



Sharof AGABAYEV,
O‘zbekiston davlat jahon tillari universiteti dotsenti, PhD
E-mail.: sharofagabaev@gmail.com
Eldorbek BOZORBOYEV,
O‘zbekiston davlat jahon tillari universiteti talabasi
E-mail.: eldorbekbozorboev@gmail.com

TDIU professori, s.f.d V.Qo‘chqorov taqrizi asosida

MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC SERVICES

Annotation

The article provides a systematic analysis of modern management mechanisms for improving the efficiency of public services. It explores the optimization of service delivery processes, the implementation of digital technologies, and the role of institutional approaches. The study substantiates the priority importance of innovative and organizational mechanisms in ensuring the effectiveness of public service systems.

Keywords: Public services, efficiency, management mechanisms, digitalization, e-government, institutional approach, service quality.

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

Аннотация

В статье представлен системный анализ современных управленческих механизмов повышения эффективности государственных услуг. Рассматриваются вопросы оптимизации процессов предоставления услуг, внедрения цифровых технологий и роли институциональных подходов. В результате обосновывается приоритетное значение инновационных и организационных механизмов в обеспечении эффективности системы государственных услуг.

Ключевые слова: Государственные услуги, эффективность, управленческие механизмы, цифровизация, электронное правительство, институциональный подход, качество услуг.

DAVLAT XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI

Аннотация

Mazkur maqolada davlat xizmatlari samaradorligini oshirishning zamonaviy boshqaruv mexanizmlari tizimli tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida xizmatlar ko‘rsatish jarayonlarini optimallashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish hamda institutsional yondashuvlarning o‘rni yoritiladi. Natijada davlat xizmatlari samaradorligini ta‘minlashda innovatsion va tashkiliy mexanizmlarning ustuvor ahamiyati ilmiy asoslab beriladi.

Kalit so‘zlar: Davlat xizmatlari, samaradorlik, boshqaruv mexanizmlari, raqamlashtirish, elektron hukumat, institutsional yondashuv, xizmat sifati.

Kirish. Davlat xizmati samaradorligi zamonaviy boshqaruv nazariyasida natijaviylik, hisobdorlik va shaffoflik mezonlari asosida baholanadi. Davlat mexanizmi tushunchasi doirasida boshqaruv organlari faoliyati nafaqat normativ-huquqiy vakolatlarni amalga oshirish, balki belgilangan ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlarga erishish darajasi bilan ham tavsiflanadi. Davlat mexanizmining samarali ishlashi uning tarkibiy elementlari - organlar, mansabdor shaxslar va davlat xizmatchilarining uzviy faoliyati hamda funksiyalarni qonuniylik tamoyili asosida bajarishi bilan bevosita bog‘liqdir. Shu jihatdan davlat xizmati davlat funksiyalarini real hayotga tatbiq etuvchi amaliy institut sifatida baholanadi va uning samaradorligi butun boshqaruv tizimi natijadorligining muhim ko‘rsatkichi hisoblanadi.

O‘zbekistonda so‘nggi yillarda davlat boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish jarayoni institutsional va normativ-huquqiy islohotlar bilan bir qatorda, boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan mexanizmlarni joriy etish orqali amalga oshirilmoqda. Xususan, davlat fuqarolik xizmati sohasida yagona tizimni shakllantirish, davlat xizmatchilarining huquqiy maqomini aniqlashtirish, ochiq tanlov asosida ishga qabul qilish tartibini joriy etish, faoliyatni baholashning eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlarini belgilash kabi chora-tadbirlar boshqaruvning natijaviy modeliga o‘tish jarayonini boshlab berdi. Bu esa davlat xizmatini faqat ma‘muriy faoliyat emas, balki aniq maqsadlarga yo‘naltirilgan boshqaruv tizimi sifatida qayta tashkil etishni nazarda tutadi. Demak, davlat xizmati samaradorligini oshirish masalasi nazariy jihatdan davlat mexanizmi va boshqaruv

