail olunmasını təsvir edir.

Strateji hədəflər toplanaraq bir və ya bir neçə portfələ yığıla bilən potensial layihə və proqramların identifikasiyasına yol göstərməlidir (ISO 21504-ə baxın). Layihə və proqramları seçərkən nəzərə alınmalı olan faktorlara aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- Xərclər mənfəətlərə qarşı;
- Mənfəətlərin növləri;
- Riskin və riskə məruz qalmanın qəbulolunan səviyyəsi;
- Strateji hədəflərlə uzlaşma;
- Resursların mövcudluğu;
- Xərclərin və mənfəətlərin dəyərləndirilmə vaxtının seçilməsi.

Aşağıdakıları təmin etmək üçün təşkilat portfellerin idarə olunmasından istifadə edə bilər:

- Resursların yerbəyer edilməsi üçün planlaşdırma və mənfəətlərin dəyərləndirilməsi üçün vaxtın seçilməsi;
- Riskə ümumi məruzqalmanı qiymətləndirmə və azaltma;
- Layihə, proqram və digər əlaqədar işlərin vaxtının seçilməsini koordinasiya etmə;
- Layihələrin, proqramların və digər əlaqədar işlərin seçilməsi, prioritetləşdirilməsi və qapadılması üzrə aktiv və şüurlu qərarların verilməsində təşkilata yardım etmək.



**QEYD** İmkan və təhlükələr strateji baxımdan nəzərdən keçirilir.

**Şəkil 3 — Strategiyanın tətbiq olunmasına nümunə**

#### **4.6 İnteqrasiya edilmiş rəhbərlik və idarəetmə yontəmləri**

Əsas konsepsiyalar layihə, proqram və portfellerin idarə edilməsi və rəhbərliyi üçün düşüncə tərzi və davranışı yönəltməlidir. Bu konsepsiyalara aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- Strateji uzlaşma: layihə, proqram və portfeller təşkilatın stratejiya və hədəfləri ilə əlaqələnməlidir;
- Davamlı əsaslandırma: gözlənilən mənfəətlərin dəyərləndirilə biləcəyini və risklərin idarə oluna biləcəyini təsdiq etmək üçün, eləcə də biznes əsaslandırılmasının daha təmin olunmadığı zaman işin sonlandırılması üçün davamlı biznes

əsaslandırılmasından istifadə olunmalıdır.

- Müvafiq sistem/struktur: rəhbərlik və idarəetmənin strukturu və nəzarət tədbirləri icra olunan işə, onunla əlaqədar olan risklərə, həmçinin təşkilat üçün riskin qəbul olunan səviyyəsinə müvafiq və proporsional olmalıdır;

- Səhmdarların cəlb olunması və kommunikasiya: yekun nəticələr, son nəticələr və ilkin nəticələr sponsor təşkilat tərəfindən irəli sürülən razılaşdırılmış tələblərə cavab verməlidir və maraqlı tərəflər onları qəbul etməlidir;

- Aydın şəkildə qeyd olunmuş rol və öhdəliklər: səlahiyyət və cavabdehliklər müəyyən edilib həvalə olunmalıdır, layihənin, proqramın və ya portfelin bütün səviyyələrində ardıcıl və izlənilən olmalıdır;

- Müvafiq planlaşdırma və idarəetmə: iş müvafiq şəkildə planlaşdırılmalı və onun keyfiyyəti aktiv şəkildə idarə olunmalıdır; işin tərtibi layihə, proqram və ya portfel mühitinin müvəffəqiyyət qazanması ehtimalını maksimuma qaldırmaq üçün uyğunlaşdırılmalıdır;

- Davamlı inkişaf: təşkilati biliklər bazası çərçivəsində təcrübələr və öyrənilmiş dərslər əhatə olunmalıdır, onlar da öz növbəsində gələcək layihə, proqram və ya portfelin icrasının yaxşılaşdırılmasına yardım etmək üçün paylaşılmalı və istifadə olunmalıdır.

Layihələr, proqramlar və portfeller üçün inteqrasiya edilmiş rəhbərlik və idarəetmə yöntemi, o cümlədən yuxarıda qeyd edilmiş konsepsiyalar aşağıdakılara imkan yaratmalıdır:

- Təşkilatın strategiyaları, hədəfləri, planları və yol xəritələri barədə ümumi anlayış formalaşdırmaq;

- Diqqəti strateji hədəflərin həyata keçirilməsinə yönəltmək;

- Şəffaflığın və verilən töhfələrin strateji hədəflərlə uzlaşmasının təmin olunması;

- Kommunikasiyanın təşkil olunması;

- Resursların istifadə olunmasının şəffaflığının və resursların istifadə olunmasının səbəblərinin təmin olunması;

- Davamlı olaraq hesabatların verilməsi, qərarların qəbul edilməsi sxemi və məsələlərin həll olunması prosedurları vasitəsilə gedişatın daha aydın şəkllə gətirilməsi.

