Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

UO‘K: 005.8:378.4(575.1)

OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA XALQARO LOYIHALAR MENEJMENTI TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMI

O‘tkurov Mahmudjon Rustamovich
Raqamli iqtisodiyot va
agrotexnologiyalar universiteti,
“Loyiha boshqaruvi” mutaxassisligi magistranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.23188902

Annotatsiya. Maqolada oliy ta’lim muassasalarida xalqaro loyihalar menejmenti tizimi menejmentning umumiy funksiyalari – rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat nuqtayi nazaridan tadqiq etilgan. Erasmus+ dasturining “Oliy ta’limda salohiyatni oshirish” (CBHE) yo‘nalishi bo‘yicha O‘zbekiston ishtirokidagi 69 ta loyiha statistikasi, to‘rtta mintaqaviy loyiha tajribasi hamda ekspert baholash natijalari tahlil qilingan. 2022–2025-yillarda topshirilgan arizalar soni 42 tadan 124 taga ko‘paygani holda, ularning moliyalashtirilish darajasi 16,7 foizdan 4,8 foizga pasaygani aniqlangan. Amaliyotdagi muammolar boshqaruv funksiyalari kesimida tizimlashtirilib, ularning asosiy qismi alohida loyiha doirasida emas, muassasa darajasida hal etilishi asoslangan. Natijada boshqaruvning strategik, taktik va operativ darajalarini birlashtiruvchi tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, loyiha g‘oyalarini saralashning integral baho modeli hamda balanslangan ko‘rsatkichlar tizimi taklif etilgan.

Kalit so‘zlar: menejment, xalqaro loyihalar menejmenti, boshqaruv funksiyalari, loyihalar portfeli, loyiha boshqaruvi ofisi (PMO), tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, boshqaruv samaradorligi, balanslangan ko‘rsatkichlar tizimi, Erasmus+, oliy ta’lim muassasasi.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Аннотация. В статье система менеджмента международных проектов в высших учебных заведениях исследована с позиции общих функций менеджмента – планирования, организации, мотивации и контроля. Проанализированы статистика 69 проектов программы Erasmus+ по направлению «Повышение потенциала в сфере высшего образования» (CBHE) с участием Узбекистана, опыт четырёх региональных проектов и результаты экспертной оценки. Установлено, что при росте числа поданных заявок с 42 до 124 в 2022–2025 годах доля профинансированных заявок снизилась с 16,7 до 4,8 процента. Проблемы практики систематизированы в разрезе функций управления; обосновано, что основная их часть решается не в рамках отдельного проекта, а на уровне учреждения. Предложены организационно-экономический механизм, объединяющий стратегический, тактический и оперативный уровни управления, модель интегральной оценки для отбора проектных идей и сбалансированная система показателей.

Ключевые слова: менеджмент, менеджмент международных проектов, функции управления, портфель проектов, офис управления проектами (PMO), организационно-экономический механизм, эффективность управления, сбалансированная система показателей, Erasmus+, высшее учебное заведение.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF INTERNATIONAL PROJECTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the management system of international projects in higher education institutions through the general functions of management: planning, organizing, motivation and control. It analyses statistics on 69 Erasmus+ Capacity Building in Higher Education (CBHE) projects involving Uzbekistan, the experience of four regional projects and the results of expert assessment. While the number of submitted applications grew from 42 to 124 between 2022 and 2025, the funding rate fell from 16.7 to 4.8 per cent. Practical problems are systematized by management function, and it is shown that most of them are resolved at the institutional level rather than within a single project. The article proposes an organizational and economic mechanism that links the strategic, tactical and operational levels of management, an integral scoring model for screening project ideas, and a balanced system of indicators.

Keywords: management, international project management, management functions, project portfolio, project management office (PMO), organizational and economic mechanism, management effectiveness, balanced scorecard, Erasmus+, higher education institution.

JEL Classification: I23, M10, M12, O22.

KIRISH

Zamonaviy menejment nazariyasiga ko‘ra, tashkilotning raqobatbardoshligi resurslarning hajmi bilan emas, ularni maqsadga yo‘naltira olish qobiliyati bilan belgilanadi. Oliy ta’lim muassasalari (OTM) uchun bu qoida xalqaro loyihalar misolida ayniqsa yaqqol namoyon bo‘lmoqda. Xalqaro grant loyihasi universitetga qo‘shimcha mablag‘ olib keladi, biroq uning asosiy qiymati boshqa joyda: u o‘quv dasturlarini yangilash, kadrlar salohiyatini oshirish va boshqaruv amaliyotini takomillashtirish vositasidir. J. Knight baynalmilallashuvni oliy ta’limning maqsadi, funksiyalari va ta’lim xizmatlarini ko‘rsatish jarayoniga xalqaro, madaniyatlararo va global o‘lchamni integratsiya qilish jarayoni sifatida ta’riflaydi [3]. Bunday integratsiya o‘z-o‘zidan yuz bermaydi – u ongli va tizimli boshqaruvni talab qiladi.

O‘zbekistonda oliy ta’limni xalqaro ta’lim makoniga integratsiya qilish davlat siyosati darajasida belgilangan. Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi [1] hamda “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida [2] ta’lim sifatini oshirish va xalqaro hamkorlikni kengaytirish ustuvor vazifalar qatoridan o‘rin olgan. Bu vazifalarning bajarilishi ko‘p jihatdan OTMlarning xalqaro loyihalarni jalb qilish va ularni samarali boshqarish qobiliyatiga bog‘liq.

Yevropa Ittifoqining 2021–2027-yillarga mo‘ljallangan, umumiy budjeti qariyb 26,2 mlrd yevro bo‘lgan Erasmus+ dasturi [4] bu yo‘nalishdagi eng yirik moliyalashtirish manbalaridan biridir. 2014–

2025-yillarda O‘zbekiston OTMlari dasturning “Oliy ta’limda salohiyatni oshirish” (Capacity Building in Higher Education, CBHE) yo‘nalishi bo‘yicha jami 69 ta loyihada ishtirok etdi. Ushbu loyihalarning umumiy budjeti 45,8 mln yevroni, shundan bevosita O‘zbekiston OTMlariga yo‘naltirilgan qismi 16,2 mln yevroni tashkil etdi [5].

Shu bilan birga, loyihalar sonining ortishi boshqaruv sifatining ham mutanosib oshishini anglatmaydi. Amaliyotda uchta ziddiyat kuzatilmoqda. Birinchidan, tanlovlardagi raqobat keskinlashmoqda: 2022–2025-yillarda O‘zbekiston ishtirokida topshirilgan arizalar soni qariyb uch barobar ko‘paygan bo‘lsa-da, moliyalashtirilgan loyihalar soni deyarli o‘zgarmadi. Ikkinchidan, loyihalarni boshqarish ko‘p hollarda alohida loyiha rahbarining shaxsiy tajribasiga tayanadi; muddatlardan kechikish, hisobotlarni qayta topshirish va hamkorlar bilan kommunikatsiyadagi uzilishlar tizimli tus olgan [6]. Uchinchidan, OTMlarda loyihalar bir-biridan ajratilgan holda boshqariladi, natijada resurslar taqsimoti, risklar va to‘plangan tajriba muassasa darajasida umumlashtirilmaydi.