konsepsiyalariga tayansa, amaliy jihatdan institutsional islohotlar, baholash mezonlari va raqamli boshqaruv texnologiyalarining joriy etilishi bilan chambarchas bog‘liqdir. Shu bois, davlat xizmati samaradorligini oshirish mexanizmlarini tahlil qilish zamonaviy boshqaruv tizimining mazmun-mohiyatini ochib berish hamda uning rivojlanish istiqbollari aniqlashda muhim ilmiy ahamiyat kasb etadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Davlat xizmati samaradorligini oshirishning amaliy mexanizmlaridan biri natijadorlik boshqaruvi bo‘lib, u xodim faoliyatini “jarayon” emas, balki “natija” orqali baholashga tayanadi. Natijadorlik boshqaruvida KPI (Key Performance Indicators) konsepsiyasi markaziy o‘rin egallaydi: KPI davlat organi maqsadlari va lavozim funksiyalarini o‘lchanadigan ko‘rsatkichlarga aylantirib, rejalashtirish-ijro-monitoring-baholash zanjirini bir tizimga keltiradi. Bunda baholashning mazmuni shundan iboratki, har bir lavozim uchun aniq vazifalar belgilanadi, ularning bajarilishi miqdoriy (foiz, muddat, indikator) va sifat mezonlari orqali qayd etiladi hamda natija bo‘yicha rag‘batlantirish yoki xizmat pog‘onasida o‘shish masalalari hal etiladi[1].

O‘zbekistonda natijadorlik ko‘rsatkichlarini joriy etish jarayoni boshqaruv islohotlari va strategik rejalashtirish logikasiga bog‘langan bo‘lib, 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasida davlat boshqaruvida samaradorlik, hisobdorlik va natijaga yo‘naltirilgan yondashuvlarni kuchaytirish ustuvor yo‘nalish sifatida ko‘rsatilgan[2]. Bu yondashuvning mantiqiy davomi sifatida davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini eng

muhim ko'rsatkichlar asosida baholash uslubiyati normativ jihatdan mustahkamlandi. Xususan, 3407-raqam bilan ro'yxatdan o'tgan hujjatga ko'ra, davlat fuqarolik xizmatchisini rag'batlantirish va lavozim bo'yicha xolisona ko'tarilishini ta'minlash maqsadida uning faoliyatini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash tartibi belgilandi[3]. Mazkur yondashuvning metodik talabi shundan iboratki, davlat organi har bir lavozim bo'yicha KPIlarni "aniq, o'lchanadigan, erishish mumkin bo'lgan va tezkor" tarzda shakllantirishi lozim.

KPI tizimining amaliy ko'rinishi mahalliy ijro hokimiyatida ham kuzatiladi. Jumladan, PQ-5230 doirasida hokim o'rinbosarlari faoliyati samaradorlik ko'rsatkichlari ijrosi bo'yicha chorak yakunida muhokama qilinishi va baholanishi belgilangan; bunda ijro darajasiga qarab "qoniqarsiz-qoniqarli-yaxshi-a'lo" kabi baholash shkalasi qo'llanadi[4]. Bu holat KPI yondashuvining "hisobot berish" bilan cheklanmay, natija bo'yicha javobgarlikni kuchaytirishga xizmat qilishini ko'rsatadi. Shu bilan birga, baholash shkalasi mavjud bo'lishi KPI tizimi avtomatik ravishda samarali ishlaydi degani emas: indikatorlar mazmunan to'g'ri tanlanmaga, tizim formallashib, "foiz quvish" (raqamni chiqarish) amaliyotiga aylanib qolishi mumkin.

