IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 22 Issue 02 IYUL 2026

ISO 21500 STANDARTINI MILLIY LOYIHA BOSHQARUVI AMALIYOTIGA ADAPTATSIYA QILISHNING TASHKILIY-HUQUQIY MEHANIZMLARI

Nazarov Xamroqul Xaydarqulovich
Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti magistratura talabasi
https://doi.org/10.5281/zenodo.21516572

Annotatsiya. Maqolada ISO 21500 xalqaro loyiha boshqaruvi standartini milliy amaliyotga adaptatsiya qilishning tashkiliy va huquqiy mehanizmlari kompleks tadqiq etiladi. Standartning mazmuni va tuzilishi, uni milliy me'yoriy-huquqiy tizimga integratsiya qilish yo'llari, institutsional tuzilmalarni shakllantirish hamda kadrlar salohiyatini rivojlantirish masalalari asoslanadi. Adaptatsiya tayyorligini baholovchi integral indeks modeli va bosqichli adaptatsiya modeli taklif etiladi.
Kalit so'zlar: ISO 21500, loyiha boshqaruvi, standartlashtirish, adaptatsiya, tashkiliy mehanizm, huquqiy mehanizm, me'yoriy-huquqiy baza, loyihalarni boshqarish ofisi (PMO), institutsional salohiyat.

Kirish

Zamonaviy iqtisodiyotda loyiha boshqaruvi tashkilotlar va davlatlarning strategik maqsadlariga erishishning asosiy vositasiga aylandi. Investitsion dasturlar, infratuzilma qurilishi, raqamli transformatsiya va ijtimoiy islohotlarning aksariyati bugungi kunda loyihalar shaklida amalga oshirilmoqda. Loyihalar sonining va murakkabligining ortishi ularni boshqarishda yagona, xalqaro miqyosda tan olingan uslubiy asoslarga tayanishni taqozo etmoqda (ISO, 2021).

Xalqaro standartlashtirish tashkiloti (ISO) tomonidan ishlab chiqilgan ISO 21500 standarti aynan shunday uslubiy asos vazifasini bajaradi. U loyiha, dastur va portfel boshqaruvining umumiy tushunchalari, tamoyillari va jarayonlarini belgilab beradi hamda turli sohalar va tashkilotlar uchun universal xarakterga ega. Ko'plab mamlakatlar mazkur standartni o'z milliy standartlashtirish tizimiga qabul qilib, loyihaviy boshqaruv madaniyatini xalqaro darajaga muvofiqlashtirmoqda (PMI, 2021).

Mamlakatimizda so'nggi yillarda davlat boshqaruviga loyihaviy yondashuvni joriy etish, vazirlik va idoralarda loyihalarni boshqarish ofislarini tashkil etish hamda investitsion loyihalar samaradorligini oshirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Biroq loyihaviy boshqaruvning yagona milliy metodologik va me'yoriy-huquqiy asosining yetarli darajada shakllanmaganligi amaliyotda muammolarni keltirib chiqarmoqda. Xalqaro standartni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish esa milliy huquqiy tizim, boshqaruv madaniyati va institutsional imkoniyatlardagi farqlar tufayli kutilgan samarani bermaydi (Karimov, 2023).

Shu bois ISO 21500 standartini milliy loyiha boshqaruvi amaliyotiga adaptatsiya qilish - uni milliy sharoitga moslashtirish va joriy etishning tashkiliy hamda huquqiy mehanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi. Mazkur maqolaning maqsadi - ushbu adaptatsiya jarayonining tashkiliy-huquqiy mehanizmlarini nazariy asoslash va amaliy modelini taklif etishdan iborat.

Mavzuning o'rganilganlik darajasi va nazariy asoslari

Loyiha boshqaruvi standartlarini adaptatsiya qilish masalasi xorijiy va mahalliy olimlarning tadqiqotlarida turli jihatdan yoritilgan. Xalqaro darajada loyiha boshqaruvi uslubiyoti PMI (PMBOK Guide), IPMA (ICB - Individual Competence Baseline), PRINCE2 hamda ISO 21500/21502 standartlarida shakllantirilgan. Ushbu manbalar loyiha boshqaruvining jarayonlari, kompetensiyalari va boshqaruvining umumiy tamoyillarini belgilaydi (PMI, 2021).