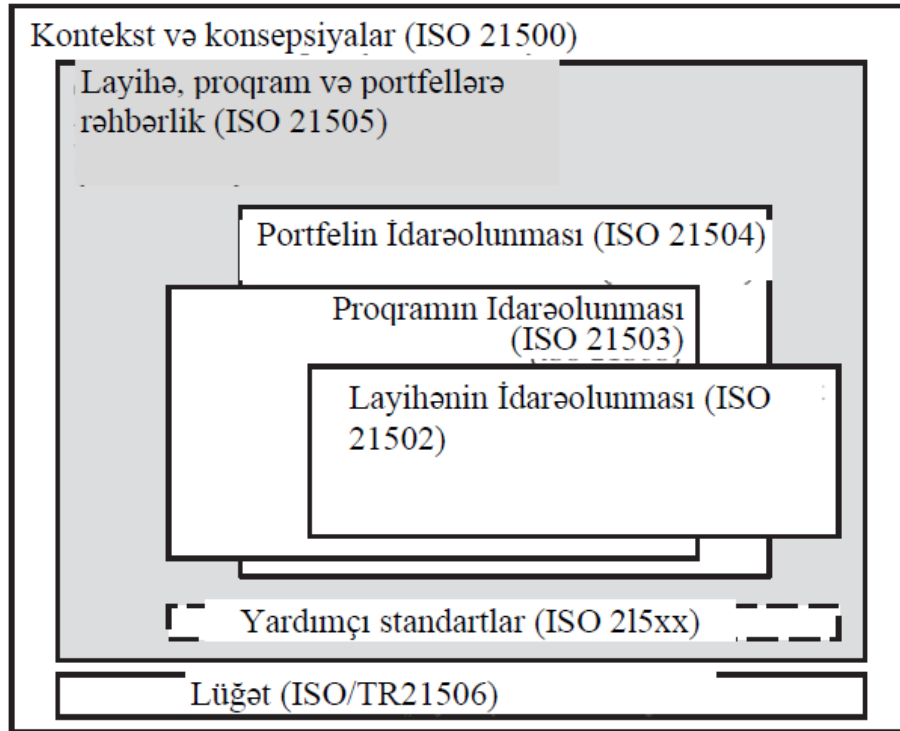
Layihə, proqram və portfelin idarə olunmasından və rəhbərliyindən istifadə nəzərdə tutulan mənfəətlərin dəyərləndirilməsi üçün yekun nəticələrin, son nəticələrin və ilkin nəticələrin yaradılması üçün bələdçi, struktur, proses və vasitə təmin edə bilər. İnteqrasiya edilmiş yöntem seçmək Şəkil 3-də göstərilədiyi kimi strategiyanın tətbiq olunmasını təmin edə bilər.



## 5 Layihə, proqram və portfelin idarəolunması üzrə standartlar

### 5.1 Ümumi müddəalar

Layihə, proqram və portfelin idarəolunması üzrə ISO/TC 258 tərəfindən hazırlanmış standartlar bu sənəddən (əhatəli standart), eləcə də yardımçı standartlar və lüğətin də əlavə olduğu dörd əsas standartdan (Layihələrin İdarəolunması üzrə ISO 21502, Proqramların İdarəolunması üzrə ISO 21503, Portfellərin İdarəolunması üzrə ISO 21504 və Rəhbərlik üzrə ISO 21505) ibarətdir (Şəkil 4-ə baxın). Bu bənd layihələrin idarəolunması, proqramların idarəolunması, portfellərin idarəolunması və rəhbərlik üzrə standartların istifadəsinə ümumi baxış və təlimatları təmin edir.



Şəkil 4 - Layihə, proqram və portfellərin idarəolunması üzrə standartlar

### 5.2 Ümumi baxış

#### 5.2.1 Əsas standartlar

Layihələrin İdarəolunması Standartı ISO 21502 layihənin idarəolunması üçün onun müvəffəqiyyətlə başa çatdırılmasında mühüm rol oynayan və təsiri olan konsepsiyalar və iş üsulları üzrə təlimatları təmin edir.

