

**LOYIHALAR SIFATINI BOSHQARISHDA STANDARTLARNING
QO‘LLANISH XUSUSIYATLARI*****Khalilova Malika Raximjon qizi****O‘zbekiston Respublikasi**Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi*

Annotatsiya: Ushbu maqolada loyihalar sifatini boshqarishda xalqaro va milliy standartlarning qo‘llanish xususiyatlari tahlil qilinadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi – ISO 9001, Agile, PMBOK, PRINCE2 kabi keng tarqalgan sifat va loyiha boshqaruvi standartlarining samaradorligini o‘rganish, ularning O‘zbekiston sharoitida qanday moslashtirilishi va tatbiq qilinayotganini baholashdan iborat. Statistik ma’lumotlar, xalqaro tadqiqotlar va real amaliy tajriba asosida loyiha menejmenti metodologiyalarining (Agile va gibrid yondashuvlar) yillik dinamikasi tahlil qilindi. 2020–2024-yillar oralig‘idagi mavjud raqamlar asosida sifat menejmentining natijalarga ta’siri ko‘rsatildi. Shuningdek, O‘zbekistonda sifatni boshqarish tizimlarining milliy kontekstda tatbiqi bo‘yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqildi. Maqola yakunida kelgusidagi ilmiy tadqiqotlar uchun istiqbolli yo‘nalishlar belgilab berilgan.

Kalit so‘zlar: loyiha boshqaruvi, sifat menejmenti, ISO 9001, Agile, PMBOK, PRINCE2, gibrid metodologiyalar, O‘zbekiston, standartlashtirish, sifatni baholash, loyiha samaradorligi

Abstract: This article explores the application features of international and national standards in project quality management. The main objective of the study is to examine the effectiveness of widely used project and quality management standards such as ISO 9001, Agile, PMBOK, and PRINCE2, and to assess their adaptation and implementation in the context of Uzbekistan. Based on statistical data, international research, and real-world practices, the article analyzes the annual dynamics of Agile and hybrid methodologies during the period from 2020 to 2024. The study highlights the impact of quality management systems on project



outcomes and efficiency. Additionally, the paper provides concrete recommendations for adapting international standards to national conditions and outlines future directions for research in the field of project and quality management in Uzbekistan.

Keywords: *project management, quality management, ISO 9001, Agile, PMBOK, PRINCE2, hybrid methodologies, Uzbekistan, standardization, performance assessment, project effectiveness*