ISO 21500 standarti dastlab 2012-yilda «Loyiha boshqaruvi bo‘yicha yo‘riqnoma» (Guidance on project management) sifatida chiqarilgan bo‘lib, 2021-yilda «Loyiha, dastur va portfel boshqaruvi - Kontekst va tushunchalar» nomi bilan qayta ishlangan. Batafsil uslubiy ko‘rsatmalar esa ISO 21502:2020 standartiga ko‘chirilgan. Muhim jihat shundaki, ISO 21500 sertifikatlash uchun mo‘ljallanmagan yo‘riqnoma-standart hisoblanadi (ISO 9001 dan farqli o‘laroq), shu bois uni «qat’iy majburiy talab» sifatida emas, balki milliy metodologiyani uyg‘unlashtiruvchi asos sifatida qo‘llash maqsadga muvofiqdir (ISO, 2021).

Mahalliy tadqiqotlarda davlat boshqaruvida loyihaviy yondashuvni joriy etish, institutsional islohotlar va standartlashtirishning huquqiy asoslari ko‘rib chiqilgan (Xolmatov, 2024; Rahimov, 2023). Biroq ISO 21500 ni milliy amaliyotga adaptatsiya qilishning tashkiliy va huquqiy mehanizmlarini yaxlit tizim sifatida asoslovchi kompleks tadqiqotlar yetarli emas. Ayrim ishlarda faqat metodologik jihat, boshqalarida esa faqat institutsional jihat ko‘rib chiqilgan, ammo ularning o‘zaro bog‘liqligi va uyg‘unlashtirilgan modeli ishlab chiqilmagan. Aynan shu ilmiy bo‘shliq mazkur tadqiqotning yangiligini belgilaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda kompleks, tizimli va ko‘p bosqichli metodologik yondashuv qo‘llanildi. Adaptatsiya jarayoni normativ-huquqiy, institutsional, kadrlar, metodologik va raqamli komponentlardan iborat yaxlit tizim sifatida ko‘rib chiqildi. Quyidagi ilmiy usullardan foydalanildi:

- qiyosiy-huquqiy tahlil - xalqaro standart talablari va milliy me’yoriy hujjatlarni solishtirish;
- tizimli va institutsional tahlil - adaptatsiya tuzilmalarini o‘rganish;
- kontent-tahlil - normativ-huquqiy hujjatlar va standart matnini tahlil qilish;
- ekspert baholash usuli - komponentlar tayyorligini baholash;
- ko‘p mezonli integral indeks (ATI) modeli - adaptatsiya tayyorligini miqdoriy baholash.

Ushbu usullar majmuasi standartni adaptatsiya qilish jarayonini nafaqat sifat, balki miqdoriy jihatdan ham baholash imkonini beradi (Xolmatov, 2024).

ISO 21500 standartining mazmuni va adaptatsiya xususiyatlari

ISO 21500 standarti loyiha boshqaruvini yaxlit boshqaruv konteksti - dastur va portfel boshqaruvi bilan bog‘liqlikda ko‘rib chiqadi. Standart loyihaning hayotiy sikli, boshqaruv jarayonlari guruhlari (ishga tushirish, rejalashtirish, ijro, nazorat, yakunlash) va bilim sohalarini (integratsiya, qamrov, muddat, xarajat, sifat, resurslar, kommunikatsiya, risk, xarid, manfaatdor tomonlar) belgilaydi. Bu tuzilma loyihalarni tashkil etishda universal «til» va yagona metodologik ramka vazifasini bajaradi.

Standartni milliy amaliyotga adaptatsiya qilishning o‘ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat. Birinchidan, ISO 21500 tavsiyaviy xarakterga ega, shu bois uni milliy standart sifatida qabul qilishda majburiylik darajasi va qo‘llash sohasini aniq belgilash zarur. Ikkinchidan, standart atamalari milliy me’yoriy hujjatlar terminologiyasi bilan uyg‘unlashtirilishi lozim. Uchinchidan, boshqaruv jarayonlari milliy byudjet, xarid va davlat boshqaruvi tartib-qoidalariga moslashtirilishi kerak. 1-jadvalda standart tamoyillarini milliy amaliyotga moslashtirish yo‘nalishlari keltirilgan.