Aynan shu nuqtada ilmiy manbalar KPI mexanizmidagi metodik xatarlarga e'tibor qaratadi. Isaqova tadqiqotida mahalliy hokimliklar o'rinbosarlari faoliyatini baholashda o'rta arifmetik hisoblash mantiqi qo'llanayotgani, biroq bunda topshiriqning ahamiyatligi va zarurligi (strategik og'irligi) yetarlicha e'tiborga olinmayotgani qayd etiladi[5]. Muallifning ta'kidlashicha, ko'rsatkichlar ko'pincha kompetensiya asosida ishlab chiqilmagan va ularga axloqiy tamoyillar integratsiyasi sust bo'lib qolmoqda. Bu muammo KPI tizimining sifat komponenti bilan bevosita bog'liq: faqat miqdoriy indikatorlar (foiz, son, muddat) ustun bo'lsa, xodimning real boshqaruv madaniyati, halollik, fuqaroga xizmat ko'rsatish sifati kabi natijaning mazmuniy tomoni bahodan chetda qoladi.

Shu sababli KPI tizimini davlat xizmatida to'liq ishlatish uchun indikatorlar ikki qatlamda qurilishi maqsadga muvofiq: (a) miqdoriy KPI (muddat, bajarilish foizi, qamrov, resurs tejamlorligi) va (b) sifat KPI (qaror sifati, xizmat ko'rsatish standartlari, murojaatlar yechimi, shaffoflik, etika). Isaqova loyiha boshqaruvi standartlari nuqtayi nazaridan baholashni faqat ijro natijasi bilan cheklamagan, strategik moslik, moliyaviy mezonlar va risk mezonlari guruhlarini ham inobatga olish zarurligini ko'rsatadi. Bunday yondashuv KPI tizimini "hisobot indikatorlari" darajasidan chiqarib, uni boshqaruvning real instrumentiga aylantiradi: ya'ni ko'rsatkichlar xodimning faoliyatini faqat o'lchamaydi, balki davlat organining strategik maqsadlariga xizmat qiladigan natijani ishlab chiqishga yo'naltiradi.

Natijada, KPI asosidagi baholash tizimi O'zbekistonda davlat xizmati samaradorligini oshirishning muhim mexanizmi bo'lib shakllanmoqda. Biroq tizimning barqaror ishlashi indikatorlarning "o'lchanishi" bilangina emas, ularning strategik og'irligi, kompetensiya bilan bog'liqligi va sifat komponentining yetarli integratsiyasi bilan belgilanadi. Aks holda, KPI tizimi formallashib, natija emas, raqam ishlab chiqarishga xizmat qilib qolishi ehtimoli yuqori bo'ladi.

Tadqiqot metodologiyasi. O'zbekistonda davlat boshqaruvini raqamli platformalar orqali qayta tashkil etish jarayoni ijtimoiy munosabatlarning elektron shaklga o'tishidan tashkil topgan kompleks mexanizmdir. Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali (my.gov.uz) orqali taqdim etiladigan xizmatlar soni tobora kengayib bormoqda: 2024-yil oxiriga kelib portal orqali fuqarolarga taqdim etiladigan xizmatlar soni taxminan 675 taga yetgani, shuningdek mobil ilova foydalanuvchilari 2,5 milliondan oshgani ma'lum qilinmoqda[6].

Bu raqamlar ko'rsatadiki, elektron hukumat platformasi fuqarolarga davlat xizmatlarini onlayn olish imkoniyatini sezilarli darajada kengaytirdi. Masalan, 2013–2023-yillar oralig'ida my.gov.uz portailiga 100 milliondan ortiq ariza yuborilgan, bu esa sistemaning samaradorlik va qamrov imkoniyatining ortganini ko'rsatadi. Elektron xizmatlar orqali yuborilgan arizalar namunalari ko'ra, insonlarning asosiy murojaatlari ro'yxatdan

o'tish, hujjat olish, shaxsiy ma'lumotlarni yangilash kabi xizmatlarga to'g'ri keladi, bu esa an'anaviy oflayn usuldan raqamli xizmatlarga o'tish tendensiyasini tasdiqlaydi[7].