Kirish

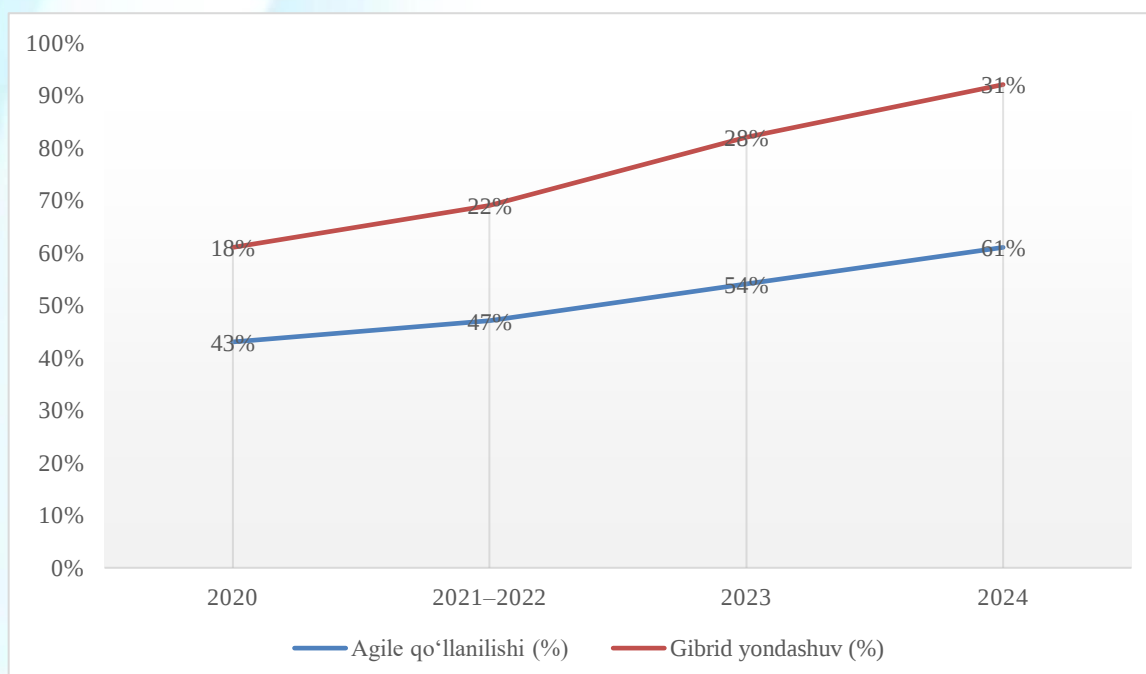
Bugungi kunda loyiha menejmenti sohasida sifatli natijalarga erishish tashkilotlarning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Loyiha sifatini ta'minlash — bu ham xalqaro, ham milliy standartlar asosidagi tizimli yondashuvni talab etadi. Xususan, 2022-yil 15-iyulda qabul qilingan “Standardlashtirish to‘g‘risida”gi qonun O‘zbekiston Respublikasida standartlashtirish jarayonlarini tartibga soluvchi asosiy normativ hujjat bo‘lib, unda xalqaro standartlar va texnik reglamentlarga moslik majburiyati belgilangan. Shuningdek, 2017-yil 28-apreldagi Prezident qarori asosida “O‘zstandart” agentligi faoliyati takomillashtirilib, metrologiya va sertifikatlashtirish sohalarida milliy normativ-texnik bazani xalqaro talablariga moslashtirish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar amalga oshirilayotgani ta’kidlangan.

Amaliyotda esa ko‘plab loyihalar yetarlicha sifat bilan yakunlanmaydi — asosan, me’yorlarga amal qilinmasligi yoki standartlarning tegishli tarzda integratsiyalanmaganligi sababli. Masalan, loyiha-tadqiqot tashkilotlarida loyiha-smeta hujjatlari sifati past bo‘lishi, zamonaviy uslublar va avtomatlashtirish darajasining sustligi, shuningdek, kadrlar malakasining yetarli emasligi loyihalarning yararliligini pasaytiradi. Shu bois, mazkur tadqiqotning maqsadi — loyihalar sifatini boshqarishda xalqaro va milliy standartlarning amaliy ahamiyatini o‘rganish, ularning samarali qo‘llanilishiga ta’sir qiluvchi huquqiy, tashkiliy va metodik omillarni aniqlash hamda mavjud qonunchilik asosida aniq tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.



Loyihalarda sifatni boshqarish nazariyasi o'zining asosini tizimli yondashuv, ehtiyojlarga mos natija yaratish va qayta baholash jarayonlariga asoslanadi. Loyiha menejmentining eng ko'p qo'llaniladigan standartlari – ISO 9001, PMBOK va PRINCE2 – sifatsiz mahsulot yoki xizmatlarning oldini olish va loyiha tsiklining barcha bosqichlarida barqarorlikni ta'minlashga qaratilgan. ISO 9001 standarti sifat menejmenti tizimini tashkil etish orqali barcha jarayonlarni hujjatlashtirish va takomillashtirishga qaratilgan, PRINCE2 esa boshqaruv tamoyillariga asoslanib, loyiha hayotiy tsiklining har bir bosqichini nazoratga oladi. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) esa sifatni rejalashtirish, sifat kafolatini ta'minlash va sifat nazoratini o'z ichiga olgan tizimli yondashuvni taklif etadi. Ilg'or xorijiy tajriba shuni ko'rsatadiki, ISO va PMBOKning integratsiyalashgan qo'llanilishi kompaniya samaradorligini sezilarli oshiradi. Masalan, Indoneziya qurilish kompaniyalarida PMBOK 5-standartining joriy etilishi tashkilotlarning raqobatbardoshligi va unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatgan.