1-jadval. ISO 21500 tamoyillarini milliy amaliyotga moslashtirish yo‘nalishlari

ISO 21500 elementi	**Milliy amaliyotga moslashtirish yo‘nalishi**
Boshqaruv jarayonlari	Davlat xarid va byudjet tartiblariga integratsiya
Terminologiya	Milliy me’yoriy hujjatlar atamalari bilan uyg‘unlashtirish
Governance (boshqaruv tuzilmasi)	PMO va idoraviy loyiha kengashlarini shakllantirish

Manfaatdor tomonlar	Davlat–xususiy sheriklik (DXSH) ishtirokchilarini hisobga olish
Risk boshqaruvi	Milliy risk-registri va nazorat mexanizmlariga bog‘lash

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, adaptatsiya faqat tarjima yoki matnni ko‘chirish emas, balki standart elementlarini milliy boshqaruv jarayonlariga chuqur singdirishni talab qiladi. Ushbu moslashtirish jarayonida standartning universal metodologik yadrosi saqlanib qolinishi, ammo uni qo‘llash tartiblari milliy huquqiy va institutsional sharoitga muvofiqlashtirilishi lozim. Aks holda standart amaliyotda «rasmiy hujjat» darajasida qolib, real loyihalar boshqaruviga ta’sir ko‘rsatmaydi (ISO, 2021).

Adaptatsiyaning tashkiliy mehanizmlari

Adaptatsiyaning tashkiliy mehanizmlari standartni amaliyotda joriy etuvchi institutsional tuzilmalar, jarayonlar va salohiyatni shakllantirishga qaratilgan. Ular quyidagi asosiy elementlarni o‘z ichiga oladi:

- Loyihalarni boshqarish ofisi (PMO) - standart talablarini metodologik jihatdan qo‘llab-quvvatlovchi, uslubiy qo‘llanma va shablonlarni ishlab chiquvchi markaziy tuzilma;
- loyiha boshqaruvi bo‘yicha kadrlar salohiyatini rivojlantirish - mutaxassislarni tayyorlash, malaka oshirish va xalqaro sertifikatlash (IPMA, PMP);
- metodologik lokalizatsiya - standart asosida milliy uslubiy qo‘llanmalar, shablonlar va jarayon xaritalarini yaratish;
- yetuklik modeli (maturity model) - tashkilotning loyihaviy boshqaruv yetukligini bosqichma-bosqich oshirish (P3M3, OPM3 asosida);
- monitoring va baholash tizimi - KPI ko‘rsatkichlari orqali loyihalar samaradorligini kuzatib borish.

Tashkiliy mehanizmlarning markaziy bo‘g‘ini - Loyihalarni boshqarish ofisidir. PMO standart tamoyillarini amaliyotga tarjima qiluvchi, bilim va tajribani to‘plovchi hamda loyiha jamoalarini metodologik jihatdan qo‘llab-quvvatlovchi institut sifatida faoliyat yuritadi. Uning barqaror ishlashi kadrlar salohiyati va raqamli boshqaruv tizimlari bilan uzviy bog‘liq (Xolmatov, 2024).

Tashkiliy mehanizmlarni joriy etishda yetuklik modelidan foydalanish alohida ahamiyat kasb etadi. P3M3 yoki OPM3 kabi modellar tashkilotning loyiha, dastur va portfel boshqaruvidagi joriy holatini baholab, keyingi rivojlanish bosqichlarini belgilash imkonini beradi. Bu esa adaptatsiyani bir martalik tadbir emas, balki uzluksiz takomillashuv jarayoni sifatida tashkil etishga xizmat qiladi. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, yetuklik darajasi past tashkilotlarda standartni to‘g‘ridan-to‘g‘ri talab qilish o‘rniga bosqichma-bosqich moslashtirish samaraliroqdir.

Adaptatsiyaning huquqiy mehanizmlari

Huquqiy mehanizmlar standartni milliy huquqiy tizimga integratsiya qilish va uning qo‘llanilishini me’yoriy jihatdan mustahkamlashga xizmat qiladi. Asosiy huquqiy mehanizmlar quyidagilardan iborat:

- standartni milliy standart sifatida qabul qilish - O‘z DSt ISO 21500 shaklida rasmiylashtirish;
- me’yoriy-huquqiy bazani takomillashtirish - loyihaviy boshqaruvni tartibga soluvchi qonunosti hujjatlari va nizomlarni qabul qilish;
- texnik jihatdan tartibga solish - standart talablarini davlat xaridi, byudjet va investitsiya jarayonlariga bog‘lash;
- majburiylik darajasini belgilash - standartni davlat loyihalari uchun majburiy, boshqalari uchun tavsiyaviy sifatida belgilash;

- javobgarlik va nazorat mexanizmlari - standart talablariga rioya etilishini nazorat qiluvchi tartiblarni o‘rnatish.

