



XALQARO LOYIHA BOSHQARUVI STANDARTLARI ASOSIDA LOYIHAVIY MENEJERLARNING KASBIY KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH

Yerjanov Laziz Qobil o'g'li

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti.

yerjanovlaziz@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22659692>

Annotatsiya. Maqolada xalqaro loyiha boshqaruvi standartlari — PMBOK Guide, IPMA ICB 4.0, PRINCE2, ISO 21500/21502 va P2M — talablari asosida loyihaviy menejerlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi tadqiq etilgan. Mavjud kompetensiya modellari qiyosiy tahlil qilinib, ularning tarkibiy tuzilishi, baholash mexanizmlari va amaliy qo'llanilish doirasi ochib berilgan. Tadqiqot natijasida loyihaviy menejer kompetensiyalarining uch bosqichli (bilim — ko'nikma — shaxsiy sifatlar) integratsiyalashgan modeli taklif etilgan hamda O'zbekiston sharoitida uni joriy etishning tashkiliy-metodik shart-sharoitlari asoslangan.

Kalit so'zlar: loyiha boshqaruvi, kasbiy kompetensiya, xalqaro standartlar, PMBOK, IPMA ICB, PRINCE2, ISO 21500, sertifikatlash, kompetensiya modeli, professional rivojlanish.

Аннотация. В статье исследуется проблема развития профессиональных компетенций проектных менеджеров на основе требований международных стандартов управления проектами — PMBOK Guide, IPMA ICB 4.0, PRINCE2, ISO 21500/21502 и P2M. Проведён сравнительный анализ существующих компетентностных моделей, раскрыты их структура, механизмы оценки и границы практического применения. По результатам исследования предложена интегрированная трёхуровневая модель компетенций проектного менеджера (знания — навыки — личностные качества), а также обоснованы организационно-методические условия её внедрения в Узбекистане.

Ключевые слова: управление проектами, профессиональная компетенция, международные стандарты, PMBOK, IPMA ICB, PRINCE2, ISO 21500, сертификация, модель компетенций, профессиональное развитие.

Abstract. The article examines the development of professional competencies of project managers in accordance with the requirements of international project management standards — the PMBOK Guide, IPMA ICB 4.0, PRINCE2, ISO 21500/21502 and P2M. A comparative analysis of existing competency models is carried out, revealing their structure, assessment mechanisms and scope of practical application. As a result of the study, an integrated three-level competency model of the project manager (knowledge —





skills — personal attributes) is proposed, and the organisational and methodological conditions for its implementation in Uzbekistan are substantiated.

Keywords: project management, professional competency, international standards, PMBOK, IPMA ICB, PRINCE2, ISO 21500, certification, competency model, professional development.

Zamonaviy iqtisodiyotda tashkilotlar faoliyatining sezilarli qismi an'anaviy funksional boshqaruvdan loyihaviy yondashuvga o'tmoqda. Project Management Institute ma'lumotlariga ko'ra, dunyo bo'yicha yalpi ichki mahsulotning uchdan bir qismidan ortig'i loyihaviy faoliyat orqali yaratilmoqda, bu esa malakali loyihaviy menejerlarga bo'lgan ehtiyojni keskin oshirdi. Ayni paytda amaliyotda loyihalarning muvaffaqiyatsizlik darajasi hamon yuqoriligicha qolmoqda va tadqiqotlar bu holatning asosiy sabablarini texnologik emas, balki menejerlarning kompetensiya darajasi bilan bog'liq omillarda ko'rsatmoqda.