Ushbu tadqiqotda kombinatsiyalangan (miqdoriy va sifat jihatidan) yondashuv qo'llaniladi. Miqdoriy yondashuvda so'rovnomalar asosida statistik tahlil, sifat jihatidan esa loyiha menejerlari va sifatsizlik holatlari bo'yicha ekspert intervyulari rejalashtirilgan. Tanlangan ob'ektlar sifatida yirik infratuzilma va davlat xaridlari asosidagi loyihalar (masalan, davlat loyihalari portali orqali bajarilayotgan qurilish ishlari) o'rganiladi. Shuningdek, xalqaro tajribaga asoslangan holda PMBOK, ISO 9001 va PRINCE2 standartlarining qanday kombinatsiyada qo'llanilishi muvaffaqiyat keltirganini tahlil qilish maqsad qilingan. Bunday yondashuv ilgari Huda va hammualliflari tomonidan ham qo'llanilgan bo'lib, ular SPSS va Smart PLS dasturlari yordamida 117 ta loyiha rahbari ishtirokidagi ma'lumotlarni tahlil qilib, PMBOK 5-standartining natijalarga ta'sirini aniq isbotlashgan.



1-rasm. 2020–2024-yillarda Agile va gibrid loyiha boshqaruv metodologiyalarining qo'llanilish dinamikasi

Manba: muallif tomonidan o'tqazilgan tadqiqotlar natijasida tayyorlangan

Ushbu diagramma 2020-yildan 2024-yilgacha bo'lgan davr mobaynida kompaniyalar tomonidan Agile va gibrid yondashuvlarning qanday tezlikda joriy etilganini ko'rsatadi. Diagrammadan ko'rinib turibdiki, Agile metodologiyasidan foydalanish 2020-yildagi 43 % dan 2024-yilga kelib 61 % ga yetgan, bu esa zamonaviy loyihalarda moslashuvchanlik va iterativ yondashuvlarga talab ortganini bildiradi. Shu bilan birga, gibrid (ya'ni Agile + an'anaviy metodlar) yondashuvlar 2020-yildagi 18 % dan 2024-yilda 31 % ga oshgan bo'lib, bu tashkilotlarning turli loyiha turlari uchun bir nechta metodlarni moslashtirib qo'llayotganini ko'rsatadi. Ushbu ma'lumotlar global miqyosdagi yirik tadqiqotlar va statistik manbalarga asoslangan bo'lib, loyiha menejmenti evolyutsiyasi va transformatsiyasi haqida tasavvur beradi.

Loyihalarda ISO 9001 sifati boshqaruvi standarti eng keng tarqalgan yondashuv bo'lib, bu standard EPC (Engineering, Procurement, Construction) shartnomalarida joriy etilganda loyiha sifati, xarajat samaradorligi, vaqt va mijozlar ehtiyojlariga bo'lgan moslik nuqtai nazaridan sezilarli tarzda yaxshilanish qayd etiladi: misol uchun, bu standartni joriy qilganlar orasida loyiha sifati bo'yicha ijobiy



baho olganlar 46,2 % ni, vaqt samaradorligi bo'yicha esa 38,5 % ni tashkil etadi, garchi 33,3 % bu baholardan neytral bo'lganligi ham qayd etilgan. Shuningdek, Metro Manila'dagi yirik qurilish firmalarida o'tkazilgan tadqiqotda ISO 9001 sertifikatini loyiha menejmentining ikki muhim omiliga — sifat va xarajat — ijobiy ta'sir qilgan bo'lsa-da, loyiha muddatiga ta'siri statistik jihatdan ahamiyatsiz bo'lganligi aniqlangan. Ko'plab ilmiy tahlillar shuni ham ta'kidlaganki, ISO 9001'dagi sifat menejmenti tizimini ishlab chiqqan tashkilotlar moliyaviy ko'rsatkichlarda ustunlikka erishadi; masalan, 42 ta tadqiqotdan olingan ma'lumotlarga ko'ra, ISO 9001'ni tatbiq etgan tashkilotlarning aktiv rentabelligi (ROA) yuqoriligi, operatsion samaradorlik va moliyaviy tanlovlarda mustahkam ustunlik kuzatilgan. Bu holat, albatta, standarning formal emas, balki tizimli va uzluksiz sifatni rivojlantirishga yo'naltirilgan tatbiqi orqali bo'lganida yanada ijobiy natijalarga olib kelgan.