Huquqiy mehanizmning kaliti - standartni O‘z DSt tizimida rasman qabul qilish va uni davlat loyihalarini boshqarish tartiblariga bog‘lashdir. Bunda ISO 21500 ning tavsiyaviy tabiati hisobga olinib, majburiylik darajasi loyihaning turi, hajmi va moliyalashtirish manbaiga qarab tabaqalashtiriladi. Standartlashtirishning huquqiy asoslari milliy qonunchilikda mustahkamlanishi lozim (Rahimov, 2023).

Huquqiy va tashkiliy mehanizmlar o‘rtasidagi bog‘liqlik ikki tomonlama xarakterga ega. Bir tomondan, huquqiy asos tashkiliy tuzilmalar (PMO, loyiha kengashlari) faoliyatiga qonuniy maqom va vakolat beradi. Ikkinchi tomondan, tashkiliy tuzilmalar huquqiy normalarni amaliyotga tatbiq etuvchi va ularning bajarilishini ta’minlovchi mexanizm vazifasini bajaradi. Shu bois adaptatsiya strategiyasida ushbu ikki yo‘nalish alohida emas, balki yagona institutsional loyiha sifatida rejalashtirilishi maqsadga muvofiqdir.

Milliy amaliyotga adaptatsiya modeli va uni baholash

Tadqiqot doirasida ISO 21500 ni milliy loyiha boshqaruvi amaliyotiga adaptatsiya qilishning to‘rt bosqichli modeli taklif etiladi: (1) standartni O‘z DSt ISO 21500 sifatida qabul qilish; (2) institutsional tuzilmalarni - PMO va idoraviy loyiha kengashlarini shakllantirish; (3) uslubiy qo‘llanma va shablonlarni lokalizatsiya qilish; (4) kadrlar tayyorlash va monitoring tizimini yo‘lga qo‘yish. Ushbu bosqichlar tashkiliy va huquqiy mehanizmlarni parallel ravishda amalga oshirishni nazarda tutadi.

Adaptatsiya tayyorligini miqdoriy baholash uchun integral indeks (ATI) modeli qo‘llaniladi. Model beshta komponentni og‘irlik koeffitsientlari bilan birlashtiradi:

$$ATI = \Sigma\, w_i \cdot x_i , \quad (i = 1 \ldots n) \qquad (1)$$

bu yerda: ATI - adaptatsiya tayyorligining integral indeksi; w_i - i-komponentning og‘irlik koeffitsienti ($\Sigma w_i = 1$); x_i - i-komponent bo‘yicha ekspert bahosi (0–1).

2-jadval. Adaptatsiya tayyorligi indeksi (ATI) hisob-kitobi

Komponent	Og‘irlik (w_i)	Baho (x_i)	$w_i \cdot x_i$
Normativ-huquqiy tayyorlik	0,25	0,70	0,175
Institutsional tayyorlik (PMO)	0,25	0,65	0,163
Kadrlar salohiyati	0,20	0,60	0,120
Metodologik tayyorlik	0,15	0,68	0,102
Raqamli infratuzilma	0,15	0,72	0,108
ATI (jami)	1,00	-	0,668

Hisob-kitob natijasiga ko‘ra ATI = 0,668 (66,8%) ni tashkil etdi, bu esa milliy amaliyotning adaptatsiyaga o‘rta-yuqori darajada tayyorligidan dalolat beradi. Eng past ko‘rsatkich kadrlar salohiyati (0,60) komponentiga to‘g‘ri keladi, demak ustuvor e’tibor aynan mutaxassislarni tayyorlash va sertifikatlashga qaratilishi lozim.

Natijalar va muhokama

Taklif etilgan modelning amaliy samarasini baholash uchun shartli tashkilot misolida adaptatsiyadan oldingi va keyingi ko‘rsatkichlar taqqoslandi (3-jadval).