Muammoning menejment nuqtayi nazaridan mohiyati shundaki, boshqaruv obyekti noto‘g‘ri tanlangan. Alohida loyihani muvaffaqiyatli yakunlash zarur, ammo yetarli emas: qaysi g‘oyalar bo‘yicha ariza topshirish, cheklangan kadr va vaqt resurslarini loyihalar o‘rtasida qanday taqsimlash, to‘plangan tajribani keyingi loyihalarga qanday o‘tkazish kabi qarorlar muassasa darajasida qabul qilinadi. Demak, xalqaro loyihalarni boshqarish alohida loyiha menejeri vazifasi emas, OTM menejment tizimining tarkibiy qismi sifatida qaralishi lozim.

Tadqiqot obyekti – O‘zbekiston OTMlarida Erasmus+ dasturi doirasida amalga oshirilayotgan xalqaro loyihalarni boshqarish jarayoni. Tadqiqot predmeti – ushbu jarayonda yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar va boshqaruv mexanizmlari. Tadqiqotning maqsadi OTMlarda xalqaro loyihalar menejmenti tizimini takomillashtirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini ilmiy asoslash va amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: xalqaro loyihalar menejmenti tizimi tushunchasini menejment nazariyasi asosida aniqlashtirish; O‘zbekiston ishtirokidagi CBHE loyihalari portfelining tarkibi va tanlovlardagi raqobat darajasini miqdoriy baholash; mintaqaviy loyihalar tajribasini qiyosiy tahlil qilish; amaliyotdagi muammolarni boshqaruv funksiyalari kesimida tizimlashtirish; boshqaruv mexanizmi, saralash modeli va ko‘rsatkichlar tizimini ishlab chiqish.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Menejment nazariyasining mumtoz maktabi boshqaruvni o‘zaro bog‘liq funksiyalar jarayoni sifatida talqin qiladi. H. Fayol boshqaruvni oldindan ko‘rish, tashkil etish, farmoyish berish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishdan iborat faoliyat deb ta’riflagan [7]. Keyingi tadqiqotlarda bu funksiyalar rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazoratga umumlashtirilib, kommunikatsiya va qaror qabul qilish ularni bog‘lovchi jarayonlar sifatida ajratilgan [8]. O‘zbekistonlik olimlar ham menejmentni yaxlit tizim sifatida ko‘rib, uning funksional va maqsadli jihatlarini birgalikda o‘rganish zarurligini ta’kidlaydi [9].

P. Drucker maqsadlar orqali boshqarish konsepsiyasida har bir bo‘linma va xodim faoliyatini tashkilotning umumiy maqsadlari bilan bog‘lashni boshqaruvning bosh vazifasi deb hisoblaydi [10]. H. Mintzberg tashkiliy tuzilmani mehnat taqsimoti va uni muvofiqlashtirish usullarining yig‘indisi sifatida tavsiflab, murakkab va o‘zgaruvchan vazifalar uchun loyihaviy tuzilmalar samaraliroq ekanini ko‘rsatgan [11]. Bu g‘oyalar xalqaro loyihalar uchun bevosita ahamiyatga ega: loyiha OTMning doimiy

funksional tuzilmasi ichida vaqtinchalik jamoa sifatida ishlaydi va ikki tuzilma o‘rtasidagi vakolatlar taqsimoti boshqaruvning eng nozik masalasiga aylanadi.

Loyiha menejmenti nazariyasida samaradorlik uzoq vaqt “muddat – xarajat – sifat” uchligi orqali o‘lchab kelingan. R. Atkinson bu mezonlarning yetarli emasligini ko‘rsatib, loyiha natijasining tashkilot va manfaatdor tomonlarga keltiradigan foydasini ham baholashni taklif etgan [12]. A. Shenhar va D. Dvir muvaffaqiyatni ko‘p o‘lchovli hodisa sifatida talqin qilib, unga ijro samaradorligi bilan bir qatorda buyurtmachiga ta’sir, tashkilot uchun natija va kelajakka tayyorgarlikni kiritadi [13]. H. Kerzner loyihani o‘zaro bog‘liq jarayonlar tizimi sifatida boshqarish zarurligini asoslaydi [14]. Bu g‘oyalar xalqaro standartlarda amaliy jarayonlarga aylantirilgan: PMBOK boshqaruvni tamoyillar va natijadorlik domenlari orqali tavsiflaydi [15], PRINCE2 biznes asosining uzluksiz asoslanishi va bosqichlar bo‘yicha nazoratga tayanadi [16], ISO 31000 esa risklarni aniqlash, baholash va ularga javob choralarini belgilashning umumiy doirasini beradi [17].

Loyihalar soni ko‘paygan sari boshqaruv obyekti alohida loyihadan portfelga ko‘chadi. Portfelni boshqarish standartiga ko‘ra, portfel – strategik maqsadlarga erishish uchun birgalikda boshqariladigan loyihalar, dasturlar va boshqa ishlar majmuasidir [18]. R. Cooper va hammualliflari portfel boshqaruvining uchta maqsadini ajratadi: portfel qiymatini maksimallashtirish, loyihalar muvozanatini ta’minlash va strategiyaga muvofiqlik [19]. Portfelni boshqarishning tashkiliy shakli loyiha boshqaruvi ofisi (Project Management Office, PMO) hisoblanadi. C. Dai va W. Wells boshqaruv standartlari va usullarining mavjudligi hamda loyihalar bo‘yicha tarixiy ma’lumotlar arxivining yuritilishi loyiha natijadorligi bilan ijobiy bog‘liqligini aniqlagan [20]. B. Hobbs va M. Aubry 500 ta PMO faoliyatini o‘rganib, ularning tuzilmasi va vakolatlari tashkilotdan tashkilotga keskin farq qilishini, ya’ni yagona “to‘g‘ri” model mavjud emasligini ko‘rsatgan [21]. Demak, OTM uchun PMO tayyor andaza asosida emas, muassasadagi loyihalar hajmi va boshqaruv yetukligidan kelib chiqib loyihalanishi kerak; H. Kerznerning besh bosqichli yetuklik modeli bu borada uslubiy asos bo‘la oladi [22].