Bundan tashqari, raqamli transformatsiya jarayonida ba'zi muammolar ham mavjud. Eng muhimlaridan biri - raqamli tafovut bo'lib, hududlar o'rtasida internet tezligi, qurilmalar mavjudligi va raqamli savodxonlik darajasidagi farqlar ayrim aholi toifalarining elektron xizmatlardan to'liq foydalana olmasligiga olib kelmoqda. Masalan, shahar va qishloq joylar o'rtasida internet ulanish sifati sezilarli darajada farq qiladi, bu esa portal xizmatlaridan foydalanishning notekisligini keltirib chiqaradi.

Raqamli boshqaruvni amaliyotga tatbiq etishda yana bir yo'nalish - sun'iy intellekt va monitoring tizimlarining joriy etilishi bo'lib, u murojaatlar va ma'lumotlarni avtomatik tahlil qilish, risklarni aniqlash hamda qarorlarni tezlashtirish imkonini beradi. Bu jarayonlar davlat xizmatlarini ko'rsatishda yanada yuqori darajadagi samaradorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

O'zbekistonda davlat boshqaruvini raqamlashtirish jarayoni xizmatlar sonini ko'paytirish bilan cheklanmay, boshqaruv arxitekturasini ma'lumotlarga asoslangan modelga o'tkazishni nazarda tutadi. 2023-2024-yillar holatiga ko'ra, Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali (my.gov.uz) orqali 600 dan ortiq davlat xizmatlari elektron shaklda ko'rsatilmoqda, elektron arizalar soni esa o'n millionlab ko'rsatkichga yetgan. Elektron platformada har bir murojaat vaqt belgisi bilan qayd etiladi, bu esa arizani ko'rib chiqish muddatini avtomatik nazorat qilish imkonini beradi. Natijada javob berish intizomi kuchayadi va qaror qabul qilish jarayonining shaffofligi ta'minlanadi.

Tahlil va natijalar. Davlat boshqaruvining raqamli transformatsiyasi xalqaro reytinglarda ham aks etmoqda. BMT tomonidan e'lon qilinadigan "Elektron hukumatni rivojlantirish indeksi" (E-Government Development Index, EGDI) hisobotlarida O'zbekiston so'nggi yillarda yuqori o'sish sur'atlarini namoyon etgan davlatlar qatorida qayd etilgan[8]. EHRI uch komponent - onlayn xizmatlar indeksi, telekommunikatsiya infratuzilmasi va inson kapitali ko'rsatkichlariga asoslanadi. Onlayn xizmatlar qamrovi kengaygani sari davlat xizmatlari samaradorligini baholash mezonlari ham raqamli ko'rsatkichlar bilan aniqlanmoqda.

Raqamlashtirish korrupsiyaga qarshi kurash mexanizmi sifatida ham amaliy natija bermoqda. Xalqaro shaffoflik (Transparency International) tahlillarida davlat xizmatlarida inson omilining kamayishi korrupsion xavflarni pasaytiruvchi omil sifatida ko'rsatiladi[9]. Elektron tender tizimlari orqali davlat xaridlari onlayn platformalarda e'lon qilinadi, takliflar algoritmik mezonlar asosida baholanadi va natijalar ommaga ochiq taqdim etiladi. Har bir operatsiya raqamli iz bilan qayd etilgani sababli audit jarayonlari soddalashadi va subyektiv qaror qabul qilish ehtimoli kamayadi.

Davlat moliyaviy boshqaruvida ham raqamli instrumentlar joriy etildi. "Ochiq byudjet" platformasi orqali fuqarolar byudjet loyihalariga ovoz berish imkoniyatiga ega bo'lib, minglab mahalliy tashabbuslar jamoatchilik tanlovi asosida moliyalashtirilmoqda. Bu fiskal shaffoflikni oshirib, davlat xarajatlarini ustidan jamoatchilik nazoratini kuchaytiradi. Mazkur mexanizm davlat boshqaruvini ma'muriy-buyruqbozlik modelidan ishtirokchi modelga o'tkazish jarayonining amaliy ko'rinishidir.