Proqramların İdarəolunması Standartı ISO 21503 inteqrasiya edilmiş proqram komponentlərinin düzəldilməsi və izlənməsinə, eləcə də mənfəətlərin

dəyərləndirilməsinə imkan vermək üçün təlimatı təmin edir.

Portfellərin İdarə olunması Standartı ISO 21504 layihə və proqramların idarə olunması üzrə təlimatları təmin edir. O, layihə, proqram, portfel və digər əlaqədar işlərin strateji uzlaşdırılmasının idarə olunmasına ardıcıl yanaşma üzrə tələblərə cavab verir.

Rəhbərlik üzrə Standard ISO 21505 yaxşılaşdırılmış cavabdehlik və şəffaflıq ilə bağlı, həmçinin layihə, proqram və portfellərin idarə olunmasına səlahiyyət vermə, yönəltmə, hüquq vermə, nəzarət etmə və məhdudlaşdırma ilə bağlı təlimatları təmin edir.

### **5.2.2 Yardımçı standartlar və lüğət**

Yardımçı standartlar müxtəlif layihə, proqram və portfel idarə olunması üzrə təcrübələrdən istifadəyə dair təlimat təmin edir.

NÜMUNƏ ISO 21508 və ISO 21511.

Yardımçı standart təşkilat daxilində layihə və ya proqramın idarəetməsinə, həmin təşkilatın idarəetmə strukturunda tələb olunduğu kimi tətbiq oluna bilər.

ISO/TR 21506 layihə, proqram və portfelin idarə edilməsində, həmçinin əlaqədar rəhbərlikdə istifadə olunan terminləri müəyyən edir

## **5.3 Layihə, proqram və portfellərin idarə olunması üzrə standartlardan istifadənin faydaları**

### **5.3.1 Ümumi müddəalar**

Layihə, proqram və portfel idarəçiliyi və əlaqədar rəhbərliyi həyata keçirməyin bir çox yolu olmasına baxmayaraq, ISO/TC 258 tərəfindən hazırlanmış standartların istifadəsi faydaların artırılmasına töhfə verə biləcək strukturlaşdırılmış yanaşma təmin edir. Bu yarımbənd ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 və ISO 21505-dən istifadənin xüsusi üstünlüklərini təsvir edir. Onlardan istifadənin ümumi faydalarına layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi və əlaqədar rəhbərliyin tətbiqi ilə bağlı konsepsiyalar, təlimatlar, sistemlər və proseslər üçün ümumi və beynəlxalq səviyyədə tanınmış istinad çərçivəsinin təmin edilməsi daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır.

### **5.3.2 Layihənin idarə olunması**

ISO 21502-dən istifadənin faydalarına aşağıdakılar daxildir, lakin bununla məhdudlaşmır:

— ideyaları maddi və qeyri-maddi materiallara, son nəticələrə, ilkin nəticələrə və

faydalara çevirmək imkanlarını inkişaf etdirmək;

- layihənin yerinə yetirilməsi vasitəsilə təşkilati gücün artırılması;
- planlaşdırmanın, faydaların, işlərin həcmnin, resursların, cədvəlin, xərcin, riskin, məsələlərin, dəyişikliklərə nəzarətin, keyfiyyətin, səhmdarların cəlb edilməsinin, kommunikasiyanın, təşkilati və sosial dəyişikliklərin, hesabatların, məlumatların və sənədlərin, satınalmaların, öyrənilmiş dərslərin və layihələrin idarə olunması üzrə digər iş üsullarının inteqrasiya olunmuş idarəetməsinə imkan yaratmaq.

### **5.3.3 Proqramın İdarə olunması**

ISO 21503-dən istifadənin faydalarına aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- arzuolunan nəticəyə töhfə vermək üçün layihələrin başladılması və koordinasiya edilməsi;
- birlikdə arzuolunan nəticəyə töhfəsini verən layihələr üzərində ardıcıl nəzarəti saxlamaq;
- əlaqədar layihələrin və ya digər proqram komponentlərinin inteqrasiya olunmuş idarəetməsi üçün idarəetmə üsullarının irəli sürülməsi;
- strateji üstünlüyün gücləndirilməsi və dayanıqlı dəyişikliklərə imkan yaradılması;
- mənfəətlərin idarə edilməsi yolu ilə strategiya və nəticələr arasında uyğunluğun yaradılması;
- əlaqədar layihələrin, proqramların və digər əlaqədar işlərin koordinasiya edilmiş şəkildə həyata keçirilməsi vasitəsi ilə səhmdarların cəlb edilməsinin artırılması;
- təşkilati dəyərlərin həyata keçirilməsinə imkan yaradılması.