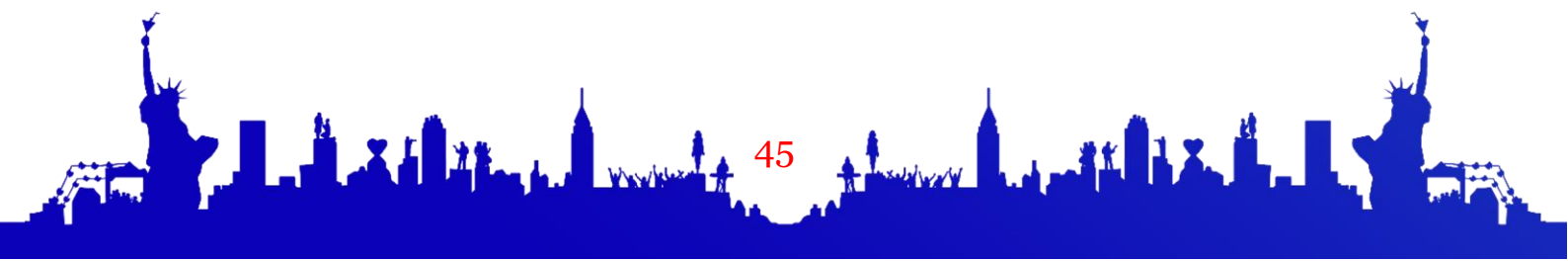
O'zbekistonda davlat-xususiy sheriklik loyihalari, raqamlashtirish dasturlari va xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlikdagi investitsiya loyihalari hajmining ortishi loyihaviy menejerlarni tayyorlash tizimini xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish zaruratini keltirib chiqarmoqda. Shu bois mazkur tadqiqotning maqsadi — xalqaro standartlarda belgilangan kompetensiya talablarini tahlil qilish va ular asosida loyihaviy menejerlarni kasbiy rivojlantirishning integratsiyalashgan modelini ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotda qiyosiy-huquqiy tahlil, kontent-tahlil, tizimli yondashuv va sintez usullaridan foydalanilgan. Empirik baza sifatida PMI, IPMA, AXELOS va ISO tomonidan e'lon qilingan me'yoriy-uslubiy hujjatlar, shuningdek so'nggi besh yilda Scopus va Web of Science bazalarida chop etilgan ilmiy maqolalar tahlil qilindi. Kompetensiya tushunchasi tadqiqotda Spenser va Makklelland tomonidan asoslangan yondashuv doirasida — shaxsning samarali kasbiy faoliyatini ta'minlovchi bilim, ko'nikma, motiv va shaxsiy sifatlar majmui sifatida talqin etiladi.

Xalqaro standartlarning qiyosiy tahlili

Loyiha boshqaruvi sohasida bugungi kunda bir nechta yetakchi standart tizimi shakllangan bo'lib, ular kompetensiyalarni turlicha strukturalashtiradi. Ularning asosiy tavsiflari 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval Xalqaro loyiha boshqaruvi standartlarining qiyosiy tavsifi





Standart	Kompetensiyalar guruhlari	Baholash mexanizmi	Asosiy urg'u
PMBOK Guide (PMI, 7-nashr)	Ta'sir doirasi, jarayonlar, tamoyillar (12 ta) va ish sohalari (8 ta)	PMP, CAPM sertifikatlari; imtihon + tajriba talabi	Qiymat yetkazib berish tizimi
ICB 4.0 (IPMA)	Shaxsiy (10), amaliy (14), kontekstual (5) — jami 29 element	A/B/C/D darajali 360° sertifikatlash	Menejerning shaxsiy yetukligi
PRINCE 2 (AXELOS)	7 tamoyil, 7 mavzu, 7 jarayon	Foundation / Practitioner	Boshqaruvning nazorat qilinuvchanligi
ISO 21500 / 21502	Boshqaruv amaliyotlari bo'yicha umumiy tavsiyalar	Sertifikatlanmaydi, tavsiyaviy hujjat	Terminologik yagonalik
P2M (Yaponiya)	Missiyaviy tafakkur, innovatsion qobiliyat	PMS / PMR / PMA darajalari	Qiymat yaratish va innovatsiya

Tahlil shuni ko'rsatadiki, PMBOK Guide jarayonlar va qiymat yetkazib berish tizimiga urg'u bergan holda menejerning metodologik savodxonligini birinchi o'ringa qo'yadi. IPMA ICB 4.0 esa aksincha, shaxsga yo'naltirilgan model bo'lib, unda kompetensiyalar «Perspektiva», «Odamlar» va «Amaliyot» sohalariga ajratilgan hamda har bir element bo'yicha bajarilishi kutiladigan natijalar (KCI — key competence indicators) belgilangan. PRINCE2 boshqaruvni nazorat qilinuvchi jarayonlar ketma-ketligi sifatida talqin etib, hujjatlashtirish va bosqichma-bosqich tasdiqlash madaniyatini shakllantiradi. ISO 21500 va uni almashtirgan ISO 21502 esa sertifikatlash vositasi emas, balki turli tizimlarni yagona terminologik maydonga keltiruvchi ramka hujjat vazifasini bajaradi.

Standartlar o'rtasidagi tafovutlar ularning bir-birini inkor etishini emas, balki o'zaro to'ldirishini anglatadi: PMBOK «nima qilish kerak», PRINCE2 «qanday





tartibda qilish kerak», ICB 4.0 esa «buni amalga oshiruvchi menejer qanday bo'lishi kerak» degan savolga javob beradi. Aynan shu uch savolning uyg'unligi kompetensiyalarni rivojlantirishning yaxlit mantiqiy asosini tashkil etadi.

Kompetensiyalarni rivojlantirishning integratsiyalashgan modeli

O'tkazilgan tahlil asosida loyihaviy menejer kompetensiyalarining uch bosqichli modelini taklif etamiz.