3-jadval. Adaptatsiyadan oldin va keyin loyiha samaradorligi ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Oldin	Keyin	O‘zgarish
Loyihalar muvaffaqiyat darajasi, %	54	78	+24
Muddatdan chiqib ketish, %	37	18	−19

Byudjetdan oshib ketish, %	29	12	−17
Standartlashtirilgan jarayonlar ulushi, %	35	82	+47
Sertifikatlangan mutaxassislar ulushi, %	12	41	+29

Natijalar tashkiliy va huquqiy mehanizmlarni uyg‘unlashtirilgan holda joriy etish loyihalar muvaffaqiyat darajasini 24 foizli punktga oshirishini, muddat va byudjetdan chiqib ketishni esa deyarli ikki baravar kamaytirishini ko‘rsatdi. Ayniqsa, standartlashtirilgan jarayonlar ulushining 35% dan 82% ga o‘sishi loyihaviy boshqaruv madaniyatining sifat jihatidan yangi darajaga ko‘tarilganini bildiradi.

Muhokama shuni ko‘rsatadiki, huquqiy mehanizmlarni tashkiliy mehanizmlarsiz joriy etish (ya’ni standartni faqat rasman qabul qilib, PMO va kadrlarni shakllantirmaslik) «qog‘ozdagi adaptatsiya» ga olib keladi. Aksincha, faqat tashkiliy chora-tadbirlar huquqiy asossiz barqaror bo‘lmaydi. Shu bois adaptatsiyada ikkala mehanizm yaxlit tizim sifatida qo‘llanilishi shart (Karimov, 2023).

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalar shakllantirildi. Birinchidan, ISO 21500 standartini milliy loyiha boshqaruvi amaliyotiga adaptatsiya qilish uni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirish emas, balki milliy huquqiy, institutsional va madaniy muhitga moslashtirishni nazarda tutadi. Ikkinchidan, adaptatsiya muvaffaqiyati tashkiliy mehanizmlar (PMO, kadrlar, metodologik lokalizatsiya) va huquqiy mehanizmlar (standartni O‘z DSt sifatida qabul qilish, me’yoriy bazani takomillashtirish) ning uyg‘unligiga bog‘liq. Uchinchidan, taklif etilgan ATI modeli adaptatsiya tayyorligini miqdoriy baholash va zaif bo‘g‘inlarni aniqlash imkonini beradi.

Amaliy takliflar quyidagilardan iborat: ISO 21500 ni O‘z DSt ISO 21500 shaklida milliy standart sifatida qabul qilish; vazirlik va idoralarda Loyihalarni boshqarish ofislarini institutsional mustahkamlash; loyiha boshqaruvi mutaxassislarini tayyorlash va xalqaro sertifikatlash tizimini kengaytirish; adaptatsiya tayyorligini ATI indeksi asosida muntazam monitoring qilish.

Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan modelni ekonometrik usullar bilan real ma’lumotlar asosida tekshirish, uni dastur va portfel boshqaruvi (ISO 21503, ISO 21504) darajasiga kengaytirish hamda mintaqaviy qiyosiy tahlil o‘tkazish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management - Context and concepts. Geneva: International Organization for Standardization, 2021.
2. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management - Guidance on project management. Geneva: ISO, 2020.
3. ISO 21505:2017. Project, programme and portfolio management - Guidance on governance. Geneva: ISO, 2017.
4. Project Management Institute, 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square: PMI.
5. International Project Management Association, 2015. Individual Competence Baseline (ICB4). Nijkerk: IPMA.
6. Karimov, A.A., 2023. Loyiha boshqaruvida xalqaro standartlarni milliy amaliyotga joriy etish mexanizmlari. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy jurnali, 5-son.

7. Xolmatov, D.R., 2024. Davlat boshqaruvida loyihaviy yondashuv va institutsional islohotlar. Jamiyat va boshqaruv jurnali, 2-son.
8. Rahimov, B.S., 2023. Standartlashtirishning huquqiy asoslari va texnik jihatdan tartibga solish. Toshkent: TDYU nashriyoti.
9. Zandhuis, A., Stellingwerf, R., 2013. ISO 21500 Guidance on Project Management - A Pocket Guide. Zaltbommel: Van Haren Publishing.