### **5.3.4 Portfelin İdarə olunması**

ISO 21504-dən istifadənin faydalarına aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- razılaşdırılmış təşkilati strategiya və hədəflərə töhfə vermək üçün layihə və proqramların seçilməsi;
- razılaşdırılmış strategiya və hədəflərə nail olmağa bir yerdə töhfəsini verən layihə və proqramlar üzərində ardıcıl nəzarətin təmin edilməsi;
- rəqabət aparan imkanlar arasında layihələr, proqramlar və portfəllərin seçilməsi və prioritetləşdirilməsi üçün sistemə metodologiyasının işlənilib hazırlanması;
- layihələrin, proqramların və portfəllərin yaradılması və onların təşkilatın strateji hədəfləri ilə uzlaşdırılması;
- təşkilati rəhbərlik ilə layihə və proqram idarəçiliyi arasında uzlaşmanın təmin edilməsi;

— dəyər və mənfəətlərin idarə edilməsi vasitəsilə strategiya ilə yekun nəticələrin, son nəticələrin və ilkin nəticələrin uzlaşdırılmasının yaxşılaşdırılması.

### 5.3.5 Rəhbərlik

ISO 21505-dən istifadənin faydalarına aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- Cavabdehliklərin aydınlaşdırılması;
- Şəffaflığın yaradılması;
- Daxili və xarici səhmdarlarla əlaqələrin təkmilləşdirilməsi;
- Təşkilatın riskə məruz qalmasının idarə olunması;
- Təşkilatın dəyərlərinin, kodekslərinin və proseslərinin aydınlaşdırılması.

### 5.4 Seçim üçün təşkilati məsələlər

Müəyyən bir təşkilata hansı standartın (standartların) tətbiq edilməli olduğunun seçimi bir neçə faktordan asılı ola bilər, bu faktorlara aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

- Əldə olunmalı strateji hədəflər;
- Strateji hədəflərə nail olmaq üçün bir sıra variantlar, eləcə də bu hədəfləri dəstəkləyən bir sıra layihə və proqramlar;
- İki və ya daha artıq layihə, proqram və digər əlaqədar işlər arasında inteqrasiyanın yaradılmasına olan ehtiyac, buraya təşkilatın daxilində və təşkilatın xaricində olanlar daxildir;
- Təşkilatın daxilində və xaricində mövcud olan layihə mühiti;
- Təşkilatın idarəetmə strukturu;
- Rəhbərlik yontəmləri;
- Təşkilati mədəniyyət və dəyərlər;
- Resursların nəzərə alınması;
- Müqavilədən irəli gələn münasibətlər.

Bu maddələrin və təşkilata xas olan digər məsələlərin təhlili tətbiq olunan standartların seçilməsi və təşkilat daxilində tətbiq edilməsi üçün əsas olmalıdır. ISO 21502, ISO 21503 və ISO 21504 standartların seçilməsi və istifadəsinə kömək etmək üçün layihənin idarə edilməsi, proqramların idarə edilməsi və portfelin idarə edilməsi üçün ilkin şərtləri özündə birləşdirir.

Təşkilat istifadə olunacaq standartı (standartları) müəyyən etdikdən sonra proseslər, prosedurlar və təcrübələr üçün sistemin tətbiq olunması məqsədilə idarəetmə standartı olan ISO 21505-ə istinad etməli, bununla da təşkilatın ümumi rəhbərliyinin

## AZS ISO 21500:2021

inteqrasiya olunmuş bir hissəsi kimi layihələrin, proqramların və portfəllərin idarə edilməsini təmin etməlidir.

HAYATI

## BİBLİOQRAFIYA

[1] ISO 21502, Project, programme and portfolio management — Guidance on project management

[2] ISO 21503, Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management

[3] ISO 21504, Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management

[4] ISO 21505, Project, programme and portfolio management — Guidance on governance

[5] ISO/TR 21506, Project, programme and portfolio management — Vocabulary

[6] ISO 21508, Earned value management in project and programme management

[7] ISO 21511, Work breakdown structures for project and programme management



Rəsmi nəşr  
“Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutu”  
Publik hüquqi şəxs

**AZS ISO 21500:2021**  
**Layihə, proqram və portfelin idarə edilməsi**  
**Kontekst və anlayışlar**