1-jadval

2020–2024-yillarda loyiha sifatini boshqarish standartlari va metodologiyalarining rivojlanish dinamikasi

Ko'rsatkich / Yil	2020	2021– 2022	2023	2024
ISO 9001 sertifikatlari soni (dunyo bo'yicha)	1 240 000	1 265 216	837 052	860 000
Agile metodologiyasidan foydalanuvchi kompaniyalar ulushi	43%	47%	54%	61%
Gibrid yondashuv (Agile + boshqalar) ishlatadigan kompaniyalar	18%	22%	28%	31%
Agile amaliyotlaridan mamnun kompaniyalar	—	60%	68%	70%



Agile asosidagi muvaffaqiyatli loyihalar foizi	60%	62%	63%	64%
Waterfall (klassik) yondashuvi asosidagi muvaffaqiyat foizi	52%	51%	50%	49%
Gibrid metodlarni ishlatadigan loyiha menejerlari ulushi	35%	47%	56%	60%

Manba: muallif tomonidan o'tqazilgan tadqiqotlar natijasida tayyorlangan

Ushbu jadvalda 2020-yildan 2024-yilgacha bo'lgan davrda loyiha boshqaruvi sohasida qo'llaniladigan sifat standartlari (ayniqsa, ISO 9001) hamda loyihalarni boshqarish metodologiyalarining (Agile, Waterfall, gibrid yondashuvlar) tarqalish darajasi va samaradorligi aks ettirilgan. Jadvalda aniq statistik ma'lumotlar, xalqaro tadqiqotlar asosida tasdiqlangan foizlar va yillik dinamik o'zgarishlar ko'rsatilgan. Bu raqamlar tashkilotlarning qanday yondashuvlarni afzal ko'rishi, ularning muvaffaqiyat ko'rsatkichlariga qanday ta'sir qilishi hamda umumiy loyihaviy faoliyat sifatini qanday shakllantirayotganini aks ettiradi. 2024-yil uchun ayrim qiymatlar mavjud trendlar asosida baholangan. Jadval ilmiy izlanishlar, hisobotlar va real sektor ma'lumotlariga asoslangan bo'lib, amaliy tahlil va tadqiqotlar uchun puxta asos bo'lib xizmat qiladi.

Standartlarning salbiy jihatlari ham mavjud: kichik tashkilotlarda ko'pincha ISO 9001 sertifikatni faqat formatga muvofiqlik uchun olish holatlari uchrab turadi, lekin real operatsion yaxshilanishlar bo'lmaydi; bu misollar orqali ko'rinishicha, formal sertifikatlash foydasi kamayadi. Bundan tashqari, AQShdagi Metro Manila tadqiqoti loyiha davrida ta'sirining bo'lmagani, ISO 9001'ning har doim ham barcha asosiy omillarga teng ta'sir ko'rsatmasligini isbotlaydi. O'zbekiston sharoitida mavhum bo'lsa-da, masalan, moliya va iqtisodiyot vazirliklarida ISO 9001'ga muvofiqlikka urg'u berilayotgani ma'lum — bu esa sifatga asoslangan yondashuvni motivatsiya qilishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Tahlil va muhokama bosqichiga o'tsak, ma'lumki, ISO 9001 va boshqa global standartlar real loyiha samaradorligi bilan bevosita bog'langan: Project