Mexanizmning nazariy asosini yana uch yondashuv to‘ldiradi. Manfaatdor tomonlar nazariyasiga ko‘ra, tashkilot natijasi uning faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadigan yoki undan ta’sirlanadigan guruhlar bilan munosabatlar sifatiga bog‘liq [23]. Resurslarga asoslangan yondashuvda barqaror raqobat ustunligi qimmatli, noyob va nusxa ko‘chirish qiyin bo‘lgan resurslardan kelib chiqadi [24]; shu nuqtayi nazardan, loyihalarni boshqarish kompetensiyasi OTMning grantlar uchun raqobatdagi strategik resursidir. Taqqoslama menejmentga oid tadqiqotlar esa xalqaro muhitda milliy boshqaruv modellari o‘rtasidagi farqlar va til to‘siqlari boshqaruv samaradorligiga bevosita ta’sir qilishini ko‘rsatadi [25]. Natijalarni o‘lchashda R. Kaplan va D. Nortonning balanslangan ko‘rsatkichlar tizimi moliyaviy ko‘rsatkichlarni manfaatdor tomonlar, ichki jarayonlar hamda o‘rganish va rivojlanish ko‘rsatkichlari bilan muvozanatlashni taklif etadi [26].

Erasmus+ loyihalarining Markaziy Osiyo oliy ta’limiga ta’siri Yevropa Komissiyasi ijroiya agentligining mintaqaviy hisobotida [27] hamda O‘zbekistondagi Milliy Erasmus+ ofisining milliy ta’sir tadqiqotida [28] baholangan. Muallifning avvalgi ishlarida dasturning mintaqaviy hamkorlikka ta’siri [5], boshqaruvdagi asosiy muammolar [6] va boshqaruv elementlarining loyiha samaradorligiga ta’siri [29] o‘rganilgan. Biroq mavjud tadqiqotlarda asosiy e’tibor loyihalarning ta’lim tizimiga ta’siri yoki alohida loyihani boshqarish usullariga qaratilgan; xalqaro loyihalarni OTM menejment tizimining tarkibiy qismi sifatida, boshqaruv funksiyalari va darajalari kesimida o‘rganish yetarlicha yoritilmagan.

Yuqoridagi yondashuvlarni umumlashtirib, quyidagi mualliflik ta'rifi taklif etiladi: xalqaro loyihalar menejmenti tizimi – OTMning xalqaro hamkorlik strategiyasini amalga oshirish maqsadida loyiha g'oyalarini saralash, resurslarni taqsimlash, ijroni muvofiqlashtirish va natijalarni institutsionallashtirish bo'yicha boshqaruv funksiyalarini strategik, taktik va operativ darajalarda birlashtiruvchi tashkiliy tuzilmalar, iqtisodiy vositalar, uslubiy standartlar va axborot oqimlarining yaxlit majmuasidir. Mavjud ta'riflardan farqli ravishda, unda boshqaruv obyekti sifatida alohida loyiha emas, loyihalar majmuasi olinadi va natijalarni institutsionallashtirish boshqaruvning mustaqil vazifasi sifatida ajratiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot aralash (mixed-methods) yondashuvga asoslandi va to'rt bosqichda olib borildi. Uning amaliy asosini muallifning O'zbekistondagi Milliy Erasmus+ ofisi faoliyati hamda CBHE loyihalarining tayyorlanishi va ijrosi yuzasidan olib borgan kuzatuvlari, loyiha hujjatlarining tahlili tashkil etdi.

Birinchi bosqichda ikkilamchi statistik ma'lumotlar tahlil qilindi. Ma'lumotlar bazasini O'zbekistondagi Milliy Erasmus+ ofisi hamda Yevropa Komissiyasining mamlakatlar bo'yicha faktlar jadvali asosida umumlashtirilgan, 2015–2025-yillardagi o'nta tanlov natijalarini qamragan CBHE loyihalari statistikasi tashkil etdi [5; 30]. Mutlaq ko'rsatkichlar asosida quyidagi nisbiy ko'rsatkichlar hisoblandi:

$$K_m = \frac{N_m}{N_t} \times 100\% (1)$$

$$K_k = \frac{N_k}{N_m} \times 100\% (2)$$

$$B_{o'rt} = \frac{B}{N} (3)$$

bu yerda K_m – arizalarning moliyalashtirilish darajasi; N_m – moliyalashtirilgan loyihalar soni; N_t – topshirilgan arizalar soni; K_k – koordinatorlik ulushi; N_k – O'zbekiston OTMlari muvofiqlashtiruvchi (grant egasi) bo'lgan loyihalar soni; $B_{o'rt}$ – bir loyihaga to'g'ri keladigan o'rtacha budjet; B – loyihalarning umumiy budjeti; N – loyihalar soni.

Ikkinchi bosqichda Markaziy Osiyo miqyosidagi to'rtta mintaqaviy CBHE loyihasi (TALENT, ELBA, HWCA, GDCAU) muddat, budjet va qamrov ko'rsatkichlari bo'yicha qiyosiy tahlil qilindi. Uchinchi bosqichda amaliyotdagi muammolar menejment funksiyalari kesimida tizimlashtirildi, boshqaruv elementlarining samaradorlikka ta'siri esa muallifning magistrlik dissertatsiyasi doirasida to'plangan birlamchi ma'lumotlar asosida baholandi [31]. Unda Delfi usulidagi ekspert baholash (15 nafar ekspert) [32], yarim strukturali intervyu (12 nafar mutaxassis), 5 ballik Likert shkalasidagi so'rovnoma, case-study va ssenariyli tahlil qo'llanilgan; respondentlar xalqaro aloqalar bo'limlari mutaxassislari, loyiha koordinatorlari va loyiha menejerlaridan iborat. To'rtinchi bosqichda tizimli yondashuv va mantiqiy modellashtirish asosida boshqaruv mexanizmi loyihalandi.

Tadqiqotning cheklovlarini qayd etish lozim. Statistik tahlil faqat CBHE yo'nalishini qamraydi va uning natijalarini boshqa donor dasturlariga to'g'ridan to'g'ri tatbiq etib bo'lmaydi. Ssenariyli tahlil natijalari ekspert baholariga tayanadi va eksperimental o'lchov emas, shu sababli ular ta'sirning aniq miqdorini emas, yo'nalishini ko'rsatadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Loyihalar portfelining tarkibi.

O‘zbekiston ishtirokidagi CBHE loyihalari portfelining dasturning ikki bosqichi bo‘yicha tarkibi 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

O‘zbekiston ishtirokidagi CBHE loyihalari portfelining tarkibi va moliyalashtirish hajmi

Ko‘rsatkich	2015–2020-yillar (6 ta tanlov)	2022–2025-yillar (4 ta tanlov)	Jami
Loyihalar soni, ta	**43**	**26**	**69**
milliy	12	11	23
mintaqalararo	11	3	14
mintaqaviy	20	12	32
Milliy loyihalar ulushi, %	27,9	42,3	33,3
Mintaqaviy va mintaqalararo loyihalar ulushi, %	72,1	57,7	66,7
Umumiy budjet, mln yevro	**36,6**	**9,2**	**45,8**
shundan O‘zbekiston OTMlariga, mln yevro	11,5	4,7	16,2
O‘zbekiston OTMlari ulushi, %	31,4	51,1	35,4
Bir loyihaga o‘rtacha budjet, ming yevro	851	354	664

Manba: [5] ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.

Jadval ma’lumotlari uchta tendensiyani ko‘rsatadi. Birinchidan, portfelning asosini ko‘p tomonlama loyihalar tashkil etadi: mintaqaviy va mintaqalararo loyihalar ulushi jami 66,7 foizga teng. Bunday loyihalarda bir necha davlatning OTMlari ishtirok etadi, shu sababli muvofiqlashtirish va kommunikatsiyaga milliy loyihalardagiga qaraganda ko‘proq kuch sarflanadi. Ikkinchidan, ikkinchi bosqichda milliy loyihalar ulushi 27,9 foizdan 42,3 foizga, budjetning bevosita O‘zbekiston OTMlariga yo‘naltirilgan qismi esa 31,4 foizdan 51,1 foizga oshdi. Bu mahalliy OTMlarning loyihalardagi roli va moliyaviy javobgarligi ortayotganini bildiradi. Uchinchidan, manba ma’lumotlariga ko‘ra, bir loyihaga to‘g‘ri keladigan o‘rtacha budjet 851 ming yevrodan 354 ming yevroga kamaygan, ya’ni natijaga kichikroq resurs bilan erishish talab etiladi.

Tanlovlardagi raqobat dinamikasi.

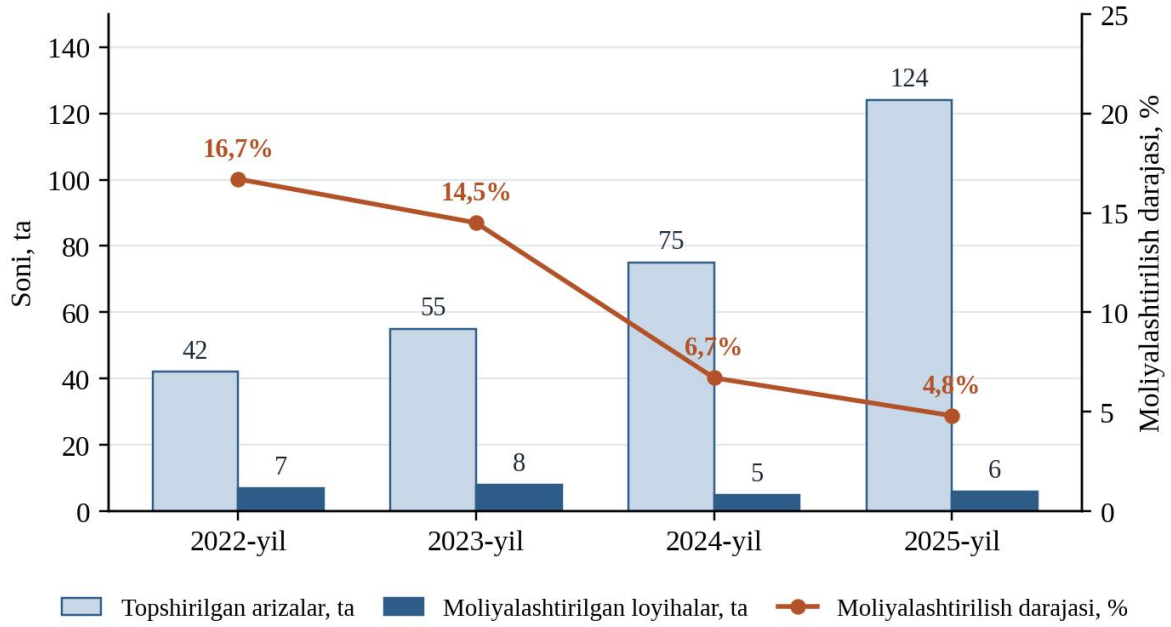
Dasturning ikkinchi bosqichidagi to‘rtta tanlov natijalari 2-jadval va 1-rasmda aks ettirilgan.

2-jadval

2022–2025-yillardagi CBHE tanlovlarida O‘zbekiston ishtirokining ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	2022	2023	2024	2025	Jami
Topshirilgan arizalar, ta	42	55	75	124	296
Moliyalashtirilgan loyihalar, ta	7	8	5	6	26
Moliyalashtirilish darajasi, %	**16,7**	**14,5**	**6,7**	**4,8**	**8,8**
O‘zbekiston OTMlari muvofiqlashtirgan loyihalar, ta	3	3	0	4	10
Koordinatorlik ulushi, %	**42,9**	**37,5**	**0,0**	**66,7**	**38,5**
O‘zbekiston tashkilotlarining ishtirok holatlari, ta	33	37	19	25	114

Manba: [5] ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.



1-rasm. CBHE tanlovlarida topshirilgan arizalar soni va moliyalashtirilish darajasi dinamikasi

Manba: 2-jadval ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

2022–2025-yillarda topshirilgan arizalar soni 42 tadan 124 taga, ya’ni 2,95 barobar ko‘paydi, moliyalashtirilgan loyihalar soni esa 5–8 ta oralig‘ida saqlanib qoldi. Natijada moliyalashtirilish darajasi 16,7 foizdan 4,8 foizga, ya’ni 3,4 barobar pasaydi. To‘rt yil davomida topshirilgan 296 ta arizadan 270 tasi (91,2 foiz) moliyalashtirilmagan.

Bu ko‘rsatkichni talqin qilishda ehtiyotkorlik zarur: moliyalashtirilish darajasi faqat ariza sifatiga emas, mintaqa uchun ajratilgan budjet hajmiga ham bog‘liq. Shunga qaramay, boshqaruv nuqtayi nazaridan xulosa aniq. Har bir ariza konsorsium tuzish, hamkorlar bilan muzokaralar olib borish va hujjatlarni tayyorlash uchun professor-o‘qituvchilar hamda ma’muriy xodimlarning ish vaqtini talab qiladi. Ariza moliyalashtirilmasa, bu xarajatlar qoplanmaydi. Arizalar soni ortib, muvaffaqiyat ehtimoli

pasaygan sharoitda g‘oyalarni topshirishdan oldin institutsional darajada saralash iqtisodiy zaruratga aylanadi.

Ijobiy jihat sifatida koordinatorlik tajribasi to‘planayotganini qayd etish mumkin: 26 ta loyihaning 10 tasida (38,5 foiz) O‘zbekiston OTMlari grant egasi hisoblanadi, 2025-yilgi tanlovda esa bu ko‘rsatkich 66,7 foizga yetdi. Shu bilan birga, 2025-yilgi tanlov loyihalarida qatnashayotgan 19 ta OTMdan 6 tasi (31,6 foiz) CBHE loyihalarida birinchi marta ishtirok etmoqda [5]. Tajribasi bo‘lmagan muassasalar uchun boshqaruvning standartlashtirilgan tartiblari ayniqsa muhim.

Mintaqaviy loyihalar tajribasining qiyosiy tahlili.

Statistik ko‘rsatkichlar ortida turgan boshqaruv sharoitini tushunish uchun Markaziy Osiyo miqyosidagi to‘rtta mintaqaviy loyiha qiyoslandi (3-jadval).

3-jadval

Markaziy Osiyo miqyosidagi mintaqaviy CBHE loyihalarining qiyosiy tavsifi

Ko‘rsatkich	TALENT	ELBA	HWCA	GDCAU
Mavzu yo‘nalishi	Inson resurslarini boshqarish	Katta ma’lumotlar tahlili	Suv sohasida iqlimga chidamli ta’lim	“Yashil” universitet
Amalga oshirish davri	11.2018 – 11.2022	11.2019 – 02.2023	05.2023 – 04.2026	12.2024 – 11.2027
Davomiyligi, oy	**48**	**39**	**36**	**36**
Budjet, ming yevro	**947,6**	**995,0**	**800,0**	**800,0**
Bir oyga to‘g‘ri keladigan budjet, ming yevro	19,7	25,5	22,2	22,2
Qamralgan Markaziy Osiyo davlatlari, ta	**3**	**4**	**5**	**5**
O‘zbekistonlik hamkor OTMlar, ta	2	4	2	2
Holati	yakunlangan	yakunlangan	amalda	amalda

Manba: [5] ma’lumotlari (2025-yil noyabr holatiga) asosida muallif hisob-kitobi.

Jadvaldan uchta boshqaruv xulosasi kelib chiqadi. Birinchidan, birinchi bosqichdagi ikkala loyiha CBHE uchun odatiy bo‘lgan uch yillik muddatdan uzoqroq – 48 va 39 oy davom etgan. Buning sabablari turlicha bo‘lishi mumkin, jumladan ular pandemiya davriga to‘g‘ri kelgan; biroq har qanday holatda bu muddat riski real ekanini va uni rejalashtirish bosqichidayoq hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi. Ikkinchidan, ikkinchi bosqich loyihalari Markaziy Osiyoning barcha besh davlatini qamragan holda, kichikroq budjet (800 ming yevro) va qisqaroq muddat (36 oy) bilan amalga oshirilmoqda: geografik qamrov kengaygan sari muvofiqlashtirish yuki ortadi, vaqt va mablag‘ zaxirasi esa qisqaradi. Uchinchidan, yakunlangan loyihalarning natijalari – TALENT doirasida yettita universitetda ishlab chiqilgan ikki yillik magistratura dasturlari, ELBA doirasida tashkil etilgan tahlil markazlari – loyiha

tugaganidan keyin ham OTMning doimiy faoliyatida saqlanib qolishi kerak. Demak, loyihani yopish boshqaruvning yakuni emas, natijalarni institutsionallashtirish bosqichining boshlanishidir.

Amaliyotning boshqaruv funksiyalari kesimidagi tahlili.

Avvalgi tadqiqotlarda aniqlangan muammolar [6; 29] hamda muallif kuzatuvlari menejment funksiyalari bo‘yicha guruhlandi. Bunday yondashuv har bir kamchilikni boshqaruv siklining muayyan bo‘g‘iniga bog‘lash va unga mos yechimni belgilash imkonini beradi (4-jadval).

4-jadval

OTMlarda xalqaro loyihalarni boshqarish amaliyotining menejment funksiyalari kesimidagi tahlili

Boshqaruv funksiyasi	Amaliyotda kuzatilgan holat	Oqibati	Taklif etilayotgan yechim
Rejalashtirish	Loyiha g‘oyasi ko‘pincha alohida xodim tashabbusiga bog‘liq; ish hajmi va muddatlarni baholashda xatolarga yo‘l qo‘yiladi	G‘oyalarning muassasa strategiyasi bilan bog‘lanmay qolishi; loyihalarning 30–40 foizida muddatlardan kechikish	G‘oyalarni integral baho asosida saralash; loyiha ustavi va ish paketlari tuzilmasi
Tashkil etish	Ixtisoslashgan tuzilmaning yo‘qligi; mas’uliyatlar taqsimotining noaniqligi; boshqaruvning rahbar shaxsiy tajribasiga tayanishi	Funksiyalarning takrorlanishi; faoliyat uzluksizligining ta’minlanmasligi	Loyiha boshqaruvi ofisi (PMO); mas’uliyat matritsasi (RACI)
Motivatsiya va kadrlar salohiyati	Loyiha rahbarlari va ijrochilarida loyiha boshqaruvi bo‘yicha maxsus tayyorgarlikning yo‘qligi	Risklarni baholash va resurslarni taqsimlashdagi xatolar	Muntazam o‘qitish va xalqaro sertifikatlash; natijaga bog‘liq rag‘batlantirish
Nazorat	Ma’lumotlarning tarqoq fayllarda yuritilishi va kechikib kelishi; risklarga ular yuz bergandan keyin munosabat bildirilishi	Hisobotlarni qayta topshirish; xarajatlarning tan olinmaslik xavfi	Yagona raqamli panel; risk reyestri; hisobotlarni ikki bosqichli ichki tekshirish
Kommunikatsiya	Til to‘sig‘i; madaniy farqlarning hisobga olinmasligi; aloqa vositalaridan to‘liq foydalanmaslik	Qaror qabul qilishning sekinlashuvi; bosqichlarning o‘z vaqtida yakunlanmasligi	Kommunikatsiya rejasi; masalani yuqori darajaga ko‘tarish tartibi

Boshqaruv funksiyasi	Amaliyotda kuzatilgan holat	Oqibati	Taklif etilayotgan yechim
Qaror qabul qilish va bilimlarni boshqarish	Tajribaning alohida shaxslarda qolib ketishi; yakunlangan loyihalar saboqlarining umumlashtirilmasligi	Xatolarning keyingi loyihalarda takrorlanishi	Olingan saboqlar bazasi; arizalar arxivi; loyihadan keyingi monitoring

Manba: [6; 29] hamda muallif kuzatuvlari asosida tuzilgan.

Jadval ikki xulosaga olib keladi. Birinchidan, kamchiliklar boshqaruv siklining barcha funksiyalarida mavjud, ya'ni muammo alohida xatolarda emas, tizimning o'zida. Ikkinchidan, yechimlarning aksariyati – saralash tartibi, shablonlar, o'qitish, raqamli panel, saboqlar bazasi – har bir loyiha uchun alohida yaratilsa, xarajatlar takrorlanadi; muassasa darajasida bir marta yaratilsa, barcha loyihalarga xizmat qiladi. Xalqaro loyihalarni muassasa darajasida boshqarishning iqtisodiy mazmuni ana shunda.

Boshqaruv elementlarining samaradorlikka ta'siri.

Boshqaruv elementlarining ahamiyati empirik ma'lumotlar asosida baholandi (5-jadval).

5-jadval

Boshqaruv elementlari bo'yicha empirik baholash natijalari

Boshqaruv elementi	So'rovnoma bo'yicha o'rtacha baho, ball	Ijobiy javoblar ulushi, %	Boshqa usullar bilan olingan dalil
Zamonaviy metodologiyalar (PMBOK, PRINCE2, Agile)	4,29	87,1	Delfi konsensusi – 93,3%; case-study: 92,0% (an'anaviy boshqaruvda 78,6%)
Rejalashtirish va monitoring	4,34	89,0	Intervyu: rejalashtirishning ta'siri – 91,7%, monitoringni optimallashtirish – 100%
Risklarni boshqarish	4,43	91,2	Respondentlarning 94,1 foizi risk strategiyalari muvaffaqiyatni ta'minlaydi deb hisoblaydi
Integratsiyalashgan boshqaruv	**4,52**	**92,4**	**Ssenariyli tahlil: umumiy samaradorlik – 95% (an'anaviy boshqaruvda 73%)**

Manba: [29; 31] asosida muallif tomonidan umumlashtirilgan.

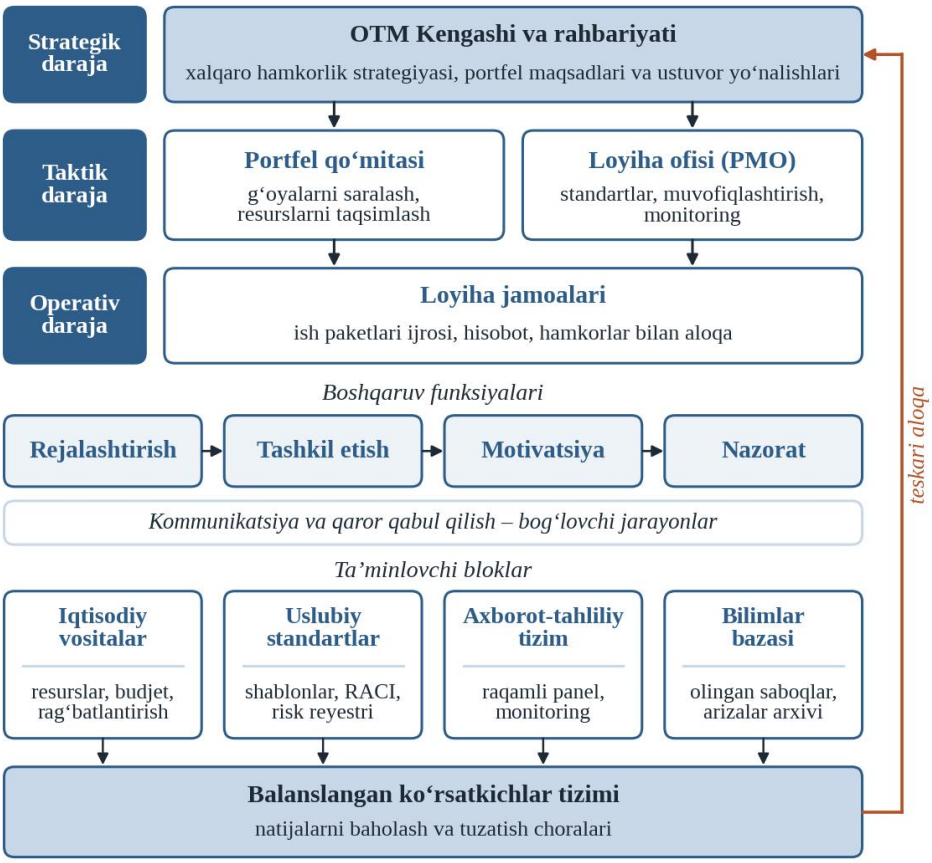
Natijalar ikki jihatdan e'tiborga loyiq. Birinchidan, barcha elementlar bo'yicha o'rtacha baho 4,2 balldan yuqori, ya'ni mutaxassislar ularning har birini zarur deb hisoblaydi. Ikkinchidan, baholar alohida elementdan integratsiyalashgan boshqaruvga tomon izchil oshib boradi: o'rtacha baho 4,29 dan 4,52 ballgacha, ijobiy javoblar ulushi 87,1 foizdan 92,4 foizgacha. Case-study natijalari ham shu yo'nalishda: zamonaviy metodologiyalar elementlarini qo'llagan loyihalar guruhida umumiy

samaradorlik 92,0 foizni, an’anaviy boshqaruvga tayangan guruhda 78,6 foizni tashkil etdi (farq 13,4 foiz band).

Ssenariyli tahlilda umumiy samaradorlik an’anaviy boshqaruvda 73 foiz, qisman optimallashtirilgan modelda 85 foiz, integratsiyalashgan modelda 95 foiz deb baholandi. Mezonlar kesimida eng katta farq risklarni kamaytirishda (69 foizdan 93 foizga, +24 foiz band), eng kichik farq donor talablarini bajarishda (78 foizdan 96 foizga, +18 foiz band) kuzatildi [29]. Buni quyidagicha izohlash mumkin: donor talablariga rioya etilishi tashqi nazorat ostida bo‘lgani uchun an’anaviy boshqaruvda ham nisbatan ta’minlanadi, risklarni boshqarish esa ichki tashabbusni talab qiladi va shu sababli eng zaif bo‘g‘in bo‘lib qolmoqda. Bu baholar ekspert fikriga asoslangani uchun ularni kutilayotgan ta’sirning yo‘nalishi sifatida qabul qilish lozim.

Xalqaro loyihalar menejmenti tizimining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi.

Tahlil natijalari asosida OTMda xalqaro loyihalar menejmenti tizimining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ishlab chiqildi (2-rasm). U boshqaruvning uch darajasini, to‘rt umumiy funksiyasini va to‘rtta ta’minlovchi blokni yagona teskari aloqa konturida birlashtiradi.



2-rasm. OTMda xalqaro loyihalar menejmenti tizimining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi

Manba: muallif ishlanmasi.

Boshqaruv darajalari. Strategik darajada OTM Kengashi va rahbariyati xalqaro hamkorlik strategiyasini, portfel maqsadlari va ustuvor yo‘nalishlarni belgilaydi. Taktik darajada xalqaro aloqalar uchun mas’ul prorektor raisligidagi portfel qo‘mitasi g‘oyalarni saralaydi va resurslarni taqsimlaydi,

xalqaro loyihalar boshqaruvi ofisi (PMO) esa standartlarni yuritadi, loyihalarni muvofiqlashtiradi va monitoring qiladi. Operativ darajada loyiha jamoalari ish paketlarini bajaradi va hisobot beradi. Bunday taqsimotda PMO loyiha rahbarining o‘rnini bosmaydi, balki unga standart, shablon va maslahat bilan xizmat ko‘rsatadi; loyiha rahbari esa kafedra va bo‘limlar bilan matritsali aloqada ishlaydi.