Raqamli hukumat infratuzilmasi ma'lumotlar integratsiyasi orqali samaradorlikni oshirmoqda. Davlat reestrlari o'zaro bog'langani sababli ilgari bir nechta idoralardan olinadigan ma'lumotlar avtomatik tarzda tekshiriladi. Bu hujjat aylanishini qisqartiradi va qaror qabul qilish vaqtini sezilarli kamaytiradi. Jahon banki tomonidan e'lon qilinadigan GovTech yetuklik indeksi hisobotlarida O'zbekistonning davlat ma'lumotlar bazalarini integratsiya qilish va elektron xizmatlarni kengaytirish bo'yicha ijobiy siljishlari qayd etilgan[10].

Biroq raqamli transformatsiya jarayonida hududiy infratuzilma va raqamli savodxonlik darajasi bilan bog'liq muammolar saqlanib qolmoqda. Internet tezligi va qamrovi shahar va qishloq hududlari o'rtasida bir xil emas. Bu elektron xizmatlardan foydalanish imkoniyatini cheklaydi va "raqamli

tafovut" muammosini yuzaga keltiradi. Shuningdek, axborot xavfsizligi va shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish masalalari raqamli boshqaruv barqarorligi uchun muhim shart hisoblanadi.

Davlat xizmati samaradorligi bevosita kadrlar siyosatining institutsional asoslariga bog'liq. Davlat mexanizmi nazariyasiga ko'ra, davlat apparatining barqaror ishlashi uning professional kadrlar bilan ta'minlanganligi va ichki tashkiliy tuzilmasining samaradorligiga tayanadi[11]. Shu sababli zamonaviy boshqaruv tizimida meritokratiya - ya'ni lavozimga tayinlash va xizmat pog'onasida ko'tarilishning malaka, kompetensiya va natijadorlikka asoslanishi - asosiy prinsip sifatida qaraladi.

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini markazlashgan tarzda boshqarish maqsadida Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tashkil etildi[12]. Mazkur institut davlat xizmatiga ochiq tanlov asosida qabul qilish, kadrlar zaxirasini shakllantirish va xizmat faoliyatini baholash mexanizmlarini joriy etdi. Ochiq tanlov tizimi vakant lavozimlarni e'lon qilish, test sinovlari va suhbat bosqichlari orqali nomzodlarni saralashni nazarda tutadi. Bu tizim shaffoflikni oshirib, subyektiv tayinlovlar xavfini kamaytirishga xizmat qiladi.

Davlat xizmatchilarini attestatsiya qilish va faoliyatini baholash tizimi KPI mexanizmi bilan integratsiyalashgan. Davlat boshqaruvi nazariyasida natijadorlikni o'lchash xodim faoliyatining strategik maqsadlarga mosligi bilan belgilanadi[13]. Bunda nafaqat miqdoriy ko'rsatkichlar, balki kompetensiya va kasbiy malaka darajasi ham hisobga olinadi. Isaqovanning ta'kidlashicha, baholash tizimi strategik og'irlikni inobatga olmaganida, ko'rsatkichlar formallashib qolish xavfi mavjud[14]

Rotatsiya tizimi korrupsiyaga qarshi profilaktik mexanizm sifatida qo'llaniladi. Ma'lum muddatdan so'ng xodimning boshqa hudud yoki funksional yo'nalishga o'tkazilishi mahalliy manfaatlar va barqaror norasmiy aloqalarning shakllanishini cheklaydi. Bu

davlat boshqaruvida institutsional barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Xulosa va takliflar. Davlat xizmati professional asosda shakllangan taqdirda ham siyosiy o'zgarishlar kadrlar barqarorligiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Davlat mexanizmi nazariyasida siyosiy rahbariyat va professional byurokratiya o'rtasidagi muvozanat boshqaruv samaradorligining muhim sharti sifatida baholanadi. Agar xizmat barqarorligi ta'minlanmasa, institutsional xotira uziladi va uzoq muddatli strategiyalar izchilligi buziladi.

Institutsional islohotlarni chuqurlashtirish uchun quyidagi boshqaruv modellarini qo'llash zarur:

Chaqqon (Agile) boshqaruv modeli - qisqa rejalashtirish sikllari va tezkor natija olish;

statistik ma'lumotlar va tahliliy ko'rsatkichlar asosida qaror qabul qilish;

monitoring va baholash - natijalarni muntazam indikatorlar orqali o'lchash;

qiyosiy tahlil - boshqaruv ko'rsatkichlarini xalqaro amaliyot bilan taqqoslash;

fuqarolarning fikr-mulohazalari - murojaatlar va onlayn platformalar orqali jamoatchilik bahosi.

Davlat xizmati samaradorligini oshirish bo'yicha joriy etilgan mexanizmlar tizimli modernizatsiya jarayonining tarkibiy qismi bo'lsa-da, ularning amaliy samaradorligi ko'rsatkichlarning real natijaga aylanishi, kadrlar salohiyati va raqamli infratuzilmaning barqarorligi bilan bevosita bog'liqdir.

Shunday qilib, davlat xizmati samaradorligini oshirish mexanizmlari normativ va tashkiliy jihatdan shakllangan bo'lsa-da, ularning real natijaga aylanishi indikatorlarning mazmuniy to'g'riligiga, kadrlar salohiyatiga hamda raqamli infratuzilmaning barqaror ishlashiga bevosita bog'liqdir.

ADABIYOTLAR

1. Isaqova Z.M. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashda loyiha boshqaruvi standartlari // "Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali" ilmiy elektron jurnali. - 2023. - №4. - B. 132.
2. Mirziyoyev Sh.M. "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida" PF- 60-son Farmoni, 2022-yil, 28-yanvar.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi. Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash uslubiyatini tasdiqlash to'g'risida: buyruq, ro'yxat raqami 3407, 2022-yil 28-dekabr.
4. Mirziyoyev Sh.M. "Mahalliy ijroiya hokimiyati organlari rahbarlari o'rinbosarlarining... shaxsiy mas'uliyatini kuchaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" PQ-5230, 6-band, 2021-yil, 24-avgust.
5. Isaqova Z.M. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashda loyiha boshqaruvi standartlari // "Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali" ilmiy elektron jurnali. - 2023. - №4. - B. 132.
6. O'zbekiston Respublikasi Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali (my.gov.uz) faoliyati to'g'risidagi ochiq ma'lumotlar hamda raqamli xizmatlar statistikasi. - 2024. <https://my.gov.uz/uz/statistics>
7. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari ko'rsatkichlari to'g'risida hisobot. - Toshkent, 2024.
8. Birlashgan Millatlar Tashkiloti. Elektron hukumat bo'yicha tadqiqot (E-Government Survey) 2022. - Nyu-York, 2022.
9. Transparency International. Korrupsiyani idrok etish indeksi (Corruption Perceptions Index) 2023. - Berlin, 2023.
10. Jahon banki. GovTech yetuklik indeksi: 2022-yil yangilanishi (GovTech Maturity Index 2022 Update). - Vashington, 2022.
11. Davlat va huquq nazariyasi: Darslik. - Toshkent: TDYU, 2020. - B. 215.
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi PF-5843-son Farmoni.
13. Davlat boshqaruvi nazariyasi: O'quv qo'llanma. - Toshkent: 2018. - B. 132.
14. Isaqova Z.M. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashda loyiha boshqaruvi standartlari // Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali. - 2023. - №4. - B. 134.