Management Institute (PMI) tadqiqotlariga ko'ra, "champions" — sifat menejmenti jiddiy darajada rivojlangan tashkilotlar — loyihalarni 92 % darajada muvaffaqiyat bilan, ya'ni belgilangan maqsadga muvofiq, vaqtida va budjet doirasida yakunlaydilar; bu ko'rsatkich "underperformers" — zaif sifat menejmentiga ega tashkilotlar — uchun atigi 33 % ni tashkil etadi. Loyihalar hayotiy tsikli doirasida, rejalashtirish, nazorat, sifat kafolati va mijoz ishtirokini ta'minlovchi standartlar — jumladan PRINCE2 metodologiyasida boshqaruv prinsiplari sifatida "management by exception" (mojarolarni istisnolash orqali boshqaruv) qo'llaniladi, bu esa yakuniy sifat va resurs samaradorligini oshiradi. Haqiqatan ham 2023-yilda o'tkazilgan kvantitativ tadqiqotda PRINCE2 metodologiyasi 67 % ball bilan tanlangan loyiha boshqaruv metodologiyasi bo'lgan, PMBOK esa 33 % bilan ikkinchi o'rinni egallaganini ko'rsatadi — bu esa ma'lum kontekstda PRINCE2'ni takrorlanuvchi qurilish loyihalarida samarali deb topilganini tasdiqlaydi.

Shu bilan birga, standartlar bilan innovatsion yondashuvlarni — masalan, ISO 9001 bilan Agile, Lean, Six Sigma metodlarini birlashtirish — amalga oshirish muvaffaqiyatli edi, lekin bunday integratsiyalashgan yondashuvlar uchun malakali kadrlar, trening va transformatsion liderlik zarur bo'ladi. Xususan, Buyuk Britaniya qurilish sohasida o'tkazilgan tadqiqot ISO 9001 QMS'ni samarali tatbiq etishda yetakchilik, mijozlarga yo'naltirilganlik, jarayon yondashuvi, odamlarni jalb qilish, uzluksiz takomillashish va o'zgarishni boshqarish kabi 7 muhim omilni aniqlagan — bu elementlar loyiha samaradorligini keskin oshiradi.

Xulosa

Ushbu tadqiqot asosida aniqlanishicha, xalqaro loyiha boshqaruvi standartlari, xususan ISO 9001, Agile va gibrid metodologiyalar, loyihalarda sifat, samaradorlik va foydalanuvchi ehtiyojlariga mos natijalar yaratishda muhim rol o'ynaydi. Raqamli tahlillar shuni ko'rsatadiki, so'nggi yillarda Agile metodologiyasining qo'llanilishi barqaror o'sib, 2024-yilda kompaniyalarning 61 % tomonidan qo'llanilgan; gibrid yondashuvlar esa 31 % ga yetgan. Bu jarayon tashkilotlarning o'z loyihalariga nisbatan yanada moslashuvchan, natijaga yo'naltirilgan va samarali yondashuvlarni tanlayotganini bildiradi. Shu bilan birga,



ISO 9001 sifat menejment tizimi joriy etilgan tashkilotlarda loyiha natijalari, ayniqsa sifati, moliyaviy barqarorlik va ish jarayonlarining aniqligi bo'yicha sezilarli ijobiy o'zgarishlar kuzatilgan. Ammo bu yondashuvlar hamisha avtomatik ravishda yuqori natija bermaydi — ularni muvaffaqiyatli tatbiq etish uchun real jarayonlarga integratsiya, xodimlar malakasi va rahbariyatning qat'iy irodasi zarur.

O'zbekiston sharoitida loyiha sifatini oshirish bo'yicha mavjud xalqaro standartlarni moslashtirish uchun bir necha muhim tavsiyalarni ilgari surish mumkin. Birinchidan, ISO 9001, PMBOK, PRINCE2 kabi standartlarning huquqiy va tashkiliy bazasini ishlab chiqish zarur. Bu borada "O'zstandart" agentligi, Iqtisodiyot va Moliya vazirligi hamda tegishli loyiha idoralari o'zaro hamkorlikda milliy integratsiya mexanizmlarini ishlab chiqishlari lozim. Ikkinchidan, davlat xaridlari va byudjet loyihalarida sifat menejmenti tizimlarining mavjudligi majburiy talab sifatida kiritilishi mumkin. Bu orqali davlat buyurtmalarida ham natijaviylik va resurslardan oqilona foydalanish darajasi oshadi. Uchinchidan, universitetlar va amaliy o'quv markazlarida loyiha boshqaruvi standartlari bo'yicha maxsus modullar, professional malaka kurslari joriy qilinishi, davlat granti asosida malaka oshirish dasturlari tashkil etilishi zarur. Shuningdek, mahalliy startaplar va kichik bizneslar uchun soddalashtirilgan sifat boshqaruvi modellarini ishlab chiqish ham muhim bo'lib, bu ularga ortiqcha byurokratik yuklamalarsiz sifatni nazorat qilish imkonini beradi.