Birinchi bosqich — bazaviy (bilim) darajasi. Loyiha hayotiy sikli, doira, muddat, byudjet va sifat cheklovlari, risklarni identifikatsiya qilish, manfaatdor tomonlar tahlili bo'yicha nazariy bilimlarni o'z ichiga oladi. Bu darajada CAPM yoki IPMA D sertifikatlariga mos keluvchi tayyorgarlik shakllantiriladi.

Ikkinchi bosqich — amaliy (ko'nikma) darajasi. Reja-jadval tuzish, resurslarni optimallashtirish, kelishuvlar olib borish, o'zgarishlarni boshqarish va agile amaliyotlarini qo'llash ko'nikmalarini qamrab oladi. Ushbu bosqich real loyihalarda kamida uch yillik ish tajribasi, keyslar tahlili va simulyatsion mashg'ulotlar orqali o'zlashtiriladi.

Uchinchi bosqich — shaxsiy-liderlik darajasi. Strategik tafakkur, jamoani shakllantirish, nizolarni hal qilish, etik qaror qabul qilish va noaniqlik sharoitida mas'uliyatni o'z zimmasiga olish qobiliyatlarini birlashtiradi. Aynan shu daraja IPMA ICB 4.0 ning «Odamlar» sohasiga muvofiq keladi va menejerni ijrochidan yetakchiga aylantiradi.

Model doirasida kompetensiyalarni rivojlantirish quyidagi tsiklik mexanizm orqali amalga oshiriladi: kompetensiyalarni diagnostika qilish → individual rivojlanish rejasini tuzish → formal ta'lim va sertifikatlashtirish → loyihalarda amaliy qo'llash → 360 daraja usulida qayta baholash. Bu tsikl uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) tamoyiliga asoslanadi va menejerning malakasini vaqt o'tishi bilan eskirishdan saqlaydi.

Milliy amaliyotda xalqaro standartlarni joriy etishda bir necha to'siq mavjud: standart hujjatlarining o'zbek tiliga to'liq tarjima qilinmaganligi, akkreditatsiyalangan baholash markazlarining yetishmasligi, oliy ta'lim dasturlarida loyiha boshqaruvining alohida yo'nalish sifatida ajratilmaganligi hamda tashkilotlarda loyihaviy yetuklikni baholash amaliyotining yo'qligi.

Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun quyidagilar tavsiya etiladi: birinchidan, oliy ta'lim muassasalarining iqtisodiyot va menejment yo'nalishlarida PMBOK va ICB 4.0 talablariga moslashtirilgan modulli o'quv dasturlarini joriy etish; ikkinchidan, davlat sektori loyihalarida menejerlar uchun malaka talablarini kompetensiya modeli asosida rasmiylashtirish; uchinchidan, korporativ loyiha ofislari (PMO) negizida ichki mentorlik va bilimlarni boshqarish





tizimini shakllantirish; to'rtinchidan, milliy sertifikatlash tizimini xalqaro tan olinishga ega tashkilotlar bilan hamkorlikda yo'lga qo'yish.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, loyihaviy menejerning kasbiy kompetensiyasi faqat metodologik bilimlar bilan cheklanmaydi — u bilim, amaliy ko'nikma va shaxsiy-liderlik sifatlarining tizimli birligini ifodalaydi. Xalqaro standartlar ushbu birlikning turli qirralarini ochib beradi, shu bois ularni bir-biriga muqobil emas, balki o'zaro to'ldiruvchi manba sifatida qo'llash maqsadga muvofiqdir. Taklif etilgan uch bosqichli integratsiyalashgan model kompetensiyalarni diagnostika qilish, rivojlantirish va baholashning yaxlit tsiklini ta'minlaydi hamda milliy sharoitda loyihaviy menejerlar tayyorlash tizimini takomillashtirish uchun metodik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — 7th ed. — Newtown Square: Project Management Institute, 2021. — 250 p.
2. IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management. Version 4.0. — Nijkerk: International Project Management Association, 2015. — 415 p.
3. Managing Successful Projects with PRINCE2. — 7th ed. — London: AXELOS, 2023. — 380 p.
4. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. — Geneva: ISO, 2020. — 52 p.
5. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. — New York: John Wiley & Sons, 1993. — 372 p.
6. Takagi N., Varajão J. Success management and the project management body of knowledge // International Journal of Managing Projects in Business. — 2022. — Vol. 15, No. 2. — P. 279–302.
7. Ershova N.V. Razvitiye professionalnykh kompetentsiy proyektnykh menedzherov // Voprosy upravleniya. — 2021. — No. 4. — S. 45–58.