Ta’minlovchi bloklar. Iqtisodiy vositalar ariza tayyorlashga sarflanadigan ish vaqtini hisobga olish, loyihalar o‘rtasida kadrlar yuklamasini rejalashtirish, budjet ijrosini ish paketlari kesimida kuzatish va jamoani natijaga bog‘liq holda rag‘batlantirishni qamraydi; PMO faoliyatini grant shartnomalarida ruxsat etilgan bilvosita xarajatlar hisobidan qisman moliyalashtirish maqsadga muvofiq. Uslubiy standartlar loyiha ustavi, mas’uliyat matritsasi (RACI), risk reyestri va kommunikatsiya rejasining yagona shablonlarini belgilaydi. Axborot-tahliliy tizim barcha loyihalar bo‘yicha muddat, budjet, natijalar va risklar holatini yagona raqamli panelda aks ettirib, rahbariyatga og‘ishlarni hisobot davri tugashini kutmasdan aniqlash imkonini beradi. Bilimlar bazasi olingan saboqlarni, moliyalashtirilgan va rad etilgan arizalar arxivini hamda loyihadan keyingi monitoring natijalarini jamlaydi.

G‘oyalarni saralash. Mexanizmda rejalashtirish funksiyasining birinchi qadami hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki cheklangan resurslar qaysi g‘oyalarga yo‘naltirilishi aynan shu yerda belgilanadi. Buning uchun loyiha g‘oyasining integral bahosini hisoblash taklif etiladi:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot b_{ij} (4)$$

bu yerda S_j – j-loyiha g‘oyasining integral bahosi; w_i – i-mezonning vazni; b_{ij} – j-g‘oyaning i-mezon bo‘yicha ekspert bahosi (1 dan 5 ballgacha); n – mezonlar soni; mezonlar vaznlarining yig‘indisi birga teng. Tavsiya etilayotgan mezonlar 6-jadvalda keltirilgan.

6-jadval

Xalqaro loyiha g‘oyalarini dastlabki saralash mezonlari

№	Mezon	Mazmuni	Vazni
1	Strategik muvofiqlik	G‘oyaning OTM rivojlanish strategiyasi va ustuvor yo‘nalishlariga mosligi	0,25
2	Donor ustuvorliklariga muvofiqlik	G‘oyaning tanlov shartlari va mintaqa uchun belgilangan ustuvorliklarga mosligi	0,20
3	Konsorsium sifati	Hamkorlarning tajribasi, rollarning aniqligi, avvalgi hamkorlikning mavjudligi	0,15
4	Institutsional salohiyat	Zarur kadrlar, ularning ish vaqti zaxirasi va infratuzilmaning mavjudligi	0,15
5	Natijalar barqarorligi	Natijalarni loyihadan keyin o‘quv va boshqaruv jarayoniga singdirish imkoniyati	0,15
6	Risk darajasi	Moliyaviy, tashkiliy va huquqiy risklarning boshqariluvchanligi	0,10
	Jami		**1,00**

Manba: muallif ishlanmasi.

Vaznlar tavsiyaviy xususiyatga ega: har bir OTM ularni o‘z strategiyasidan kelib chiqib, ekspert yo‘li bilan aniqlashtirishi mumkin. Integral bahosi belgilangan chegaradan past bo‘lgan g‘oyalar qayta

ishlashga qaytariladi yoki keyingi tanlovga qoldiriladi. Bunday tartib arizalar sonini emas, ularning sifatini boshqarishga imkon beradi.

Nazorat va baholash. Mexanizm samaradorligini o‘lchash uchun balanslangan ko‘rsatkichlar tizimi mantig‘iga [26] asoslangan to‘rt yo‘nalishli ko‘rsatkichlar tizimi taklif etiladi (7-jadval).

7-jadval

Xalqaro loyihalar menejmenti tizimi samaradorligining balanslangan ko‘rsatkichlari

Yo‘nalish	Ko‘rsatkich	Hisoblash tartibi
Moliya va resurslar	Arizalarning moliyalashtirilish darajasi, %	Moliyalashtirilgan arizalar soni / topshirilgan arizalar soni × 100
	Budjet ijrosi, %	Donor tomonidan tan olingan xarajatlar / rejalashtirilgan budjet × 100
Manfaatdor tomonlar	Hamkorlar qoniqishi, ball	Konsorsium a’zolari o‘rtasidagi so‘rovnoma bo‘yicha o‘rtacha baho
	Hisobotlarni qayta ishlash koeffitsiyenti, %	Qayta ishlashga qaytarilgan hisobotlar soni / jami hisobotlar soni × 100
Ichki jarayonlar	Natijalarni o‘z vaqtida topshirish darajasi, %	O‘z vaqtida topshirilgan natijalar soni / rejalashtirilgan natijalar soni × 100
	Risklarni yopish darajasi, %	Yopilgan risklar soni / reyestrga kiritilgan risklar soni × 100
O‘rganish va rivojlanish	Koordinatorlik ulushi, %	OTM grant egasi bo‘lgan loyihalar soni / jami loyihalar soni × 100
	Natijalar barqarorligi, %	Loyihadan keyin amalda qo‘llanilayotgan natijalar soni / jami natijalar soni × 100

Manba: muallif ishlanmasi.

Arizalarning moliyalashtirilish darajasi va koordinatorlik ulushi mazkur tadqiqotda respublika miqyosida hisoblangan (2-jadval). Demak, har bir OTM o‘z natijasini 2022–2025-yillardagi o‘rtacha daraja – mos ravishda 8,8 foiz va 38,5 foiz bilan taqqoslashi mumkin.

Mexanizmni bir yo‘la to‘liq joriy etish maqsadga muvofiq emas. Boshqaruv yetukligi modeli mantig‘iga ko‘ra [22], uni uch bosqichda amalga oshirish taklif etiladi. Birinchi bosqichda PMO tashkil etiladi, amaldagi va rejalashtirilayotgan loyihalarning yagona reyestri tuziladi, asosiy shablonlar tasdiqlanadi. Ikkinchi bosqichda raqamli panel, risk reyestri va ko‘rsatkichlar tizimi ishga tushiriladi, loyiha jamoalari o‘qitiladi. Uchinchi bosqichda g‘oyalarni saralash tartibi to‘liq qo‘llaniladi, olingan saboqlar bazasi shakllantiriladi va natijalar boshqa OTMlar ko‘rsatkichlari bilan taqqoslanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari quyidagi xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

1. O‘zbekiston OTMlarining CBHE loyihalaridagi roli o‘zgarmoqda: budjetning bevosita mahalliy OTMlarga yo‘naltirilgan ulushi 31,4 foizdan 51,1 foizga, milliy loyihalar ulushi 27,9 foizdan 42,3 foizga oshdi. Rol va moliyaviy javobgarlikning ortishi boshqaruv sifatiga bo‘lgan talabni ham oshiradi.

2. Tanlovlardagi raqobat keskinlashdi: 2022–2025-yillarda arizalar soni 2,95 barobar ko‘paydi, moliyalashtirilish darajasi esa 16,7 foizdan 4,8 foizga pasaydi. Bunday sharoitda g‘oyalarni ariza topshirishdan oldin saralash resurslarni tejashning asosiy vositasidir.

3. Mintaqaviy loyihalarning geografik qamrovi uch davlatdan besh davlatga kengaygani holda, ularning budjeti va muddati qisqargan. Bu muvofiqlashtirish yukini oshiradi va muddat riskini rejalashtirish bosqichidayoq boshqarishni talab qiladi.

4. Amaliyotdagi kamchiliklar menejmentning barcha funksiyalarida kuzatiladi va ularning asosiy qismi alohida loyiha doirasida emas, muassasa darajasida hal etiladi. Shu sababli boshqaruv obyekti sifatida alohida loyiha emas, loyihalar majmuasi qaralishi lozim.

5. Empirik ma’lumotlarga ko‘ra, boshqaruv elementlarini integratsiyalash eng yuqori baholangan (o‘rtacha 4,52 ball, ijobiy javoblar 92,4 foiz); ssenariyli tahlilda eng katta zaxira risklarni boshqarishda aniqlangan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

– “xalqaro loyihalar menejmenti tizimi” tushunchasiga boshqaruv funksiyalari va darajalarining birligi nuqtayi nazaridan mualliflik ta’rifi berilgan;

– CBHE tanlovlaridagi raqobat nisbiy ko‘rsatkichlar orqali baholanib, g‘oyalarni institutsional darajada saralash zarurati iqtisodiy jihatdan asoslangan;

– OTMlarda xalqaro loyihalarni boshqarishdagi muammolar menejment funksiyalari kesimida tizimlashtirilgan;

– boshqaruvning uch darajasi va to‘rtta ta’minlovchi blokni birlashtiruvchi tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, loyiha g‘oyalarini saralashning integral baho modeli hamda balanslangan ko‘rsatkichlar tizimi taklif etilgan.

Amaliy takliflar sifatida quyidagilar tavsiya etiladi: OTMlarda prorektor raisligida portfel qo‘mitasi va unga hisobdor PMO tashkil etish; loyiha g‘oyalarini integral baho asosida saralash tartibini ichki me’yoriy hujjat bilan tasdiqlash; balanslangan ko‘rsatkichlarni OTMning xalqaro faoliyat bo‘yicha yillik hisobotiga kiritish; vazirlik darajasida arizalarning moliyalashtirilish darajasi va koordinatorlik ulushi bo‘yicha OTMlar kesimida yillik taqqoslama tahlil yuritish.

Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan mexanizmni aniq OTMlar misolida sinovdan o‘tkazish, saralash mezonlari vaznlarini ekspert usullari bilan asoslash hamda boshqaruv yetukligi darajasi bilan loyihalar natijadorligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni miqdoriy baholash maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF–5847-son Farmoni. https://lex.uz
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi “«O‘zbekiston – 2030» strategiyasi to‘g‘risida”gi PF–158-son Farmoni. https://lex.uz
3. Knight J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales // Journal of Studies in International Education. – 2004. – Vol. 8, No. 1. – P. 5–31.
4. European Commission. Erasmus+ Programme Guide. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide

5. O‘tkurov M. Erasmus+ dasturining Markaziy Osiyo oliy ta’lim sohasidagi hamkorlikni mustahkamlashga ta’siri // Oliy ta’lim taraqqiyoti istiqbollari. – 2025. – №18. – B. 96–106. DOI: 10.34920/phe.2025.18.08
6. O‘tkurov M.R. Oliy ta’lim muassasalarida xalqaro loyihalarni boshqarish samaradorligini oshirish va optimallashtirish yo‘llari // “Milliy iqtisodiyotni rivojlantirishda raqamli texnologiyalardan foydalanish masalalari” respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari to‘plami. I jild. – Toshkent: Ishonch Print, 2026. – B. 88–93.
7. Fayol H. General and Industrial Management. – London: Pitman, 1949.
8. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd ed. – New York: Harper & Row, 1988.
9. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment: darslik. – Toshkent: TDIU, 2019.
10. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper & Row, 1954.
11. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
12. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria // International Journal of Project Management. – 1999. – Vol. 17, No. 6. – P. 337–342.
13. Shenhar A.J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. – Boston: Harvard Business School Press, 2007.
14. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. – Hoboken: Wiley, 2017.
15. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.
16. AXELOS. Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. – London: TSO, 2017.
17. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
18. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. 4th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2017.
19. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio Management for New Products. 2nd ed. – Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2001.
20. Dai C.X., Wells W.G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance // International Journal of Project Management. – 2004. – Vol. 22, No. 7. – P. 523–532.
21. Hobbs B., Aubry M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1 // Project Management Journal. – 2007. – Vol. 38, No. 1. – P. 74–86.
22. Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. 3rd ed. – Hoboken: Wiley, 2019.
23. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman, 1984.
24. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
25. Yuldashev N.Q., Umarxodjaeva M.G‘., Shanazarova G.B. Taqqoslama menejment: darslik. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019. – 462 b.

26. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71–79.
27. EACEA. Erasmus+ Capacity Building in Higher Education (CBHE) action. Regional report: Central Asia. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
28. National Erasmus+ Office in Uzbekistan. Impact of the Erasmus+ CBHE projects on development and modernisation of higher education in the Republic of Uzbekistan: National Impact Study Report. – Tashkent. https://erasmus.uz
29. O‘tkurov M.R. Oliy ta’lim muassasalarida xorijiy loyihalarni loyiha menejmenti asosida samarali boshqarish // Pedagogik islohotlar va ularning yechimlari. – 2026. – B. 143–152. DOI: 10.5281/zenodo.22128511
30. O‘zbekistondagi Milliy Erasmus+ ofisi. CBHE loyihalari ma’lumotlar bazasi. https://erasmus.uz/en/page/30-cbhe-projects-database
31. O‘tkurov M.R. Oliy ta’lim sohasida xorijiy loyihalarni boshqarishda samarali loyiha boshqaruv usullari va optimallashtirish strategiyalari: magistrlik dissertatsiyasi. – Toshkent: Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti, 2026.
32. Linstone H.A., Turoff M. The Delphi Method: Techniques and Applications. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.