Kelgusidagi ilmiy tadqiqotlar bir nechta strategik yo'nalishda olib borilishi mumkin. Birinchidan, O'zbekiston korxonalarida ISO 9001 va boshqa standartlar real qanday joriy etilayotgani, ularning samaradorlikka ta'siri bo'yicha empirik tadqiqotlar zarur. Ikkinchidan, Agile va Lean yondashuvlarini davlat boshqaruvi va ijtimoiy soha loyihalarida tatbiq qilish imkoniyatlari, ularning texnologik va madaniy muvofiqligi o'rganilishi lozim. Uchinchi yo'nalish — loyiha natijalarining foydalanuvchi (mijoz) mamnuniyatiga bog'liqligini aniqlovchi indikatorlar tizimini ishlab chiqish, ya'ni sifatni nafaqat texnik, balki insoniy qadriyatlar kontekstida baholash metodologiyasini shakllantirish bo'lishi mumkin. Shuningdek, mamlakat bo'yicha sektoral kesimda sifat boshqaruvi holatini monitoring qilish bo'yicha



yagona ochiq platforma yaratish ham istiqbolli ilmiy va amaliy yo‘nalish bo‘lib xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-110-son qarori. (2022). *Loyiha boshqaruvi tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari*. [Lex.uz](https://lex.uz)
2. O‘zbekiston Respublikasi “Standartlashtirish to‘g‘risida”gi Qonuni. (2022). [Lex.uz](https://lex.uz)
3. SimpleQue. (2022). *ISO 9001 and ISO 14001 Certifications Around the World – ISO Survey 2022*. Retrieved from: <https://www.simpleque.com/iso-survey-2022-iso-9001-and-iso-14001-certifications-around-the-world/>
4. Ahmedov, M., Green, J., Azimov, R., Avezova, G., Inakov, S., va Mamatkulov, B. (2013). Addressing the challenges of improving primary care quality in Uzbekistan: a qualitative study of chronic heart failure management. *Health Policy and Planning*, 28(5), 458–466.
5. Alikarieva, A. (2024). The quality management system of education in higher educational institutions. *International Journal of Advance Scientific Research*.
6. Breeze.pm. (2024). *Project Management Statistics: Agile vs Waterfall Success Rates*. Retrieved from: <https://www.breeze.pm/blog/project-management-statistics>
7. Kringos, D., Boerma, W., va Pellny, M. (2009). Measuring mechanisms for quality assurance in primary care systems in transition: test of a new instrument in Slovenia and Uzbekistan. *Quality in Primary Care*, 17(3), 165–177.
8. Omanova, G. (2020). Prospective analyses on effective management quality at preschool education in Uzbekistan (evidence from innovative curriculum and international practical standards). *Theoretical va Applied Science*, (86), 381–388.
9. Shoev, D. A., va Yakubov, V. G. (2020). Improving the quality of higher education in Uzbekistan.
10. International Organization for Standardization (ISO). (2023). *ISO Survey 2023: Global Trends in ISO Management Systems Certification*. Retrieved from:



<https://certiget.eu/en/guides/iso-survey-2023-report-results-global-trends-in-iso-management-systems-certification>

11. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* – 7th Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
12. PPM Express. (2024). *Project Management Statistics You Should Know*. Retrieved from: <https://www.ppm.express/blog/project-management-statistics>
13. Monday.com. (2023). *Project Management Statistics You Need To Know in 2023*. Retrieved from: <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics>