



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ПРЕЗИДЕНТИ ХУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИ  
АКАДЕМИЯСИ



Hanns  
Seidel  
Stiftung



# Давлат сиёсатининг янги тенденциялари

*Халқаро илмий-амалий конференция  
материаллари тўплами*

 **Yangi sahifa**

2026

УДК 320:351(575.1)

<https://zenodo.org/records/19203726>

**Давлат сиёсатининг янги тенденциялари (I-қисм).** Халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент: «Yangi sahifa», 2026. – 392 б.

**Масъул муҳаррир:** И. Исламов – тарих фанлари доктори, профессор

**Таҳрир ҳайъати:** М. Қирғизбоев – сиёсий фанлар доктори, профессор

А.Э. Юлдашев – тарих фанлари доктори, профессор,

У.С. Саидов – филология фанлари номзоди, доцент

Б.М. Ялгашев – фалсафа фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)

У.Ш. Йўлбарсхўжаев – сиёсий фанлар бўйича фалсафа доктори (PhD)

Ушбу илмий тўпланда давлат сиёсати ва бошқарувини модернизация қилиш, давлат фуқаролик хизмати тизимини такомиллаштириш ҳамда самарадорлигини оширишга бағишланган илмий мақолалар жамланган. Тўпланда асосий эътибор давлат хизматида кадрлар сиёсати, раҳбар кадрлар тайёрлаш, менторлик ва аутсорсинг механизмлари, шунингдек, бошқарувда замонавий усуллар ва инновацион ёндашувларга қаратилган. Шу билан бирга, фуқаролик жамияти институтлари, жамоатчилик назорати, ёшлар сиёсати, гендер масалалари, хавфсизлик сиёсати, маҳаллий бошқарув ва давлат–жамият ўзаро ҳамкорлиги каби йўналишлар кенг ёритилган.

Конференция материаллари сиёсатшунослар, давлат бошқаруви ва ижтимоий-гуманитар фанлар соҳаси мутахассислари, профессор-ўқитувчилар, илмий ходимлар, докторантлар, мустақил изланувчилар, талабалар ҳамда кенг жамоатчилик учун мўлжалланган.

***Мазкур тўпламга киритилган материалларнинг мазмуни, ундаги статистик маълумотлар ва меъёрий ҳужжатлар тўғрилиги учун муаллифларнинг ўзлари масъулдирлар. Ушбу тўпланда келтирилган фикрлар, қарашлар ва хулосалар муаллифларга тегишли бўлиб, Hanns Seidel Stiftung жамғармаси ва бошқа ташкилотлар қарашлари билан бир хил бўлмаслиги мумкин.***

© Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси, 2026.

© Ўзбекистон Республикаси Стратегик таҳлил ва истиқболни белгилаш олий мактаби, 2026.

© Ўзбекистон журналистика ва оммавий коммуникациялар университети, 2026.

© Ханнс Зайдель жамғармаси, 2026.

Ўзбекистонда сиёсий фанларни  
ривожлантиришга ўз ҳиссаларини қўшган  
**УСТОЗ**лар ва **ОЛИМ**ларимизнинг  
ёрқин хотирасига бағишланади

## **ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ БОШҚАРУВИНИНГ ТРАНСФОРМАЦИЯСИ: КАДРЛАР, РАҚАМЛАШУВ ВА ИННОВАЦИЯЛАР**

Бугунги ижтимоий, иқтисодий, сиёсий ва технологик жараёнларнинг ривожланиши туфайли давлат бошқаруви институтларининг ўзгариш даврини юзага келтирмоқда. Бу технологик трансформация ва рақамли инқилоб шароитида жамиятнинг динамик ривожланиши, глобал рақобатнинг кучайиши, инсон капиталининг стратегик аҳамият касб этиши давлат хизматида янги авлод профессионал кадрларини тайёрлаш заруратини кун тартибига қўймоқда. Шу нуқтаи назардан, бошқарув академиялари ва раҳбар кадрлар тайёрлайдиган институтларнинг роли дунёда ҳеч қачон бу қадар устувор бўлмаган.

Дунёнинг етакчи илмий марказлари ва илмий тадқиқот институтлари, хусусан Франциядаги INSP, Жанубий Кореянинг KDI School, Сингапур Миллий бошқарув институти, Британиянинг Civil Service College тажрибаси шуни кўрсатадики, давлат хизматидаги сифатли ўзгаришлар, авваламбор, замонавий билим, инновацион фикрлаш ва услубий ёндашувларга эга бўлган кадрлар тайёрлаш билан боғлиқ. У ерда кадрлар фақат назарий билимларни эмас, балки коммуникацион компетенцияларга хусусан, таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, стратегик фикрлаш, рақамли платформалардан фойдаланиш, коммуникация ва лидерлик компетенцияларини амалиёт орқали ўзлаштиради.

Янги Ўзбекистонда ҳам бошқарув тизимини модернизация қилиш, раҳбар кадрлар салоҳиятини ошириш ва давлат хизматини замонавий стандартлар асосида қайта қуриш жараёни изчил ривожланмоқда. «Ўзбекистон – 2030» стратегиясининг 4-йўналиши 78-мақсадида Давлат бошқаруви органлари фаолиятини «Халқ хизматидаги давлат» тамойили асосида ташкил этиш вазифаси қўйилганлиги ҳам ҳалол, ватанпарвар ва билимли бошқарув кадрларга бўлган талаб даражасининг юқорилигини англатади.

«Ўзбекистон – 2030» стратегиясининг 81-мақсадига кўра, 2030 йилгача давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз малака ошириб бориш тизими билан қамраб олиш даражасини 100 фоизга етказиш режа қилинган. Бу Академия томонидан 120 мингга яқин давлат хизматчисининг сифатли ва ўз вақтида малакаси ошириш вазифасини қўяди. Қабул қилинган Фармон эса режаларни самарали амалга оширишга имкон яратади. 2025 йил 5 майдаги ПФ-78-сон Фармон айнан шу мақсад йўлида –

инновацион, ватанпарвар, интеллектуал салоҳиятли ва жамият манфаатига содиқ раҳбар кадрларни тайёрлашнинг мутлақо янги моделини шакллантиришга қаратилган муҳим сиёсий-ҳуқуқий босқич бўлди.

*Хурматли Президентимиз таъкидлаганидек, «Бизга келажакни қилиб берадиган – билимли, юксак масъулиятли, ташаббускор ва халқ манфаатини ҳамма нарсадан устун қўя оладиган янги форматдаги раҳбар кадрлардир. Давлат хизматидаги ҳар бир раҳбар ўз соҳасини чуқур билиши, стратегик фикрлай олиши, таҳлилий ёндашувга эга бўлиши зарур. Бугунги раҳбар фақат маъмурий вазифаларни бажарувчи эмас, балки ислохотларни олға етакловчи куч бўлиши шарт».*

Ушбу ислохотнинг моҳияти – кадрлар тайёрлаш тизимини халқаро стандартлар, миллий қадриятлар ва замонавий талаблар уйғунлигида қайта қура олишдир. Бугунги раҳбар нафақат билимли, балки ташаббускор, жавобгар, халқ дардини ҳис қиладиган, ўзгаришларга очиқ, стратегик фикрловчи ва инновация ярата оладиган шахс бўлиши талаб этилмоқда. Давлат хизмати энди оддий маъмурий функция эмас – балки жамиятни ривожлантиришнинг интеллектуал ва стратегик марказига айланиб бормоқда.

Янги ислохотлар замирида – эл-юртга содиқ, билимли ва масъулиятли кадрлар тайёрлаш Фармонда белгиланган асосий мақсад бўлиб, давлат бошқаруви соҳаси учун юртига садоқатли, халқ манфаатларини устувор қўядиган, билимли, салоҳиятли ва юқори масъулиятга эга бўлган кадрларни тайёрлашдан иборат.

Бу йўлда давлат сиёсатини амалга оширадиган фидоий кадрларни етиштириш, уларнинг интеллектуал ва етакчилик салоҳиятини ошириш, шунингдек, стратегик фикрлашга, ислохотларга дахлдорлик ва ташаббускорлик руҳида тарбиялаш устувор вазифа этиб белгиланган.

Давлат тараққиётининг асосий ресурси давлат сиёсати ва ислохотларни самарали амалга оширишга қодир бўлган малакали менежерлардир. Замонавий менежмент тобора кўпроқ «умрбод таълим» ва кадрларни инновацион ривожлантириш концепциясига асосланади.

Академияда давлат органлари раҳбарлари учун бошқарув соҳасида янги ғояларни шакллантириш, бу борадаги сўнгги тенденцияларни муҳокама ва таҳлил этиш, истиқболли имкониятларни прогностлаштириш, соҳалараро тажриба алмашиш ҳамда аҳоли билан очиқ мулоқот маданиятини юксалтиришга илмий-услубий кўмаклашувчи мулоқотлар майдонини яратиш.

Бугунги кун эҳтиёжларига жавоб берибгина қолмай, балки эртанги кун раҳбарларининг фикрлаш маданиятини, бошқарув фалсафасини ва касбий қадриятларини шакллантиришга қаратилган мустаҳкам пойдевор вазифасини ўтайди. Чунки, Президентмиз таъбири билан айтганда

«Келажагимиз қандай бўлиши, қай даражада ривожланишимиз, аввало, раҳбар кадрларимиз қандай бўлишига боғлиқдир».

Ўзбекистонда ҳозирданоқ ҳал қилувчи қадамлар қўйилди. Президент ҳузурида ягона кадрлар тайёрлаш кластери ташкил этилди, халқаро стажировка-лар ва оммавий малака ошириш курслари йўлга қўйилмоқда.

Биз алоҳида рақамли ечимларни жорий этиш билан чекланиб қолмай, технологиялар стратегик фикрлаш ва қарор қабул қилишнинг асосига айланаётган янги бошқарув парадигмаси шаклланаётганига гувоҳ бўлмоқдамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек, давлатнинг ўзгаришларга мослаша олиш қобилияти унинг самарадорлиги ва жамият ишончи даражасини белгилайди.

Ўзбекистонда рақамли трансформация чуқур институционал модернизация воситаси сифатида қаралмоқда. Бу эса, шаклланган бошқарув ёндашувларини қайта кўриб чиқиш, барча соҳаларда рақамли платформаларга ўтиш ва давлат бошқарувининг яхлит экотизимини шакллантиришни англатади. Электрон хизматлар ва интеграциялашган ахборот тизимлари бугуннинг ўзидаёқ маъмурий юкламани сезиларли даражада камайтириш, қарорлар шаффофлигини ошириш ҳамда давлатнинг фуқаролар ва бизнес билан бевосита мулоқотини кучайтириш имконини бермоқда.

Ушбу жараёнда маълумотларни бошқариш алоҳида аҳамият касб этмоқда. Биз маълумотларни давлатнинг молиявий ва инсон ресурслари билан тенг даражада муҳим стратегик ресурси деб ҳисоблаймиз. Замонавий Data Governance тизимини шакллантириш маълумотлар сифатини, таққосланувчанлигини, ҳимояланганлигини ва масъулиятли фойдаланилишини таъминлашга қаратилган. Бу эса, расмий жараёнларга эмас, балки фактлар, таҳлил ва прогнозларга асосланган бошқарувга ўтиш учун замин яратади.

Бу трансформациянинг муҳим таркибий қисми – сунъий интеллект технологияларини қўллашдир. Давлат бошқарувида сунъий интеллект ижтимоий-иқтисодий тенденцияларни таҳлил қилиш, ривожланиш сценарийларини моделлаштириш, ижтимоий дастурларнинг манзиллилигини ошириш ва ресурсларни тақсимлаш самарадорлигини кучайтириш каби янги имкониятларни очади. Шу билан бирга, технологиялар инсон ролини алмаштирмаслиги, балки уни кучайтириши лозим, деган тамойилга амал қиламиз. Шу боис этика, алгоритмлар шаффофлиги ва қарорлар ҳисобдорлиги масалалари доимо диққат марказимизда.

2026 йилни юртимизда «Маҳаллани ривожлантириш ва жамиятни юксалтириш йили», деб эълон қилинди. Вилоят, туман ҳокимларига самарасиз ва бир-бирини такрорлайдиган штат бирликларни қисқартириб, тежалган маблағни аҳоли ўртага қўйган масалаларни ҳал қилиш учун

ажратишга рухсат этилади. Бу орқали туманлар бюджетида йилига 5 триллион сўмлик қўшимча манба шаклланади ва у маҳаллалар инфратузилмасини яхшилашга сарфланиши назарда тутилмоқда. Шиддат билан ўзгариб бораётган бугунги даврда жамият ишларини бошқаришда фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ҳамда давлат органларининг ҳамкорлигини мустаҳкамлаш, уларнинг фаолиятини янада кучайтириш учун етарли даражада билим, тажриба ва кўникмаларга эга бўлган сунъий интеллект технологияларини қўллай оладиган янги авлод кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини йўлга қўйиш кераклигини исботлайди.

Давлат бошқарувида сунъий интеллект ижтимоий-иқтисодий тенденцияларни таҳлил қилиш, ривожланиш сценарийларини моделлаштириш, ижтимоий дастурларнинг манзиллилигини ошириш ва ресурсларни тақсимлаш самарадорлигини кучайтириш каби янги имкониятларни очиб беради. Шу билан бирга, технологиялар инсон ролини алмаштирмаслиги, балки уни кучайтириши лозим, деган тамойилга амал қиламиз. Шу боис, этика, алгоритмлар шаффофлиги ва қарорлар ҳисобдорлиги масалалари доимо Академиянинг диққат марказида бўлишини талаб этади.

Рақамли кун тартиби билан бир қаторда барқарор ривожланиш стратегик устувор йўналиш бўлиб қолмоқда. Глобал иқлим ўзгаришлари ва экологик хатарлар давлатлардан иқтисодий ўсишнинг янада масъулиятли моделларига ўтишни талаб этмоқда. Ўзбекистонда рақамли ва таҳлилий воситалар экология, энергетика ва табиий ресурсларни бошқариш соҳаларида тобора фаол қўлланилмоқда. Қайта тикланувчи энергия манбаларини ривожлантириш, энергия самарадорлигини ошириш ва ESG ёндашувларини жорий этиш узоқ муддатли давлат сиёсатининг ажралмас қисмига айланмоқда.

**Жасур САЛИХОВ,**  
**Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси ректори**

**Ҳурматли халқаро ташкилотлар вакиллари, Муҳтарам элчилар,  
Қадрли олимлар, экспертлар ва конференция иштирокчилари!**

Сизларни «Давлат сиёсати ва бошқарувнинг янги тенденциялари» мавзусидаги халқаро конференцияда самимий қутлашдан мамнунман. Бугунги анжуманда турли минтақалардан ташриф буюриб республикаimizдаги етакчи олийгоҳларда, илмий тадқиқот институтлари ва ташкилотларида фаолият олиб бораётган хорижий профессорлар ҳамда экспертлар ҳам қатнашиб турибдилар. Ишонаманки, бугунги халқаро конференция мутахассислар, илмий-тадқиқот муассасалари ва таълим ташкилотлари вакиллари бирлаштирган ҳолда давлат бошқаруви тизимини такомиллаштиришга қаратилган муҳим мулоқот майдонига айланади.

Ҳурматли иштирокчилар, бугун биз давлат сиёсати ва бошқаруви соҳасида янги тенденциялар ҳақида гапирар эканмиз, энг аввало бир ҳақиқатни англашимиз керак: замонавий давлат бошқаруви эндиликда фақат маъмурий қарорлар билан эмас, аввало, таҳлилга асосланган қарор қабул қилиш, замонавий компетенциялар ва инновацион бошқарув тафаккури билан белгиланмоқда. Шу нуқтаи назардан, Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майдаги **«Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 78-сон Фармони** билан давлат бошқаруви соҳасида илмий-таҳлилий таянч институт сифатида қайта шакллантирилди. Қисқа давр ичида Академия фаолияти қайтадан трансформацион жараёни бошидан кечирди ва бу ривожланиш сари ўзгаришлар ҳамон жадаллик билан давом эттирилмоқда.

Хусусан, белгиланган устувор вазифалардан келиб чиққан ҳолда, Академияда давлат бошқаруви соҳасида 5 та мактаб ва марказ ташкил этилди. Ушбу тузилмалар сиёсий таҳлил, рақамли бошқарув, сунъий интеллект, компетенцияларни ривожлантириш ва амалий тадқиқотларни бир тизимга бирлаштирди. Таълим жараёнига республикаimizнинг 100 дан ортиқ кучли профессор-ўқитувчилари ва хорижий мутахассислар жалб этилди. Бу халқаро тажрибани бевосита миллий таълим муҳитига интеграция қилиш имконини бермоқда.

Академия томонидан қайд этилган 3 та магистратура дастури халқаро талаблар асосида янгиланиб, қайта ишлаб чиқилди. Дастурларимиз Болонья таълим тизими ва Европа кредит трансфер тизими (ECTS) га тўлиқ



мос бўлиб, Европа олий таълимининг сифат мезонлари, компетенцияга асосланган ўқитиш моделлари ва илғор педагогик технологияларни қамраб олди. Дунёдаги ТОП–300 университетлар – Гарвард Кеннеди Мактаби, Лондон Иқтисодиёт Мактаби (LSE), Оксфорд университети ҳамда бошқа нуфузли таълим муассасаларининг ўқув режалари ўрганилиб, уларнинг энг самарали тажрибалари миллий таълим тизимига интеграция қилинди.

Сўнгги беш йилда **«Давлат бошқаруви», «Худудларни комплекс ривожлантириш», «Инсон ресурсларини бошқариш»** каби йўналишларда илк бор магистратура босқичи йўлга қўйилди. Бугунги кунда 160 дан ортиқ тингловчилар Академиянинг фахри ҳисобланади. Келгусида уларнинг давлат бошқарувида етук кадрлар бўлиб, коррупцияга тоқатсиз ва кучли билим эгалари бўлиб етишлари бизнинг миссиямиздир.

### **Ҳурматли йиғилиш иштирокчилари!**

Академия томонидан амалга оширилаётган ислохотлар ҳали давом этмоқда. Келгуси йилларда реал кейслар асосида таълим-тадқиқот-амалиёт имконини берувчи янгидан янги инновацион лабораториялар йўлга қўйилади. Хорижий Президент академиялари ва сиёсат мактаблари, етакчи профессорлар иштирокини сон ва сифат жиҳатдан кенгайтириш, улар билан ҳамкорликни чуқурлаштириш режалаштирилган.

Шу билан бирга Муҳтарам юртбошимиз Шавкат Мирзиёев томонидан сунъий интеллектни давлат бошқарувида жорий этиш масаласи алоҳида стратегик йўналиш сифатида белгилаб берилди. Хусусан, Президентимиз *«Бугун инсоният янги цивилизация босқичига – сунъий интеллект даврига дадил қадам қўймоқда. Бундай технологиялар иқтисодиётдан тортиб, таълим, тиббиёт, қишлоқ хўжалиги ва бошқарув тизимигача чуқур кириб бормоқда. Қайси соҳа бўлмасин, ким бу жараёнда қаттиқ изланиб, аниқ натижа қилса, бир қадам олдинда юрса, марра шуники бўлади»*, деган гаплари бизга дастуруламал бўлиб хизмат қилмоқда.

Мазкур ёндашув Президентнинг ПФ–78-сон Фармонида белгиланган вазифалар билан тўлиқ уйғун бўлиб, унга кўра:

- давлат бошқаруви учун раҳбар кадрларни янги компетенциялар асосида тайёрлаш,
- таҳлил ва маълумотларга таянган бошқарув қарорларини жорий этиш,
- рақамли трансформация ва сунъий интеллектни давлат бошқаруви тизимида интеграция қилиш,
- халқаро тажриба ва стандартларга мос институционал модель шакллантириш каби устувор вазифалар белгиланган. Ушбу вазифалар ижросини таъминлаш мақсадида

Академияда сунъий интеллект ва маълумотларга асосланган қарор қабул қилишни ўргатиш, бошқарув қарорларини моделлаштириш ва реал кейслар асосида таҳлил қилиш амалиёти йўлга қўйилди. Давлат органлари

ва ташкилотлари, маҳаллий ҳокимликлар раҳбарларининг ахборот технологияларининг сўнгги платформалари билан ишлаш борасидаги билим ва кўникмалари оширилди. Академияда «KOICA», «TIKA» каби халқаро ташкилотларнинг ажратилган грантлари асосида 15 миллион доллардан ортиқ замонавий маблағ эвазига, сўнгги нано ва сунъий интеллект технологиялари билан жиҳозланган Марказий Осиёда йирик илмий марказга айлантириш бўйича лойиҳалар бошлаб юборилди. Мазкур стратегик ҳамкорлик 2032 йилга қадар давом этиши белгиланган.

Шу билан бирга Академияни халқаро нуфузли рейтингларда юқори поғоналарга олиб чиқиш институционал мақсад сифатида белгиланганидан келиб чиқиб, ўтган қисқа давр мобайнида 14 давлатнинг 22 та нуфузли ташкилоти билан ҳамкорлик алоқалари кенгайтирилиб, Академия ходимларининг Европа давлатларида малака ошириш курслари йўлга қўйилди. Бу мақсад таълим сифати, илмий тадқиқотлар самарадорлиги, халқаро академик иштирок ва амалий таъсир орқали босқичма-босқич амалга оширилади.

Ҳурматли иштирокчилар, хулоса қилиб айтганда, Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси бугун Президент сиёсатида тўлиқ уйғун ҳолда давлат бошқарувида таҳлилга асосланган қарор қабул қилиш маданиятини шакллантириш, сунъий интеллектни бошқарув амалиётига изчил жорий этиш ҳамда Ўзбекистоннинг халқаро интеллектуал майдондаги мавқеини мустаҳкамлашга хизмат қилаётган стратегик институт сифатида фаолият юритмоқда.

Биз халқаро ҳамкорликка очиқмиз, тажриба алмашиш ва қўшма ташаббусларни амалга оширишга тайёرمىз.

**Эътиборингиз учун раҳмат.**

**Constantin BLASCHKE**

***Head of Representative Office in Central Asia  
Hanns Seidel Stiftung***

## **NEW TRENDS IN STATE POLICY AND GOVERNANCE**

**Dear guests, conference participants, distinguished colleagues!**

It is a pleasure to welcome you on behalf of the Hanns Seidel Foundation.

“New Trends in State Policy and Governance” - Today’s conference addresses a central issue of our time: how states govern amid rapid change. As we have just heard, public administration is increasingly shaped by digitalization, data-driven decision-making, rising citizen expectations, and growing interdependence. These trends challenge traditional governance models, but also open opportunities for more effective, transparent, and inclusive public policy.

For the Hanns Seidel Foundation, these questions are at the core of our mission. For many years, the Foundation has worked in Uzbekistan and across Central Asia with state institutions, academia, and civil society. Our guiding belief is simple: sustainable reforms require strong institutions, capable individuals, and continuous dialogue.

Governance reform, thereby, is not a one-time effort or an easy-fix transfer of ready-made models. It is a process of long-term partnerships, mutual learning, and adaptation to local contexts, your realities.

In recent years, Uzbekistan and its Central Asian neighbors have made notable progress in advancing public administration and civil service reforms. These efforts emphasize professionalism, transparency, accountability, and service orientation — principles that are central to modern democratic governance worldwide.

Yet, reforms succeed only through people. That is why developing human capital is a key priority of our joint work to strengthen leadership, analytical, and strategic capacities within the public sector.

Today’s conference offers an opportunity to reflect on both what reforms are needed and how best to implement them. A regional perspective is useful - as Central Asian countries face common challenges and share a strong commitment to progress, while the potential for collaboration is truly promising.

In our observation, successful governance reform rests on three pillars:

1. Evidence-based policy-making, grounded in research, data and honest evaluation;

2. Professional and motivated civil servants capable of managing complexity;

3. Open dialogue within and across institutions and borders.

This conference embodies all three - linking academic reflection with practical insight, national perspectives with international experiences, and strategic vision with policy action.

In conclusion, the Hanns Seidel Foundation reaffirms its commitment to deepening cooperation in Central Asia for sustainable governance reform. Finally, I sincerely want to thank the Academy of Public Policy and Administration under the President of Uzbekistan for their excellent cooperation in hosting this International Conference.

I wish you an inspiring and productive conference.

**Thank you for your commitment.**

**ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИНИНГ ЗАМОНАВИЙ  
ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ЯНГИ ТРЕНДЛАРИ**

---

**Анвар ЮЛДАШЕВ, д.и.н., профессор,  
(Академия государственной политики и управления при  
Президенте Республики Узбекистан)**

**В ОТНОШЕНИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
ИССЛЕДОВАНИЙ И АНАЛИТИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ РЕФОРМ  
В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

Указом Президента Республики Узбекистан от 5 мая 2025 года № УП-78 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы целевой подготовки и эффективного привлечения к государственному управлению и службе перспективных кадров» были определены меры по кардинальному совершенствованию образовательной и исследовательской деятельности Академии государственной политики и управления при Президенте на основе цепочки «образование – исследование – практика».

Вышеназванным Указом в структуре Академии сформирован ряд новых научных и научно-практических структур для осуществления исследований и аналитического сопровождения реформ в сфере государственной политики и управления в республике:

- Центр компетенций в сфере анализа и исследований;
- Научно-практический центр по исследованиям государственной политики и управления;
- Центр научно-методический координации подготовки кадров в сфере государственного управления;
- Образовательный центр цифровых технологий и искусственного интеллекта в государственном управлении.

В то же время изучение имеющихся материалов показало, что несмотря на предпринятые институциональные меры по развитию аналитического и научного потенциала в сфере государственной политики и управления, в настоящее время отсутствует целостная система, обеспечивающая реализацию результатов исследований в процессы разработки и совершенствования государственных реформ. Это приводит к фрагментарному использованию результатов аналитики, ограниченному применению эмпирических и экспериментальных методов и снижает отдачу от реализуемых реформ.

При этом анализ текущей практики свидетельствует, что существующие недостатки носят системный характер, формируя разрыв

между научно-аналитической деятельностью и практикой государственного управления. Это в свою очередь препятствует разработке качественных проектов нормативно-правовых документов. В качестве основных проблем можно выделить следующее:

а) исследовательские результаты часто остаются в академических публикациях, научных статьях, монографиях и отчётах, редко трансформируются в конкретные рекомендации для министерств и ведомств;

б) низкий уровень внедрения методов Рандомизированных контролируемых исследований (RCT<sup>1</sup>), эмпирических исследований<sup>2</sup> и квази-экспериментов<sup>3</sup> в Академии. Это ограничивает возможность объективной оценки результативности реформ и снижает качество обратной связи при внесении изменений в государственные программы и стратегии;

в) низкое качество данных и недостаточно развитая исследовательская инфраструктура затрудняют полноценную оценку достижения, а также надлежащую разработку ключевых показателей эффективности (KPI<sup>4</sup>) в сфере государственной службы;

г) необходимо признать, что в системе Академии сохраняется дефицит квалифицированных специалистов в сфере прикладных исследований и анализа в области государственной политики и государственного управления. Кроме того, отсутствует механизм удержания таких кадров в государственном секторе. Не отработанность механизмов ротации формирует разрыв между Академией и субъектами государственной службы.

*Для сведения, до настоящего времени в Узбекистане не внедрены механизмы, обеспечивающие устойчивую связь между прикладными исследованиями и практикой государственной службы, включая*

---

<sup>1</sup> Рандомизированное Контролируемое Исследование (РКИ), – это «золотой стандарт» в медицине, где участников случайным образом распределяют по группам (например, получающим новое лекарство и получающим плацебо/стандартное лечение), чтобы объективно оценить эффективность и безопасность вмешательства, минимизировать предвзятость и установить причинно-следственные связи между лечением и исходами. Это позволяет получить надежные доказательства, лежащие в основе клинических рекомендаций.

<sup>2</sup> Эмпирические исследования – это научный подход, основанный на сборе и анализе фактических данных, полученных напрямую из реального мира через наблюдения, эксперименты, измерения или опросы, а не только на теории, позволяя подтвердить или опровергнуть гипотезы. Они используют «железные факты», доступные для чувственного восприятия (увидеть, услышать), и служат для получения объективных, достоверных результатов, являясь основой для науки и практики.

<sup>3</sup> Квазиэксперименты – это методы исследования, похожие на настоящие эксперименты, но без случайного распределения участников по группам, что делает их менее контролируемыми, но часто более реалистичными, так как используются естественные группы (например, классы в школе или сотрудники на предприятии) для изучения влияния какого-то события или программы, а не искусственно созданные в лаборатории. Основное отличие от настоящего эксперимента – отсутствие рандомизации и, как следствие, более ограниченные возможности для установления строгих причинно-следственных связей, поскольку возможны искажения из-за скрытых факторов.

<sup>4</sup> Ключевые показатели эффективности (KPI) – это измеримые метрики, которые показывают, насколько успешно компания, отдел или сотрудник достигают поставленных стратегических и тактических целей в течение определенного периода. Они помогают оценить продуктивность, управлять процессами, мотивировать персонал и корректировать стратегию, выражаясь в цифрах или процентах (например, рост продаж, количество новых клиентов, время на закрытие вакансии).

*исследовательские стажировки и программы временной ротации, как «fellowships» и «secondments» (прикомандирование);*

д) отсутствует устойчивое финансирование и долгосрочные стимулы для лабораторий. Это препятствует формированию устойчивых исследовательских команд и долгосрочных аналитических программ.

### **Международный опыт**

Международный опыт ведущих школ и институтов государственной политики показывает, что эффективное внедрение аналитических и научных разработок в государственную политику обеспечивается не отдельными научно-практическими центрами или лабораториями, а формированием целостной системы, объединяющей образование, исследования и практику государственного управления в единый цикл.

Республика Корея выстроила одну из наиболее интегрированных моделей аналитического сопровождения реформ.

а) **Корейская школа государственной политики и управления (KDI School of Public Policy and Management)** имеет свои лаборатории, совмещающие исследовательскую деятельность преподавателей, практико-ориентированное обучение слушателей (госслужащих) и внесение аналитических справок, отчётов и концепций на рассмотрения в Кабинет Министров Республики Корея.

*В структуре KDI функционируют 15 лабораторий, включая Лабораторию оценки воздействия (государственной политики), Лабораторию экспериментальных исследований в сфере государственного управления, Лабораторию управления, лидерства и менеджмента в государственном секторе и Лабораторию открытого правительства и инноваций.*

Также выстроены эффективные программы научных стажировок (research fellowships) и временного прикомандирования (secondments), в рамках которых государственные служащие среднего и высшего звена временно направляются в KDI в качестве внештатных исследователей, а сотрудники KDI – в министерства и ведомства в роли советников.

Финансирование лабораторий обеспечивается за счёт Специального фонда исследований KDI с многолетним горизонтом планирования, что формирует устойчивые стимулы для долгосрочных исследований. Дополнительное финансирование обеспечивается в рамках государственных исследовательских проектов, а также за счёт сотрудничества с ОЭСР, АБР и Всемирным банком.

б) **Школа государственной политики и управления Ли Куан Ю** является ключевым институциональным узлом, обеспечивающим интеллектуальное и кадровое сопровождение государственной политики Сингапура.

Школа выстроена не по традиционной кафедральной модели, а осуществляется в рамках системы специализированных центров и лабораторий, сформированных по приоритетным направлениям государственной политики и управления.

*В структуре Школы также функционирует Лаборатория государственной политики, обеспечивающая прикладной переход от анализа данных к разработке и пилотированию решений в сфере государственного управления.*

В целях развития аналитического потенциала и управленческих компетенций реализуются программы профессионального развития, включая годовую «Public Policy Fellowship» и «Practitioner Visitor Programme», продолжительностью до шести месяцев, ориентированные на руководящий состав профильных министерств и ведомств.

Данные программы выступают как инструмент стратегического обновления государственного аппарата, обеспечивая временное выведение руководителей из операционной рутины без утраты должностного статуса и карьерной траектории.

**в) Институт правительства (Institute for Government) Великобритании** является независимым аналитическим центром, тесно работающим Правительством Великобритании.

Институт активно использует эмпирический анализ, сравнительные исследования и элементы квази-экспериментального подхода, опираясь на данные реализации реформ.

В основном он фокусируется на анализе эффективности государственного аппарата, процессов принятия решений и реализации реформ. Он также ведёт мониторинг эффективности государственных услуг (Public Services Performance Tracker), как постоянный аналитический инструмент, охватывающий более 250 показателей по ключевым госуслугам Великобритании (затраты, спрос, кадровые ресурсы, результаты) и обеспечивающий системное включение аналитики в текущую повестку Правительства.

Институт также ведёт «Уайтхолл Монитор» – постоянно обновляемую систему мониторинга деятельности Правительства Великобритании, аккумулирующую данные по ключевым параметрам государственного управления, включая структуру и численность государственной службы, бюджетные расходы, устойчивость высшего управленческого корпуса и институциональные изменения.

Регулярное обновление данных позволяет выявлять системные проблемы и риски, а материалы мониторинга используются при принятии бюджетных решений, реструктуризации ведомств и внесении изменений в госпрограммы и стратегии на уровне Кабинета Министров.

**г) Школа государственного управления имени Мохаммеда бин Рашида** – специализированная школа государственной политики, учреждённая Правительством Дубая и действующая под патронажем правительства ОАЭ.

Школа создана как инструмент модернизации госуправления, обеспечивая развитие управленческих компетенций, прикладную аналитику и разработки научно обоснованной государственной политики.



В структуре Школы имеется Лаборатория поведенческих исследований Дубая, созданная для оказания экспертно-аналитической поддержки Правительству Дубая.

Лаборатория осуществляет прикладные исследования с применением полевых и квази-экспериментальных методов, включая А/В-тестирование и пилотные поведенческие интервенции, направленные на повышение эффективности государственной политики и качества государственных услуг.

Группа преподавателей и научных сотрудников Школы издают аналитическое издание «Dubai Policy Review» в качестве инструмента формирования общего понимания приоритетов и логики реформ внутри государственного аппарата. Оно обеспечивает обсуждение ключевых направлений государственной политики, представляет аналитические обзоры и практические кейсы, а также переводит сложные вопросы в формат, доступный для руководителей высшего уровня министерств и ведомств.

### **Рекомендации:**

Исходя из вышеизложенного, в целях ускорения внедрения аналитических и научных разработок в практику государственной политики и управления, предлагается:

#### **1. Создать в структуре Академии 3 тематических лабораторий:**

- Лабораторию аналитики государственного управления (Government Analytics Lab) при Научно-практическом центре по исследованиям государственной политики и управления.

- Лабораторию надлежащего государственного управления (Good Governance Lab) при Центре компетенций в сфере анализа и исследований.

- Лабораторию государственной службы (Civil Service Lab) при Центре научно-методической координации подготовки кадров в сфере государственного управления.

Лаборатории будут функционировать в качестве структурных подразделений центров по достижению результатов (delivery), обеспечивающие разработку наиболее актуальных проблем в сфере государственной политики и управления.

Тестирование решений посредством пилотирования, проведения квази-экспериментов и рандомизированных контролируемых исследований (RCT), а также сопровождение их внедрения в министерствах и ведомствах.

#### **3. Установить порядок, в соответствии с которым:**

В структуре Академии учредить Совет по исследованиям в сфере государственной политики и управления (далее – Совет).

Структурные подразделения (центры и лаборатории) Академии формируют Внутренний портфель исследований (Research agenda) для краткосрочной (3-6 месяцев), среднесрочной (1-2 года) и долгосрочной перспективы (3-5 лет).

Внутренний портфель исследований будет формироваться по приоритетным направлениям, таким как оценка эффективности

государственной службы; модели ключевых показателей эффективности и системы достижения результатов (delivery); цифровизация и искусственный интеллект в государственном управлении и другим направлениям;

Данный портфель исследований будет вноситься на утверждение Совету и финансироваться за счет средств выделяемых Академии из Государственного бюджета, грантовых средств, привлекаемых в рамках проектов с участием международных финансовых институтов, благотворительных пожертвований, иных источников, не запрещенных актами законодательства.

4. Создать Фонд поддержки реформ государственного управления для финансирования исследовательских проектов и программ в сфере государственной политики и управления включенных в Годовой и Среднесрочный портфели.

Согласно утвержденным Годовым и Среднесрочным портфелям, можно проводить конкурсный отбор на предоставление финансирования прикладных исследовательских проектов в сфере государственной политики и управления.

5. Запустить Реестр исследований в сфере государственной политики и управления для накопления институциональной памяти и повторного использования результатов аналитики.

**Бахтиёр ОМОНОВ, с.ф.д., профессор,  
(Ўзбекистон миллий университети)**

## **ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ СОҲАСИДАГИ ИСЛОҲОТЛАР**

Сўнгги йилларда мамлакатимизда барча соҳаларда бўлганидек, давлат хизмати тизимини янада ривожлантириш, сифат ва самарадорликни ошириш, тизимга ҳар томонлама малакали, билимли кадрларни жалб қилиш, давлат фуқаролик хизмати тизимининг бирлиги ва барқарорлиги, қонунийлик, адолат, халққа хизмат қилиш, давлат органлари ва мансабдор шахсларнинг жамият ва фуқаролар олдидаги жавобгарлиги, инсон ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларининг устуворлигига катта эътибор қаратилмоқда.

Ҳозирги кунда ислоҳотларнинг натижадорлиги, уларнинг ҳар бир фуқарога етиб бориши бевосита давлат хизматининг очиклигига, унда ишлаётган кадрлар салоҳияти ва масъулиятига бевосита боғлиқ. Чунки айнан давлат хизматчилари орқали фуқароларнинг давлатга бўлган ишончи мустаҳкамланиб, ўзгаришларга нисбатан муносабати ижобий томонга шаклланади ҳамда юртимизда олиб борилаётган ислоҳотларни ўз ҳаётида сеза бошлайди.

Ўзбекистонда ислоҳотларнинг ҳозирги босқичида давлат хизматидаги кадрлар сиёсатини аввалгидек оддий «ходимларни бошқариш»нинг айрим

элементларини эмас, балки «инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш»га йўналтирилган янги сифат босқичига кўтариш вазифаси турибди. Инсон ресурсларини бошқаришни «ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун унинг инсон ресурсларига бўлган эҳтиёжини таҳлил қилиш ва бошқариш жараёни» деб таърифлаш мумкин<sup>1</sup>.

Яқинда мамлакатимизда ватанпарвар, инсон қадрини эъзозлайдиган, коррупцияга тоқатсиз ва профессионал янги авлод раҳбар кадрларини тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ҳамда уларни тармоқ ва соҳалар учун қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, шунингдек, мазкур соҳада самарали илмий-инновацион тадқиқотлар олиб бориш тартиб-таомилларини яхшилаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майдаги ПФ-78-сон «Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони қабул қилинди. Фаолиятни самарали ташкил этиш ва тубдан трансформация қилиш учун Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси этиб қайта ташкил этилди. Академия тузилмасида Таҳлилий ва тадқиқот тузилмалари фаолиятини ташкил этиш бўйича мувофиқлаштирувчи кенгашнинг маслаҳат-услубий ва таълим платформаси сифатида фаолият кўрсатувчи Таҳлил ва тадқиқот соҳасидаги компетенциялар маркази ташкил қилинди. Давлат сиёсати ва бошқаруви академиясининг Халқаро академик маслаҳат кенгаши таркиби тасдиқланди.

Таркибга Россия, Буюк Британия, Германия, Франция, Жанубий Корея, Япония, Сингапур каби давлатларнинг соҳага алоқадор нуфузли олимлар, халқаро экспертлар аъзо бўлди. Булардан хулоса шуки, Ўзбекистон давлат фуқаролик хизмати катта ўзгаришлар ва самарали ислохотлар арафасида турибди. Демак, Президент администрацияси ва ҳукумат вазирликлари таркибида истеъдодли, ташаббускор, билимдон, жаҳон тажрибасини эгаллаган ёшлар пайдо бўлади. Бу ислохотлар яқин йилларда самаралар бериши, шубҳасиз.

Туркияда давлат хизматчиларининг таълимга бўлган эҳтиёжи ўрганилади ва ҳар бир давлат хизматчиси ўзига керакли бўлган таълим дастурида ўқитилади. Жумладан, «Егитим каписи» малака ошириш платформаси ишга туширилган бўлиб, ҳар бир вазирлик ва идора таълим эҳтиёжидан келиб чиқиб тайёрланган видеодарслар (видеоконтентлар) Инсон ресурсларини ривожлантириш департаменти томонидан маъқуллангандан сўнг платформага жойланади. Яъни, давлат хизматчиларига ўз соҳаси учун зарур бўлган билимларни эгаллайди.

«Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонунига биноан, давлат хизматчиларини қайта тайёрлаш, уларнинг малакасини оширишни мунтазам

---

<sup>1</sup> Luftim C. The evolution of human resource management: past, present and future. The Macrotheme Review 3(9). 2014. – P. 73-83.

равишда ташкил этиш давлат органлари ва ташкилотларининг ваколатига киради.

Давлат фуқаролик хизматини ўташ давомида давлат фуқаролик хизматчилари касбий компетенциясини мунтазам равишда ошириб борадилар. Сабаби, малака даражаларини беришда малака ошириш курсларини тугатганлиги ҳақидаги сертификат ҳам инобатга олинади.

Бундан ташқари, Давлат органлари хизматчиларининг рақамли трансформация ва фойдаланувчиларга қаратилган, давлат хизматлари қамраб олинган, рақамли трансформация давлат стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун лозим бўлган малака ҳамда компетенцияларини ривожлантириш масаласи бугунги куннинг энг долзарб вазифаси ҳисобланади. Истиқболда қуйидаги ишлар олдимизда турибди:

1. Рақамли трансформация – рақамли технологияларни жорий этиш орқали мавжуд стратегия, моделлар, операциялар, маҳсулотлар, маркетинг ёндашуви ва мақсадларини қайта кўриб чиқиш орқали бошқарув тизимини ўзгартириш ҳисобланади.

Рақамли трансформация иш жараёнини, айниқса, давлат бошқарувини тубдан ўзгартиради. Давлат ҳокимияти органлари олдида нафақат фуқаролар ва бизнес учун қулайроқ бўлиш, балки шаффофлик, хизмат кўрсатишга йўналтирилганлик, айти пайтда самарали, мослашувчан ҳамда харажатдан холис бўлиш муаммоси турибди. Ҳозирги кунда буларнинг барчасини замонавий рақамли технологияларни татбиқ этиш орқали ечиш имконияти мавжуд.

Давлат бошқарувини рақамлаштириш бўйича самарадорликка эришган хорижий давлатлар ичида Хитой пешқадамлик қилмоқда. Жумладан, асосий амалга оширилаётган ишларда «Ақлли бошқарув»ни йўлга қўйиш мақсадида замонавий технологиялардан фойдаланилмоқда. Сунъий интеллект, 5G, Big Data, IoT1, блокчейн, виртуал ҳақиқат шулар жумласидан. Интеллектуал натижалар давлат хавфсизлигини таъминлаш мақсадида кенг қўлланилади, шу сабабли давлатнинг ўзи сунъий интеллект технологияларининг асосий буюртмачисидир.

Ҳукумат буюртмаларининг энг катта қисми юзни таниб олишнинг тобора такомиллаштирилган технологияларини ишлаб чиқиш ва онлайн хавфсизлик мониторинги платформаларини сақлашга қаратилган. Хитойда ўрнатилган 176 миллиондан ортиқ смарт-камералардан, шунингдек, аҳоли томонидан фойдаланиладиган 500 миллиондан ортиқ смартфонлардан олинган маълумотлар транспорт ҳаракатини таҳлил қилиш ва жамоат хавфсизлигини яхшилаш мақсадида шаҳар инфратузилмасини бошқаришда фойдаланилади. Юқоридаги ишланмалар Хитой келажагининг ақлли шаҳарларини ривожлантиришга ёрдам беради. Хитой ҳукумати ақлли интеллектуал технологиялар жорий этиладиган асосий вилоят ва шаҳарларни белгилаб қўйган. Бундай субъектлар Гуангдонг вилояти,

Жиангсу вилояти, Чжежианг вилояти, Пекин, Шанхай, Шензхен, Чангша ва бошқалар<sup>1</sup>.

2. Давлат хизматини профессионаллаштириш. Бу давлат хизматчиси тушунчасининг таърифи, мансабдор шахслар, тайинланган лавозимлар ўртасидаги фарқ, очиқ танловлар, кадрлар захираси, ходимларни объектив алмаштириш, малака ошириш, сертификатлаш асосида давлат хизматчиларининг натижадорлигига эришиш, ишдан бўшатиш, ижтимоий ҳимоя, рағбатлантириш ва жавобгарлик чоралари, сайланган органлар ва жамият олдида жавобгарлик тизимида шаффофликни таъминлайди.

Маълумки, давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан миллий кадрлар захирасини бошқариш ҳамда давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очиқ порталини ташкил этиш ва юритиш раҳбар кадрлардан доимий равишда ўз устида иш олиб боришга хизмат қилади. Албатта, хорижий давлатлар тажрибасидан маълумки, давлат хизматчилари доимий равишда йилига камида 100 соат малака ошириш курсларида ўз билим ва кўникмаларини ошириб боришлари лозим. Шунингдек, давлат хизматчиларини компетенцияларга асосланган ҳолда ўқитиш тизими йўлга қўйилган.

Давлат фуқаролик хизмати соҳасига ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш мақсадида «Давлат фуқаролик хизмати ягона электрон ахборот-таҳлил тизими» дастурий-аппарат комплекси ишга туширилиб, давлат фуқаролик хизматчилари тўғрисидаги маълумотлар базаси шакллантирилди. Жумладан, давлат фуқаролик хизматига муносиб кадрларни очиқ мустақил танлов асосида қабул қилиш тизими жорий қилинди. Танловларнинг очиқ ва шаффофлигини таъминлаш мақсадида «Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очиқ портали» ([vacancy.argos.uz](http://vacancy.argos.uz)) ахборот тизими ишга туширилди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 24 майдаги «Маъмурий ислохотлар доирасида рақамли технологиялар соҳасида давлат бошқарувини самарали ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармониغا биноан, «Рақамли давлат фуқаролик хизмати» концепцияси доирасида [hrm.argos.uz](http://hrm.argos.uz) электрон платформаси ҳам ишга туширилди. Фармон ижросини таъминлаш мақсадида Вазирлар Маҳкамасининг 2023 йил 22 сентябрдаги «Республика ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори билан 2023 йил 1 ноябрдан бошлаб республика ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органларида инсон ресурсларини бошқаришга оид барча маълумотлар ва ҳужжатлар электрон платформада шакллантирилиши ва юритилиши белгиланди. Мазкур платформа инсон ресурсларини ривожлантириш йўналишидаги бюрократик тўсиқларга чек қўйиш ҳамда коррупциявий хавф-хатарлар ва инсон омилини қисқартириш мақсадида ишлаб чиқилди.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Президент Администратсияси номенклатурасидаги лавозимларга Миллий кадрлар захирасига киритилган номзодлар учун қисқа муддатли малака ошириш курси бўйича ўқув-қўлланма. 1-босқич / Тузувчилар жамоаси. – Т.: Академия, 2022. – Б.129.

Инсон ресурсларини бошқаришга оид маълумот ва ҳужжатлар электрон платформа орқали давлат органи тузилмаси, ходимлар билан тузилган меҳнат шартномалари ва уларга қўшимча битимлар, меҳнат шартномаларининг бекор қилиниши ҳамда вакант иш ўринлари тўғрисидаги маълумотлар «Ягона миллий меҳнат тизими» идоралараро дастурий-аппарат комплексига, қабул қилинган ички идоравий ҳужжат (*буйруқ, қарор ва фармойиш*)ларни ижрога қаратиш учун «[edo.ijro.uz](http://edo.ijro.uz)» ахборот тизимига, ходимларга ойлик иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловларни тўлаш учун зарур бўлган маълумотлар «UzASBO» дастурий мажмуасига автоматик тарзда юборилади.

Платформа Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очиқ портали – [vacancy.argos.uz](http://vacancy.argos.uz) ҳамда Ягона миллий меҳнат тизими – [my.mehnat.uz](http://my.mehnat.uz) электрон дастурлари билан интеграллашган. Ходимлар ва меҳнатга доир маълумотлар автоматик тарзда шаклланади.

Бугунги кунда мазкур давлат органлари ва ташкилотларининг инсон ресурсларини бошқариш бўйича бўлинмалари ходимлари ўз фаолиятларини [hrm.argos.uz](http://hrm.argos.uz) платформадан фойдаланган ҳолда амалга оширмоқда.

Кадрларга оид иш юритув ҳужжатларини мазкур электрон платформада шакллантириш ва юритиш амалиёти йўлга қўйилди. Шуни қайд этиш жоизки, [hrm.argos.uz](http://hrm.argos.uz) ахборот тизимининг ишга туширилиши натижасида давлат органлари ва ташкилотларида инсон ресурсларини бошқаришда қоғоз сарфининг камайиши, вақтнинг тежалиши, ходимлар билан ишлаш жараёнида шаффофлик таъминланишига эришилиб, ахборот хавфсизлиги таъминланиши ҳамда давлат органлари ва ташкилотларининг барча ходимлари бўйича ягона марказлаштирилган маълумотлар базасини шакллантириш имконияти яратилмоқда. Big Data, BI, AI технологияларини давлат фуқаролик хизмати соҳасига жорий этиш орқали маълумотларни йиғиш, тайёрлаш, самарали таҳлил қилиш каби вазифаларни автоматлаштириш ишлари олиб борилмоқда.

Е-хат муҳофазаланган электрон почта тизими. Ҳозирги кунда дунёнинг барча давлатларида сунъий интеллект (SI) технологияларининг кундан-кунга ривожланаётганлигини инобатга олган ҳолда, мамлакатимизнинг барча соҳаларида SI технологияларини жадал жорий этиш, рақамли маълумотлардан фойдаланиш имкониятини ва юқори сифатини таъминлаш мақсадида 2021 йил 17 февралда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Сунъий интеллект технологияларини жадал жорий этиш учун шарт-шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4996-сонли қарори қабул қилинди. Бундан кўриниб турибдики, замонавий ахборот-коммуникация ва рақамли технологияларни жамиятимизнинг барча тармоқлари ва соҳаларида, энг аввало, давлат бошқаруви, соғлиқни сақлаш ҳамда қишлоқ хўжалигида кенг қўллаш, шунингдек, таълим жараёнларини ҳам замонавий инновацион технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этилиши юқори самарадорликларга олиб келинишига алоҳида эътибор берилмоқда. Бу эса, албатта, кадрлар хизматлари ходимлари фаолияти самарадорлиги ва иш сифатини кескин оширади. Замонавий давлат

бошқарувида эса рақамли технологиялардан кенг фойдаланиш бошқарув фаолияти самарадорлигини оширибгина қолмай, балки унинг очиқлиги ва сифатини ошириб, жамоатчиликка давлат ҳокимияти органлари фаолияти шаффоф эканлигини кузатиб бориш имкониятини яратади.

Е-ХАТ тизимига қўйиладиган асосий талаблар:

Узатилаётган, қабул қилинаётган ва серверда сақланаётган электрон хатларни бузғунчи ва бегона шахслар ўқиб олмайдиган ҳолга келтириш;

Электрон хатларни бузғунчи ва бегона шахслар томонидан ўзгартириб бўлмайдиган ҳолга келтириш;

Тизимнинг давлат стандартлари талабларига жавоб бериши;

Электрон хатларни электрон рақамли имзо орқали жўнатиш.

Е-ХАТнинг афзалликлари:

- дастурий таъминотнинг фойдаланувчилар учун содда қилиб яратилганлиги ҳамда шунга ўхшаш чет эл тизимларидан бир неча баробар арзонлиги;

- ахборотни криптографик муҳофаза қилишда миллий стандартлардан фойдаланилганлиги;

- фойдаланувчи учун қулай ҳамда 3 тилда, ўзбек, рус ва инглиз тилларида яратилган интерфейси;

- юқори тезликда маълумотларни шифрлаш имконияти;

- фойдаланувчи томонидан хатнинг етиб борганлиги ҳамда ўқилган ёки ўқилмаганлигини назорат қилиш имконияти;

- овоз хати юбориш имконияти.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясида<sup>1</sup> «Давлат халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатларига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдирлар» (2-модда); «Халқ давлат ҳокимиятининг бирдан-бир манбаидир. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимияти халқ манфаатларини кўзлаб ва Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ҳамда унинг асосида қабул қилинган қонунлар ваколат берган органлар томонидангина амалга оширилади» (7-модда), деган сўзларнинг ёзиб қўйилганлиги ҳали бу масалада анча ишлаш кераклигини тақозо этмоқда.

Мамлакатимизда кадрларни танлаш–тайёрлаш–тайинлаш тизимини кетма-кетликда комплекс даврга мос ҳолда такомиллаштиришга ҳам катта эҳтиёж туғилмоқда. Ушбу соҳадаги таҳлилий-ташкилий ишларни мувофиқлаштириш учун Давлат сиёсати ва бошқаруви Академияси халқаро ва маҳаллий экспертларни жалб этиши лозим.

Давлат хизматчилари функциялари классификаторини (Ягона Реестрини) ривожлантириш вақти келди. Кадрлар тайёрлайдиган барча олий таълим даргоҳларида ўқув режалари ва дастурларини ҳам соҳага оид қонун талаблари асосида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Қаранг.: Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 01.05.2023 й., 03/23/837/0241-сон.

Биринчи навбатда, вазирлик ва идораларнинг янги тоифадаги мутахассисларга бўлган эҳтиёжларини самарали ўрганиш, мамлакат раҳбарияти томонидан қўйилган вазифаларни сўзсиз амалга ошириш, бу борада Республика комиссияси томонидан мунтазам равишда ислохотлар олиб борилиши керак.

Профессор К. Мирзаахмедовнинг фикрича<sup>1</sup>, ҳозирги тезкор модернизациялашув босқичида сиёсий ҳокимиятнинг легитимлигини таъминловчи асосий сиёсий технологиялар қуйидаги жараёнларга қаратилиши лозим:

- миллий-маданий манфаатлар, қадриятлар ва эҳтиёжларга мос келадиган сиёсатни шакллантириш;

- давлат бошқарувида бошқарувнинг маъмурий усулларини, кадрлар сиёсатини самарали жорий этиш ҳамда давлат хизматлари кўрсатишда халқ билан мулоқотнинг ташкилий, ҳуқуқий ва сиёсий технологияларини қўллаш;

- миллий хавфсизликни таъминлаш, таҳдидлар ва фавқулодда вазиятларга адекват жавоб беришнинг сиёсий механизмлари сифатида инсон хавфсизлиги, жамоат хавфсизлиги, миллий ва маданий хавфсизликни таъминлаш;

- сиёсий институтларнинг давлат бошқаруви органлари билан ҳамкорлиги ҳамда фуқароларнинг сиёсий жараёнлардаги иштирокини таъминлаш;

- сиёсий тизим трансформацияси жараёнида давлат ва жамият ривожининг миллий ва умуминсоний қадриятларга содиқлигини ошириш.

Бизнингча, мамлакатимизда иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий ислохотларнинг муваффақияти, аввало, давлат бошқаруви соҳасидаги кадрларни танлаш ва тайёрлаш даражасига, уларнинг бугунги ўзгаришларни тўлиқ англаган ҳолда амалга ошириш қобилиятига боғлиқ. Шу боис, давлат хизмати ва давлат хизматчилари фаолиятига доир илмий изланишларнинг олиб борилиши ва унинг асосида қонун ҳужжатларини шакллантириш ҳамда такомиллаштириш зарурати сезилмоқда.

Юқоридаги масалаларни қонун йўли билан тартибга солиниши кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишдаги коррупцияни, қариндош-уруғчилик каби иллатларнинг олдини олишда муҳим аҳамиятга эга.

Президентимиз Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек: «Ҳақиқий раҳбар, ҳақиқий етакчи одамларнинг бардошини синаш учун эмас, балки уларга муносиб шарт-шароит яратиб бериш, оғирини енгил қилиш учун раҳбар этиб тайинланади. Барча бўғиндаги раҳбарлар - у вазир ёки ҳоким бўладими, идора ёки ташкилот бошлиғи бўладими, ўзининг одоб-ахлоқи ва маданияти билан ҳаммага ўрнак ва намуна бўлиши зарур». Демак, давлат фуқаролик хизматида Шахсий намуна бўлиш, андоза муҳим рол ўйнайди.

---

<sup>1</sup> Мирзаахмедов К. Сиёсий ҳокимият легаллиги ва легитимлиги муносабатларининг концептуал асослари. Results of National Scientific Research, Volume 1| Issue. 2021. – В. 200-201. <https://zenodo.org/records/7499312>



## **СИЁСИЙ ФАНЛАРГА ОИД ДИССЕРТАЦИОН ТАДҚИҚОТЛАРНИНГ УСТУВОР ЙЎНАЛИШЛАРИ**

Сиёсий фанларнинг ривожланиш даражасини баҳолашда, ушбу соҳада олиб борилган фундаментал ва амалий тадқиқотларнинг сифати ҳамда уларнинг қўлами асосий индикаторлар ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан, Ўзбекистонда сиёсатшуносликнинг ҳолати ва ривожланиш истиқболларини баҳолашга қаратилган бир қатор илмий тадқиқотлар ўтказилиб, улар натижалари илмий мақолалар ва тўпламлар<sup>1</sup> шаклида чоп этилган. Жумладан, уларда сиёсий фанларнинг шаклланиши ва ривожланишининг алоҳида жиҳатлари тадқиқ этилган.

Ҳозирги вақтда сиёсий фанларга оид илмий тадқиқотларни ўрганиш, амалга оширилган диссертацион тадқиқотларни тизимли таҳлил қилиш ва уларни умумлаштириш зарурати мавжуд. Мамлакатимизда 1991-2025 йиллар оралиғида ҳимоя қилинган диссертацияларнинг йўналишлари, ўсиш ва камайиш тенденцияларини аниқлашга имкон берувчи умумий илмий ландшафтни тақдим этишни мақсад қилдик. Шунингдек, бугунги замонавий ривожланиш талабларини ҳисобга олиб, сиёсий фанларга оид илмий тадқиқотларнинг устувор йўналишларини аниқлашга ҳаракат қилдик.

1994 йилдан 2026 йилгача бўлган даврда сиёсий фанлар бўйича жами 383 та диссертациялар ҳимоя қилинган. Уларнинг 310 таси (81%) – номзодлик (PhD) диссертациялари, қолган 79 таси (19%) эса докторлик (DSc) диссертациялари ҳисобига тўғри келади. Ушбу диссертацияларни икки босқичда таҳлил қилиш сиёсатшунослик соҳасидаги тадқиқотларнинг динамикаси, асосий йўналишлари ва эришган натижаларини аниқлаш имконини беради.

**1. Сиёсий фанлар бўйича илмий-педагогик кадрлар тайёрлашнинг биринчи босқичи** 1994-2012 йилларга тўғри келади. 1990 йиллар бошидан Ўзбекистонда сиёсий фанларнинг янги йўналишлари шакллана бошлади. Ушбу йўналишлар мамлакат сиёсий ҳаёти, жараёнлар, тизимлар, институтлар ва вазиятни таҳлил қилишга, шунингдек, сиёсий акторлар фаолиятини ўрганишга қаратилган эди.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистонда политология: (2001 йил 18 октябрда Тошкент шаҳрида ўтказилган Республика илмий-амалий конференцияси материаллари). – Тошкент: «Шарқ», 2002. – 192 б.; «XXI асрда Ўзбекистонда сиёсий фанларнинг тараққиёти»: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент: «Фан ва технология», 2019. – 296 б.; Ўзбекистонда политологиянинг янги босқичи. Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент: «Complex Print», 2022. – 300 б.; Сиёсий фанлар соҳасида тадқиқотлар. Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент: «Complex Print», 2022. – 288 б.; Сиёсий фанларнинг долзарб муаммолари. Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Бухоро: «Durdona», 2025. – 438 б.

Мазкур ҳимоя қилинган диссертациялар Ўзбекистонда сиёсий фанлар тараққиётига салмоқли ҳисса қўшди. Жумладан, миллий давлатчилик ғояларини шакллантириш, демократик институтларни ривожлантириш, фуқаролик жамиятини шакллантириш каби муҳим масалаларга бағишланган. Шу билан бирга, тадқиқотлар глобаллашув ва геосиёсий ўзгаришларнинг мамлакатимизга таъсирини таҳлил қилишга бағишланган.

1994-2012 йилларда сиёсий фанлар бўйича жами 127 та диссертация ҳимоя қилинган бўлиб, шунинг 27 таси (21,4%) докторлик, қолган 99 таси (78,6%) номзодлик диссертацияларини ташкил этган. Ушбу диссертацион тадқиқотлар қуйидаги жиҳатлари билан ажралиб турди.

**Биринчидан**, дастлабки диссертацион тадқиқотлар мамлакатимизнинг жаҳон сиёсий майдонида эгаллаган ўрни, шаклланаётган ташқи сиёсати ва халқаро муносабатлардаги роли билан яқиндан боғлиқ эди. Мустақилликнинг дастлабки йилларида Ўзбекистон 70 дан ортиқ давлат билан дипломатик алоқаларни ўрнатди ва БМТ, Шанхай Ҳамкорлик Ташкилоти, Ислом Ҳамкорлик Ташкилоти, Европа Хавфсизлик ва Ҳамкорлик Ташкилоти каби нуфузли ташкилотларга аъзо бўлди. Бу эса, халқаро муносабатлар ва ташқи сиёсат соҳасидаги тадқиқотларни кўламини кенгайтирди.

**Иккинчидан**, ушбу диссертация мавзуларининг аксарият қисми давлатчиликни мустаҳкамлаш, демократик институтларни барпо этиш, жамиятни модернизация қилиш ва миллий маънавиятни тиклаш каби йўналишларга оид бўлган. Хусусан, тоталитаризмдан демократияга ўтиш, кадрлар сиёсати, этник муносабатлар, фуқаролик жамиятини қуриш, ҳуқуқий давлатни ривожлантириш каби масалалар мустақилликнинг дастлабки йилларида энг долзарб мавзулар ҳисобланган.

Шунингдек, ушбу мавзулар миллий хавфсизлик, иқтисодий ҳамкорлик, таълим тизимини ислоҳ қилиш, ижтимоий ҳимоя, ёшлар сиёсати каби соҳалардаги муаммоларни ҳам қамраб олган. Алоҳида таъкидлаш керакки, кўплаб изланишлар Ўзбекистоннинг миллий манфаатларини ҳимоя қилиш, минтақавий хавфсизликни таъминлаш ва халқаро ҳамжамиятда муносиб ўрин эгаллаш масалаларига ҳам қаратилган эди.

**2. Сиёсий фанлар бўйича илмий-педагогик кадрлар тайёрлашнинг *иккинчи босқичи*** 2017 йилдан кейинги даврни ўз ичига олади. 2017 йилдан 2026 йилгача бўлган даврда сиёсий фанлар бўйича жами 257 та яъни 211 таси (82%) – сиёсий фанлар бўйича фалсафа доктори (PhD) ва 46 таси (18%) эса сиёсий фанлар доктори (DSc) диссертациялари ҳимоя қилинган. Бу даврда оралиқда ҳимоя қилинган PhD ва DSc диссертациялари асосан давлат бошқаруви ва сиёсий ислохотлар, демократик жараёнлар ҳамда фуқаролик жамияти институтларининг ривожланишига бағишланган. Тадқиқотларда давлат ҳокимияти тизимини модернизация қилиш, сиёсий партиялар ва сайлов тизимини такомиллаштириш, жамоатчилик назоратини кучайтириш ҳамда сиёсий маданиятни юксалтириш масалалари кенг ёритилган. Шунингдек, ёшларнинг

сиёсий онги ва фаоллигини ошириш, сиёсий ижтимоийлашув жараёнлари ҳам муҳим илмий йўналиш сифатида тадқиқ этилган.

Бундан ташқари, диссертацияларда миллий хавфсизлик ва сиёсий барқарорлик, ташқи сиёсат ва халқаро муносабатлар, хусусан Марказий Осиё минтақасидаги ҳамкорлик масалалари алоҳида ўрин эгаллайди. Рақамли сиёсат, оммавий ахборот воситалари ва ижтимоий тармоқларнинг сиёсий жараёнларга таъсири, электрон ҳукумат ва очиклик сиёсати каби замонавий масалаларга ҳам эътибор қаратилган. Умуман олганда, мазкур илмий ишлар 2017 йилдан кейинги даврда мамлакатда амалга оширилган кенг қўлланми сиёсий ислохотларни илмий-назарий жиҳатдан таҳлил қилиш ва уларнинг амалий самарадорлигини асослашга қаратилган.

Таъкидлаш ўринлики, Ўзбекистонда сиёсий фанларда илмий тадқиқотларнинг ривожланишига умумий баҳо берадиган бўлсак, ижобий динамика кузатилаётганини алоҳида таъкидлаш зарур. Илмий тадқиқотлар сони ва сифат кўрсаткичлари сезиларли даражада ўсиб бормоқда. Бироқ, эришилган натижаларни хорижий илмий мактаблар билан таққослаганда ортда қолиш кузатилмоқда, яъни илмий тадқиқотларни молиялаштириш ва фундаментал тадқиқотларнинг етарли эмаслиги ҳамда олиб борилаётган тадқиқотларнинг амалиётга татбиқ этилишининг пастлиги шулар жумласидандир. Шунингдек, илмий тадқиқотларни олиб боришда мавжуд бўлган объектив ва субъектив тўсиқлар сиёсий фанлар бўйича илмий йўналишлар ва мактаблар шаклланишини секинлаштирмоқда.

### **3. Сиёсий фанларга оид диссертацион тадқиқотларнинг устувор йўналишлари**

Ўзбекистонда сиёсий фанларга оид илмий тадқиқотларнинг устувор йўналишларини белгилаб олиш мақсадга мувофиқ. Бу қуйидаги бир неча муҳим омилларга асосланади:

**Биринчидан**, устувор йўналишлар, аввало, давлатнинг стратегик мақсадлари, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш дастурлари ва жамиятдаги долзарб сиёсий муаммоларини ҳал этишга қаратилган бўлиши, яъни унда давлат сиёсати ва жамият эҳтиёжлари ҳисобга олиниши керак. Жумладан, «Янги Ўзбекистон»да амалга оширилаётган кенг қўлланми ислохотлар, давлат бошқарувидаги янги тенденциялар ва модернизациялашув жараёнлари илмий тадқиқотларнинг асосий объектларидан бири бўлиши лозим.

**Иккинчидан**, интернетнинг глобал миқёсда қўлланиши ва рақамлашувнинг барча соҳаларга, жумладан сиёсатга ҳам кириб келиши, сиёсий институтлар ва фуқаролар ўртасидаги муносабатларнинг анъанавий моделини инқирозга учратди. Бу эса, ўз навбатида, сиёсат субъектлари орасидаги ўзаро муносабатларни виртуаллаштирди. Шунингдек, ижтимоий тармоқлар ва мессенжерларнинг таъсирида фуқаролар ўртасидаги виртуал муносабатлар ҳам ривожланмоқда. Ахборот-коммуникация технологияларининг сиёсий жараёнларга таъсири, сайловлар, жамоат фикрини шакллантириш ва сиёсий мобилизацияда рақамлашувнинг роли

ошиб бормоқда. Сиёсий муносабатларнинг виртуаллашуви сиёсатнинг янги тўлқинини юзага келтирди. Демак, сиёсий муносабатларнинг рақамлашуви сиёсий тадқиқотларнинг долзарб мавзулари ҳисобланмаса, биз сиёсий реалликдан орқада қоламиз.

**Учинчидан**, жаҳон сиёсатида кечаётган ўзгаришлар, глобал хавф-хатарлар (терроризм, киберхавфсизлик) каби омиллар ҳам устувор йўналишларни аниқлашда ҳисобга олиниши мақсадга мувофиқ. Миллатлараро муносабатлар, геосиёсий барқарорлик, хавфсизлик соҳасидаги тадқиқотлар бу борада муҳим аҳамият касб этади. Ўзбекистоннинг геосиёсий мавқеи ва унинг хорижий давлатлар билан муносабатлари, минтақавий хавфсизликни таъминлашдаги роли каби масалалар ҳам устувор йўналишлар сифатида ўз аҳамиятини йўқотди.

Ўзбекистонда амалга оширилаётган кенг қўламли ислохотлар давлат бошқаруви, хавфсизлик, жамият ва иқтисодий муносабатларни замонавий илмий ёндашувлар асосида ўрганишни талаб этади. Ҳозирги глобал сиёсий трансформациялар, минтақавий беқарорликлар ва ички ислохотлар чуқурлашиб бораётган шароитда сиёсий фанлар олдида қуйидаги янги илмий вазифалар ва устувор йўналишлар шаклланмоқда:

**Марказий Осиё геосиёсий бирлиги ва минтақавий хавфсизлик йўналиши** Ўзбекистонда сиёсий фанлар бўйича илмий тадқиқотларнинг энг долзарб ва стратегик устувор йўналишларидан бири ҳисобланади. Глобал сиёсий жараёнларда минтақанинг йирик геосиёсий кучлар манфаатлари тўқнашувининг майдонига айланиб бораётгани ва хавф-хатарларнинг трансмиллий тус олаётгани уни чуқур илмий таҳлил қилишни тақозо этмоқда. Ўзбекистоннинг географик жойлашуви, транзит салоҳияти, табиий ресурслари ҳамда минтақавий сиёсий-иқтисодий жараёнлардаги фаол ўрни миллий хавфсизликнинг минтақавий барқарорлик билан узвий боғлиқ эканини кўрсатади. Шу нуқтаи назардан, Марказий Осиёни геосиёсий бир бутун макон сифатида тадқиқ этиш, минтақавий интеграция моделлари, ташқи кучлар таъсири, трансчегаравий сув ва экологик хавфсизлик масалалари, шунингдек, Афғонистон омилини ҳисобга олган ҳолда хавфсизлик архитектурасини илмий асослаш Ўзбекистон ташқи сиёсий стратегиясини прогнозлаштириш, минтақада ўзаро ишонч ва ҳамкорликни мустаҳкамлаш ҳамда барқарор тинчлик ва хавфсизликни таъминлашга хизмат қиладиган муҳим назарий ва амалий аҳамиятга эга устувор илмий йўналиш ҳисобланади.

**Рақамли сиёсат ва сунъий интеллект йўналиши** замонавий сиёсий фанларда энг долзарб ва стратегик устувор тадқиқот йўналишларидан бири бўлиб, улар давлат бошқаруви, сиёсий қарор қабул қилиш механизмлари ҳамда давлат-жамият муносабатларини ўзгартирмоқда. Давлат бошқарувида рақамли платформалар кенг қўлланилаётган шароитда сиёсат алгоритмлар ва маълумотлар асосида амалга оширилаётган мураккаб жараёнга айланиб, бошқарув самарадорлиги ва сиёсий барқарорликка таъсирини илмий жиҳатдан таҳлил қилишни тақозо этмоқда. Айни пайтда,

сунъий интеллектнинг сиёсий этика, киберхавфсизлик, рақамли демократия ва миллий ахборот маконини ҳимоя қилиш билан боғлиқ масалалар етарлича ўрганилмаган. Ушбу йўналишдаги тадқиқотлар давлат сиёсати ва қонунчиликни такомиллаштириш, рақамли суверенитетни таъминлаш ҳамда жамиятни рақамли даврга тайёрлашда муҳим назарий ва амалий аҳамият касб этади.

**Сиёсий тизим модернизацияси ва давлат бошқаруви самарадорлиги йўналиши** «Янги Ўзбекистон» шароитида сиёсий фанлар бўйича илмий тадқиқотларнинг энг долзарб устувор йўналишларидан бири ҳисобланади. Бунга давлат бошқарувини номарказлаштириш, маҳаллий вакиллик органларининг сиёсий мақомини кучайтириш ва қарор қабул қилиш жараёнидаги ролини ошириш орқали сиёсий тизимнинг легитимлиги ва барқарорлигини таъминлашга қаратилган масалалар киради. Ушбу йўналишдаги илмий тадқиқотлар давлат бошқарувини «инсон қадри учун» тамойили асосида қайта қуриш, сиёсий институтларнинг жамият эҳтиёжларига жавоб бериш қобилиятини кучайтириш ва ислохотларнинг барқарорлигини таъминлашда ҳал қилишга хизмат қилмоғи керак.

**Миллий ўзлик ва миллий қадриятлар сиёсати.** Глобаллашув шароитида миллий ўзликнинг асраш ва суверен қадриятларни мустаҳкамлаш давлат барқарорлигининг ҳал қилувчи омилига айланмоқда. Миллий ўзликни заифлашуви ижтимоий парчаланиш ва сиёсий беқарорликка олиб келиши мумкинлигини охириги 10 йилликдаги дунёдаги сиёсий воқеалар кўрсатди. Шу боис, «Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари» ғоясининг сиёсий-фалсафий асосларини, дунёвийлик ва диний қадриятлар ўртасидаги мутаносибликни, тарихий хотира ва маънавий мероснинг сиёсий аҳамиятини тадқиқ этиш миллий давлатчиликнинг маънавий пойдеворини мустаҳкамлаш учун устувор илмий йўналиш бўлиб қолади.

**Жамоатчилик назорати ва фуқаролик жамиятининг янги шакллари.** Давлат бошқарувининг очиқлиги ва ҳисобдорлигини таъминлашда жамоатчилик назоратининг рақамли шакллари алоҳида аҳамият касб этмоқда. Ривожланган мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, рақамли платформалар орқали амалга ошириладиган назорат шаффофликни янги босқичга олиб чиқмоқда. Ўзбекистон шароитида маҳалла институтининг сиёсий кўприк сифатидаги ролини ошириш, сиёсий партияларнинг ғоялар генератори сифатидаги институционал трансформациясини тадқиқ этиш, фуқаролик жамиятининг миллий моделини шакллантириш ва аҳолининг сиёсий маданиятини юксалтириш учун устувор илмий йўналиш ҳисобланади.

Шу нуқтаи назардан, қуйида белгиланган йўналишлар миллий сиёсатшуносликни ривожлантириш, унинг назарий ва амалий салоҳиятини оширишга хизмат қиладиган долзарб тадқиқот майдонларини ифодалайди. Мазкур йўналишлар давлат ва жамият тараққиётининг стратегик эҳтиёжларига жавоб бериши билан алоҳида аҳамият касб этади.

**Фатхулла ХИКМАТОВ, с.ф.б. ф.д. (PhD), доцент**  
**Шаҳзода ЁҚУБОВА, ўқитувчи**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ЎЗБЕКИСТОНДА МОДЕРНИЗАЦИЯ ШАРОИТИДА ДАВЛАТ БОШҚАРУВИНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ**

Ўзбекистонда кейинги йилларда бошланган «Янги Ўзбекистон» концепцияси асосида амалга оширилаётган ислохотлар сиёсий модернизация жараёнининг янги босқичини бошлаб берди. Хусусан, конституциявий ислохотлар, партиялараро рақобатни кучайтириш, ОАВ эркинлигини кенгайтириш, суд-ҳуқуқ тизимини мустаҳкамлаш сингари йўналишлар бунинг амалий ифодасидир.

Шу билан бирга, сиёсий модернизация жараёнларининг муваффақиятли амалга оширилишида бир қатор муаммолар мавжуд. Жумладан, айрим ҳолларда сиёсий институтларнинг заифлиги, сиёсий онг ва маданиятнинг етарли даражада шаклланмаганлиги, коррупция, ислохотларга қаршилиқ кўрсатиш каби омиллар бу жараёнга салбий таъсир кўрсатмоқда.

Ҳар бир давлатнинг янги тузумга трансформациялашувида коррупция ва жиноятчилик каби салбий ҳодиса юз бериши табиий ҳол ҳисобланади. Шу билан бирга, жиноятчилик сингари иллатнинг авж олиши нафақат ислохотлар йўлига жиддий тўсиқ, балки ўтиш даврида белгиланган мақсадларга эришишга ҳам қарши бевосита таҳдид туғдиради. Мазкур ҳодисалар туфайли давлат хавфсизлигига жиддий зиён этиши, ёш истиқлолга эришган мамлакатга, унда олиб борилаётган ислохотларга нисбатан юқорида келтириб ўтилганидек, жамиятда ишончсизлик юзага келиши, ислохотларнинг, ўзгаришларнинг амалга ошишига кенг тўсиқлик қилинишини ҳам назарда тутиш лозим.

2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида Ўзбекистоннинг жиноятчиликка қарши курашиш ва ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш борасидаги мақсадлари аниқ ва равшан баён этилди<sup>1</sup>.

Мамлакатнинг кейинги тараққиёти бевосита барча юксак даражада ривожланган давлатлардаги сингари демократик йўлдан бориши, фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлатнинг барча хусусиятлари мавжуд бўлиши каби омилларга боғлиқдир. Ўзбекистонда бу борада салмоқли ишлар амалга оширилди. *«Энг аввало, қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимияти мустақиллиги тамойилини оғишмай амалга ошириш, давлат бошқарувининг замонавий ва самарали усуллари шакллантириш,*

---

<sup>1</sup> «2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини келгусида амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармойиши. <https://lex.uz/docs/-3307879>

*жойларда янгича бошқарув тизимини ташкил этиш, суд-ҳуқуқ тизимини ислоҳ қилиш шулар жумласидандир. Буларнинг барчаси фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлатнинг асосларини шакллантиришга хизмат қилади. Ўтган даврда халқимизнинг ўзига хос хусусиятлари, анъана ва урф-одатларига таянилган тараққиёт йўли белгилаб олинди»<sup>1</sup>.*

Мазкур негизлар асосида ислохотлар амалга оширилиши ва улар асосида ривожланишининг хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

1. Умуминсоний қадриятлар, яъни бугунги кунда инсоният ҳаётидаги энг олий қадриятлардан ҳисобланган, инсон ҳуқуқлари, ўз фикрини очиқ айтиш имконияти, давлат бошқарувида халқнинг кенг иштироки ва ҳоказо омилларнинг фақатгина демократияга бевосита боғлиқлиги;

2. Демократик қадриятларнинг жамият томонидан қабул қилинишида пала-партишликка йўл қўймаслик, халқимизнинг асрлар оша шаклланиб, муқаддаслашган маънавий, маданий қарашлари, миллий хусусиятларимизни асраб қолиш ва уларни демократик ўзгаришлар билан уйғун ҳолда ривожлантириш;

3. Жамиятимиздаги ҳар бир шахсга ўз имкониятларини эркин ифода қила олиши, шунингдек, жамият ва давлат тараққиётига ўз ҳиссасини қўшиши учун имкониятлар миқёсини ошириш учун фуқаролик жамиятини ва унда эркинликлар таъминланишига асос бўладиган ҳуқуқий давлатнинг шакллантирилиши.

Сўнгги йилларда Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичи бошланган бўлиб, бу босқич «Янги Ўзбекистон» тамойили асосида шаклланмоқда<sup>2</sup>. Ушбу концепция Президентимиз Шавкат Мирзиёев томонидан илгари сурилган бўлиб, у мамлакатда кенг кўламли сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ислохотларни амалга оширишга қаратилган<sup>3</sup>.

«Янги Ўзбекистон» ғояси – бу аввало, инсон манфаатлари устувор бўлган, очиқ ва адолатли жамиятни барпо этиш, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш, замонавий бошқарув тизимларини жорий этиш ҳамда давлат ва жамият ўртасида самарали ҳамкорликни шакллантиришни назарда тутати<sup>4</sup>.

«Янги Ўзбекистон» лойиҳаси мамлакатимизнинг узоқ муддатли стратегик ривожланиш йўналишини белгилайди. Ушбу лойиҳанинг негизини инсон капиталини ривожлантириш, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш, ҳудудлар ўртасидаги ижтимоий-иқтисодий тафовутларни камайтириш, рақамли технологияларни кенг жорий этиш ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш каби муҳим йўналишлар ташкил этади<sup>5</sup>. Бу эса, Ўзбекистонни

<sup>1</sup> Назаров К. Ўзбекистонда демократик жамият асосларини шакллантириш вазифалари. Жамият ва бошқарув, 2003. – 130 б.

<sup>2</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон – янги тараққиёт босқичига дадил қадам. – Т.: Ўзбекистон, 2021. – 21 б.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022-йил 28 январдаги «2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистонни ривожлантириш стратегияси тўғрисида»ги ПФ–60-сонли Фармони. <https://lex.uz/docs/-5841063>

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий веб-сайти. <https://president.uz>

<sup>5</sup> Янги Ўзбекистон стратегияси: мақсадлар, устувор йўналишлар ва кутилаётган натижалар». – Тошкент: Стратегия ва тараққиёт институти нашри, 2022. – 18 б.

замонавий, инновацион ва барқарор ривожланаётган давлатга айлантириш мақсадида амалга оширилаётган туб ўзгаришларни ифодалайди.

Ушбу вазифани амалга ошириш давлат ҳокимияти органлари билан жамият ўртасида муносабатларни йўлга қўйиш, шунингдек, қонунчиликда сезиларли ўзгаришлар киритиш билан боғлиқ эди. Шу сабабли, мулоқотга асосланган сиёсатни юритиш, жамоатчилик фикрини ўрганиш ва мониторинг қилиш, давлат ҳокимияти органларининг ижобий имижини нафақат мамлакат ичкарасида, балки халқаро миқёсда ҳам шакллантиришга қаратилган туб ислохотлар амалга оширилди. Шунингдек, давлат ҳокимиятининг марказий, минтақавий ва маҳаллий даражадаги органлари фаолияти ҳақида маълумот тўплайдиган рақамли офислар тизимини яратиш қарори қабул қилинди. Бу офислар фуқароларга юридик ёрдам кўрсатиш, ишончли статистик маълумотларга кириш имконини тақдим этиш, маслаҳат бериш, шунингдек, уларнинг шикоятлари ва давлат тизими фаолиятига оид фикрларини инобатга олиш учун хизмат қилиши белгиланди<sup>1</sup>.

Муҳими шундаки, давлат ҳокимияти органлари билан жамият ўртасида мулоқот ўрнатиш жараёни бошланган. Бу жараён илк самарасини бермоқда, масалан, бошқарувнинг шаффофлигини ошириш, фуқароларнинг давлат ҳокимиятидан бегоналашуви ва у билан алоқалар борасидаги хавотирларини камайтириш, ислохотларнинг моҳиятини яхшироқ тушунишга хизмат қилмоқда<sup>2</sup>.

Яна бир муҳим масала, Шавкат Мирзиёевнинг Марказий Осиё давлатларига нисбатан сиёсатни қайта белгилаши амалга оширилаётган ислохотлар стратегиясига муносиб фойда келтирмоқда. Қўшни давлатлар билан конструктив сиёсий мулоқотни йўлга қўйиш, «тарихий можаролар», чегаравий низолар, аҳоли оқими, транзит йўллари логистикасини яхшилаш, энергетика, экология ва сувга киришмаслик каби масалалардаги зиддият ва тарангликларни юмшатиш Марказий Осиёнинг интеграциясини осонлаштирувчи сиёсий муҳитни ўзгартиришда муҳим воқеалардир. Бу жараёнлар минтақанинг ривожланиш салоҳиятини рўёбга чиқариш учун қулай шароитлар яратмоқда. Можароли чегаралар аста-секин «дўстлик чегаралари»га айланиши, чегара орти ҳамкорлигининг ривожланиш динамикасида яққол кўринмоқда.

Хулоса ўрнида айтиш мумкинки, Ўзбекистон ҳукумати стратегик режалаштиришнинг беқиёс аҳамиятини тан олади – бу мамлакатнинг узоқ муддатли ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларига эришиш ва айниқса, тобора беқарор бўлиб бораётган, инқирозлар ва кесишувчи сиёсий чақириқлар

<sup>1</sup> Political Reform in Mirziyoyev's. Uzbekistan: Elections, Political Parties and Civil Society. Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, Silk Road Paper. Retrieved from: <https://www.silkroadstudies.org/publications/silkroad-papers-and-monographs/item/13284-political-reform-in-mirziyoyevs-uzbekistan-yelections-political-parties-and-civil-society.html>

<sup>2</sup> Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. <https://novosti-uzbekistana.ru/shavkat-mirziyoyev-kriticheskij-analiz-zhestkaya-disciplina-i-personalnaya-otvetstvennost-dolzhen-stat-povsednevnoj-normoj-v-deyatelnosti-kazhdogo-rukovoditelya/>



билан тўлиб-тошган глобал муҳитда мамлакат келажагини шакллантиришда муҳим омилдир.

Шу сабабли Ўзбекистон барқарор ривожланишга йўналтирилган пухта ислохотлар йўлидан бормоқда. Ушбу йўналиш икки муҳим стратегик ҳужжатда ўз аксини топган. Булар **2022-2026 йилларга мўлжалланган «Янги Ўзбекистонни ривожлантириш стратегияси»** ва **«Ўзбекистон – 2030» стратегияси** ҳисобланади. Бу ҳужжатлар барқарор иқтисодий ўсиш, таълим сифатини ошириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, самарали бошқарув ва ижтимоий-иқтисодий тараққиёт каби соҳаларда мамлакат истиқболини белгилайди.

Шунингдек, «Ўзбекистон – 2030» стратегияси миллий ислохотлар жараёнлари ва мураккаб геосиёсий вазият – масалан, минтақавий силкинишлар ҳамда 2023 йил 30 апрелда ўтказилган конституциявий референдум каби миллий ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда янгиланган беш йиллик стратегик режа сифатида хизмат қилади. Бу стратегия манфаатдор томонларнинг фаол иштироки асосида ишлаб чиқилган бўлиб, фуқароларнинг фикр-мулоҳазалари ва барча вазирликлар билан кенг кўламли маслаҳатлашувлар асосида шакллантирилган. Бу эса стратегик режалаштиришда комплекс ва жавоб берувчи ёндашувни таъминлашга хизмат қилади.

**Исломиддин ИСРОИЛОВ, таянч докторант,  
(Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли  
кадрларни тайёрлаш институти)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИДА ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ ЗАМОНАВИЙ МЕХАНИЗМЛАР ОРҚАЛИ ТАНЛАШ: КОНЦЕПТУАЛ ЁНДАШУВЛАР**

Бугун ҳар томонлама жадал тараққий этаётган Янги Ўзбекистонда давлат сиёсати ва бошқарув тизимини инсон капиталига таянган ҳолда модернизация қилиш муҳим стратегик устувор йўналишлардан бирига айланган. Жамиятда инсон қадрини улуғлаш, фуқароларнинг конституциявий ҳуқуқ ва манфаатларини таъминлаш, давлат органлари фаолиятининг халқ олдидаги ҳисобдорлиги ва натижадорлигини кучайтириш жараёнлари бошқарувнинг институционал ва норматив структурасини янгидан шакллантирмоқда.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган янгиланишлар биринчи навбатда муҳтарам Президентимиз томонидан олиб борилаётган одилona сиёсат ва қонунчилик ҳужжатларида ўз аксини топмоқда. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан 2025 йил 5 майда «Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат

бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ 78-сон фармони қабул қилинди<sup>1</sup>.

Мазкур фармон асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси этиб қайта ташкил этилди. Бир сўз билан айтганда, ушбу фармон орқали Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси фаолияти институционал жиҳатдан қайта конфигурация қилиниб, унинг давлат бошқаруви тизимига кадрлар тайёрлаш ва саралашдаги роли янги стратегик мазмунга йўналтирилди. Фармон ўз навбатида таълим, илмий-тадқиқот, грант фаолияти ва кадрлар сиёсати бўйича академиянинг автоном ваколатларини кенгайтириш орқали уни профессионал инсон капиталини шакллантирувчи марказ сифатида мустаҳкамлайди.

Бу давлат сиёсати ва бошқаруви соҳасидаги кадрларни тайёрлаш ва уларни соҳага жалб этиш масаласини олий даражадаги стратегик сиёсий назорат остига олади, бу эса кадрлар сиёсатида тизимли, институционал ва сифатга йўналтирилган ёндашув жорий этилаётганлигини англатади.

Бундан ташқари «Ўзбекистон – 2030» стратегияси<sup>2</sup> ҳамда тегишли норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар доирасида белгиланган вазифалар ва ваколатларни самарали амалга ошириш бугунги кунда давлат бошқаруви ислохотларининг марказий элементига айланмоқда. Давлат органларида кадрларни танлаш ва бошқаришни замонавий тамойиллар асосида ташкил этиш, рақамли технологиялар ва ахборот тизимларини кенг жорий этиш, бошқарув кадрларининг жавобгарлиги ва натижадорлигини ошириш орқали фуқаролик хизматининг профессионализм даражаси кўтарилмоқда. Шу билан бирга, маъмурий жараёнларни соддалаштириш, бюрократик тўсиқларни камайтириш, давлат хизматларини шаффоф ва очиқ тарзда амалга ошириш ҳамда жамоатчилик назорати механизмларини фаол қўллаш орқали, давлат фуқаролик хизматига истиқболли ва малакали кадрларни саралаш ва жалб этишнинг самарали тизими шаклланиб бормоқда.

Давлат сиёсати ва бошқаруви амалга оширишда давлат фуқаролик хизматига муносиб номзодларни танлаш ва бунда замонавий моделлардан фойдаланиш муҳим жараёнлардан бири ҳисобланади. Бу борада хорижий олимлар F.Andersson, H.Jordahl ва J.Josephson бир қанча тадқиқот

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майдаги «Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-78-сон Фармони// Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 13.05.2025-й., 06/25/78/0434-сон; <https://lex.uz/uz/docs/-7520315>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги ПФ-158-сон Фармони «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида»ги ПФ-158-сон Фармони// Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 12.09.2023-й., 06/23/158/0694-сон; <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

ишларини олиб борган<sup>1</sup>. Уларнинг фикрича, давлат вазифаларини замонавий аутсорсинг компанияларига бериш, бошқарув самарадорлигини оширади. Уларнинг таъкидлашича, сифат назорати шартномада аниқ белгиланган KPIлар ва мониторинг механизмлари орқали мустаҳкамланса, аутсорсинг тизимидан фойдаланиш ижобий натижа беради, бунда биринчи навбатда сифат назорати амалга оширилиши лозим.

А.Какабадсе ёндашувига кўра, жамоат секторида аутсорсинг моделининг муваффақияти бевосита давлат назорати ва бозор ижрочиларининг профессионаллиги ўртасидаги мувозанатга боғлиқ. Шунингдек, энг муҳим ва масъулиятли қарорлар, масалан, номзодни якуний тасдиқлаш давлат муассасасининг ўзида қолиши керак. Аммо дастлабки саралаш, текширувлар ва номзодларни баҳолаш учун керак бўладиган тестлар, суҳбатлар, скрининг каби ишлар эса шартнома асосида ташқи ташкилот ёки провайдерга берилса, бу энг тўғри ва самарали йўл бўлади<sup>2</sup>.

С.Тапонен, К.Кауппи назариясига кўра, аутсорсинг қарори тўртта босқичдан иборат таҳлилий жараён орқали амалга оширилиши керак: аввало ички функцияларни баҳолаш, сўнг бозорни ўрганиш, кейин харажатларни ва бошқа муқобилларни таққослаш ҳамда энг яхши амалиётларни ўрганиш, ва ниҳоят мониторинг ҳамда шартнома дизайнини ишлаб чиқиш<sup>3</sup>.

Бугунги даврда давлат сиёсати ва бошқарувини самарали даражада амалга ошириш, бунда давлат ва жамият учун фидокорона хизмат қиладиган кадрларни танлаш ва соҳага жалб этиш, шунингдек уларнинг фаолият самарадорлигини ошириш мамлакат тараққиётида янада муҳим аҳамият касб этмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрда «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон фармони қабул қилинди<sup>4</sup>. Мазкур фармондан кўзланган асосий мақсад – давлат фуқаролик хизматини самарали, шаффоф ва профессионал тизимга айлантириш, унга энг муносиб кадрларни тенг имкониятлар асосида танлаб олиш ва уларни доимий ривожлантириб боровчи институционал механизмларни яратишдир. Аниқроқ қилиб айтганда, Фармон билан қуйидаги стратегик мақсадларни амалга ошириш назарда тутилган:

- давлат хизматига киришда адолат ва тенгликни таъминлаш;
- номзодларни очиқ, мустақил ва рақобат асосида саралаш (меритократияга таянган HR модели);

<sup>1</sup> Andersson F., Jordahl H., Josephson J. Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost, and Quality, CESi Economic Studies, 65(4), 2019. – P. 349-372.

<sup>2</sup> Kakabadse A., Kakabadse H. Outsourcing in the Public Sector: A Comparative Review, Public Organization Review, 22, 195-214, 2022. – P. 198.

<sup>3</sup> Taponen S., Kauppi K. Service Outsourcing Decisions: A Process Framework for Government, Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 13(2), 171-194, 2020. – P. 175-176.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон Фармони// (Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 04.10.2019-й., 06/19/5843/3900-сон; <https://lex.uz/docs/-4549998?ONDATE>

- кадрлар малакасини ошириш, янги компетенцияларни шакллантириш ва халқаро тажрибани ўрганишни тизимлаштириш;
- хизматчиларнинг меҳнатини моддий рағбатлантириш ва ижтимоий ҳимоясини кучайтириш орқали давлат хизматининг нуфузини ошириш;
- коррупция, бюрократия ва расмийчиликни камайтириб, қарорлар сифати ва бошқарув самарадорлигини ошириш.

Бундан ташқари фармоннинг яна бир муҳим жиҳати шундаки, эндиликда миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш, давлат фуқаролик хизматида энг малакали номзодларни саралаб олиш учун хусусий бандлик агентликларини фаол жалб этиш ва замонавий аутсорсинг шаклларида фойдаланиш алоҳида келтириб ўтилган. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан 2025 йил 18 ноябрда қабул қилинган «Давлат корхоналарида таннархни камайтириш ва самарадорликни ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ф-59-сон фармойишида бир қатор устувор мақсад ва вазифалар билан биргаликда давлат корхоналарида аутсорсинг асосида бажарилиши лозим бўлган функция ва хизматлар тўғрисида ҳам батафсил келтириб ўтилган<sup>1</sup>. Унда давлат улуши 50 фоиз ва ундан юқори бўлган корхоналар фаолиятида рекрутинг жараёнини аутсорсинг асосида ташкил этилишининг белгиланиши бу биринчи навбатда кадрларни саралаш ва ишга қабул қилиш функциясини ихтисослашган ташқи провайдерлар ёки марказлашган хизмат марказларига топшириш орқали бошқарув самарадорлигини оширишга қаратилган институционал ечимдир. Бу механизм қуйидаги мақсадларни кўзлайди:

*Биринчидан*, корхона ресурслари стратегик бошқарув, ишлаб чиқариш ва давлат вазифаларига йўналтирилади ва кадрларни танлаш жараёни профессионал рекрутинг компаниялар томонидан амалга оширилади.

*Иккинчидан*, шаффофликни ошириш ва тенг имкониятларни кенгайтириш орқали аутсорсинг модели номзодларни танлашда адолатли, очиқ танлов ва профессионал баҳолашни қўллаб-қувватлайди. Бу айниқса ёш, иқтидорли кадрларни жалб этишда муҳим аҳамият касб этади.

Шу билан бирга, давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлаш жараёни аутсорсингга берилганда, рекрутмент кампаниялари, таргет эълонлар, headhunting, психометрик ва компетенция тестлари каби замонавий саралаш инструментлари кенг қўлланади. Бунда ихтисослашган платформалар ва маълумот базаларидан фойдаланиш орқали номзодлар камрови ошади.

Бир сўз билан айтганда рекрутинг хизматини аутсорсингга бериш давлат корхоналарида кадрларни саралаб олиш жараёнини профессионал, мустақил, адолатли ва стандартлашган асосда ташкил этиш, иқтидорли ёш кадрларни меритократия асосида жалб қилиш механизмларини кенг жорий этишга хизмат қилувчи замонавий бошқарув ёндашувидир.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 18 ноябрдаги «Давлат корхоналарида таннархни камайтириш ва самарадорликни ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ф-59-сон фармойиши// <https://lex.uz/docs/7847396>

Давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаш ва уларни соҳага жалб этиш бўйича қуйидаги хорижий тажрибаларни келтириб ўтиш мумкин. Жумладан, Эстония ҳукумати юқори даражадаги давлат хизматчиларини ишга олиш ва танлашда қуйидаги мезонларга асосланади<sup>1</sup>. Бошқарув соҳасидаги раҳбар кадрларни танлашда уларнинг узоқ муддатли раҳбарлик тажрибасига, тегишли таълимга, чет тилини билиш даражасига ва юқори бошқарув ваколатлари моделида кўрсатилган зарур ваколатларга эга бўлишларига қаралади.

Давлат хизматининг юқори мансабдор шахслари давлат хизматчиларининг одоб-ахлоқ кодексига риоя қилишлари ва давлат хизматининг асосий қадриятлари: қонунийлик, инсонпарварлик, ишончлилик, тажрибалилик, ҳолислик, очиқлик ва ҳамкорликка риоя қилишлари керак.

Юқори давлат хизматчилари учун саралаш жараёни Олий давлат хизматчиларини танлаш комиссияси томонидан назорат қилинадиган очиқ танлов орқали амалга оширилади ва бу танлов қуйидаги 3 босқични ўз ичига олади.

**Биринчи босқич** ҳужжатларни кўриб чиқиш босқичи, бу босқичда танлов комиссияси номзодларни иш эълонида кўрсатилган талабларга жавоб беришини таъминлаш учун тақдим этган ҳужжатлари асосида баҳолайди. Фақатгина муносиб номзодлар сараланиб, улар орасидан маълумот, етакчилик тажрибаси ва соҳавий маълумотларга асосланган энг мос профиллар иккинчи босқичга ўтказилади.

**Иккинчи босқич** дастлабки суҳбатлар босқичи бўлиб, мазкур босқичда тегишли вазирликда дастлабки суҳбатлар ўтказилади. Натижаларга кўра, қўмита якуний босқичга чиқиш учун унгача номзодни танлайди.

**Учинчи босқич** якуний босқич ҳисобланиб психологик тестлар ва фикр-мулоҳаза сессиялари, танлов комиссияси билан расмий суҳбат, берилган мавзу бўйича тақдимот, сўнгра қўмита аъзоларининг саволлари ўтказилади ва шундан сўнг танлов комиссияси мос номзодни аниқлайди ва юқори ваколатли органга тайинлаш учун тавсиянома тақдим этади.

Илмий адабиётларда HR аутсорсинг тизимидан фойдаланиш ва мазкур тизимга таъсир этувчи қарорларининг 5 асосий детерминанти ажратилади. Биринчи детерминант – молиявий омиллар бўлиб, бунда ташкилотлар HR функцияларини ички бажариш харажатлари билан ташқи провайдерлар тўловларини солиштиради; ҳисобга олинadиган асосий компонентлар: провайдерга тўланадиган хизмат ҳақи, транзиция (ўтиш) харажатлари ва потенциал иқтисодий тежашдир. Миқдорий сўровларда респондентларнинг 69,4 фоиз молиявий нуқтаи назардан HR аутсорсингни ижобий баҳолаган.

Иккинчи детерминант – юридик ва тартибга солувчи муҳит бўлиб, у меҳнат қонунчилиги, шахсий маълумотлар хавфсизлиги, саноатга хос комплаенс талаблари билан ифодаланади. Global амалиётда маълумотлар

---

<sup>1</sup> Riigikantselei. Recruitment and selection of top civil servants. Riigikantselei. <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-servants/recruitment-and-selection-top-civil>

махфийлигини тартибга солувчи асосий норма сифатида GDPR стандартларига риоя этиш зарурлиги қайд этилган. Сўровда юридик омиллар доирасида респондентларнинг 63,2 фоиз HR аутсорсинг хизматларидан жуда мамнун бўлганини билдирган.

Учинчи детерминант – маданий омиллар бўлиб, бунда ташкилотнинг кадриятлар тизими, корпоратив мулоқот услублари ва меъёрий хулқ стандартлари билан провайдер ўртасидаги мувофиқлик ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Маданиятлараро (глобал) HR аутсорсингда коммуникация ва қарор қабул қилиш жараёнларидаги фарқлар кўшимча бошқарув рискларини юзага келтириши мумкин, шу боис маданий сенситивлик ва кўп маданиятли компетенциялар муваффақият предиктори сифатида талқин қилинади. Маданий омиллар бўйича респондентларнинг 54,6 фоиз HR аутсорсингдан фойдаланишни маъқуллаган.

Тўртинчи детерминант – техник омиллар бўлиб, у HR аутсорсинг тизимларининг ахборот инфраструктурасига мослашуви, провайдер платформалари билан тизимлараро интеграция ва инновацион ечимлардан фойдаланиш даражасини ўз ичига олади. Сўров натижаларига кўра, техник омиллар кесимида респондентларнинг 82,5 фоиз HR аутсорсингни жуда юқори даражада самарали деб баҳолаган, бу рақам рақамли технологиялар, хусусан, AI (Артифисиал Intelligence) ва RPA (Роботис Process Automation) каби инновацион механизмлар HR хизмат сифатини оширишдаги доминант драйвер эканини кўрсатади.

Бешинчи детерминант – ташкилий-стратегик омиллар бўлиб, бунда HR аутсорсинг қарорлари ташкилотнинг бизнес мақсадлари, асосий компетенциялари ва узоқ муддатли инсон капиталини ривожлантириш стратегияси билан мослаштирилиши керак. Айни кесимда респондентларнинг 77,1 фоиз ташкилот стратегияси билан мувофиқ амалга оширилган аутсорсинг тажрибасидан фойдаланишни қўллаб-қувватлаган.

Амалий тенденциялар шуни кўрсатадики, транзаксион HR вазифалар (маош, кадр маълумотларини юритиш, ҳужжатлаштириш, маъмурият) аутсорсингнинг аънавий ядросини ташкил қилади. Дунё миқёсида компанияларнинг 50 фоиз кейинги 2–5 йил ичида аутсорсинг кўламини кенгайтиришни режалаштирмоқда. Тадқиқотлар HR аутсорсингининг тўғри бошқарилганда қуйидаги тизимли таъсирларни юзага келтиришини тасдиқлайди:

- 1) ички HR бошқарувга нисбатан сезиларли молиявий тежаш,
  - 2) HR хизмат сифатининг яхшиланиши,
  - 3) провайдерлар бозорида ихтисослашув ва рақобатнинг кучайиши,
  - 4) янги иш ўринлари ва бозор ташкилий мослашувчанлигининг ўсиши
- орқали ташкилотнинг рақобат устунлигини мустаҳкамлаш.

Юқоридагилар маълумотлардан шу нарса кўринадики, кадрларни танлаш ва уларни соҳага жалб этишда нафақат молиявий устунлик, балки стратегик режалаштириш, технологик интеграция, барқарор онбоардинг ва номзодлар билан узлуксиз алоқа тизимини уйғунлаштиришга аҳамият қаратиш мақсадга мувофиқ саналади.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш жоизки, давлат сиёсати ва бошқарувини самарали амалга оширишда давлат фуқаролик хизматиға юқори салоҳиятга эга истиқболли кадрларни танлаш, жалб этиш ва уларни барқарор сақлаш муҳим стратегик вазифа ҳисобланади. Меҳнат бозорида юқори малакали кадрлар учун рақобат ортиб бораётгани ва янги ходимларнинг ишга мослашуви билан боғлиқ муаммолар давлат ва хусусий сектор учун алоҳида эътибор талаб қилади.

Юқоридаги таҳлиллардан келиб чиқиб қуйидаги таклифларни илгари суришимиз мумкин. *Биринчидан*, давлат фуқаролик хизматиға кадрларни танлаш жараёнини меритократик асосда ташқи аутсорсинг провайдерларига топшириш тавсия этилади. Бу механизм танловнинг мустақил, адолатли ва компетенцияларга мос бўлишини таъминлаб, ёш ва истиқболли кадрларни жалб этишда субъектив омилларнинг таъсирини камайтиради.

*Иккинчидан*, ички ўқитиш ва ривожлантириш (Learning and Development) тизимини кенгайтириш ва малака оширишга доимий инвестиция қилиш муҳим. Ходимларнинг касбий ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш кадрларни сақлаб қолиш жараёнини кучайтиради, уларнинг самарадорлигини оширади ва ташкилот ичида профессионал ривожланиш имкониятини яратади.

*Учинчидан*, рекрутинг стратегиясини маош, имтиёзлар ва эмплоер бранд билан уйғунлаштириш тавсия қилинади. Номзодларни ишга жалб қилиш ва уларнинг дастлабки мослашувини яхшилаш орқали ташкилотнинг рақобатбардошлиги мустаҳкамланади.

*Тўртинчидан*, технологик платформалар, маълумот базалари ва инновацион ечимлардан кенг фойдаланиш зарур. Замонавий ахборот тизимлари ва рақамли воситалар саралаш жараёнини тезлаштиради, номзод қамровини оширади ҳамда бошқарув жараёнини самарали қилади.

*Бешинчидан*, ички ва ташқи HR функцияларини стратегик тарзда интеграция қилиш муҳимдир. Аутсорсинг қарорлари ташкилот стратегияси ва узоқ муддатли инсон капиталини ривожлантириш режасига мос бўлиши, узлуксиз бошқарув ва профессионал стандартларни қўллашни таъминлайди.

*Олтинчидан*, юридик ва институционал мувофиқликни таъминлаш тавсия этилади. Меҳнат қонунчилиги, шахсий маълумотларни ҳимоя қилиш ва институционал қоидаларга риоя қилиш орқали аутсорсинг жараёни ходимлар ва ташкилот манфаатларига мос равишда амалга оширилади.

*Еттинчидан*, кадрлар стратегиясини доимий мониторинг ва натижаларни баҳолаш орқали қўллаб-қувватлаш муҳимдир. Саралаш ва ретентион жараёнларини тизимли таҳлил қилиш, уларни оптималлаштириш ва бошқарув қарорларини реал вақт режимида асослаш имконини беради, бу эса давлат фуқаролик хизматиға энг истиқболли кадрларни жалб қилиш ва уларнинг самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

**Жамшид ЮСУБОВ, УзМУ доценти,  
сиёсий фанлар доктори (DSc),  
Севинч УСМАНОВА, талаба  
(Ўзбекистон Миллий университети)**

## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИЛАРИНИ ТАЙЁРЛАШНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ ЖИҲАТЛАРИ**

Мустақилликнинг илк босқичларидан бошлаб, фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлат қуришда «Кучли давлатдан кучли фуқаролик жамияти сари» тамойилига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Шу билан бирга, раҳбар кадрларни танлаш бўйича янги талаблар юзага келди. Раҳбарнинг етакчилик қобилияти билан бирга, унинг билим даражаси ва интеллектуал салоҳиятининг ривожланишига катта аҳамият берилмоқда. Бундан ташқари, раҳбар кадрларга қўйиладиган талабларда фидоийлик, ватанпарварлик, халқ ва давлат манфаатларини шахсий манфаатларидан устун қўйиш каби сифатлар ҳисобга олинмоқда. Бошқача айтганда, раҳбар одам бошқалардан кўпроқ фикр юритиши, узоқни кўра билиши ва фақатгина ҳозирги вақт эмас, балки келажак муаммолари устида бош қотириши керак.

Давлатимиз раҳбари Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, *«Меҳнаткаш, фидойи юртдошларимизни мен ўзимнинг энг яқин қадрдонларим, садоқатли сафдошларим, деб биламан. Бугун Ватанимизга жонқуяр, ўзини эл-юрт тақдирига дахлдор деб биладиган инсонлар янада кўпроқ керак. Бошқаларни, айниқса, ёшларимизни ортидан эргаштира оладиган, эртанги кунга ишонтирадиган, жамиятни бирлаштирадиган одамлар керак. Чунки, эл ишончи, халқ бирлиги ва аҳиллиги кўзлаган марраларимизга эришишда ҳал қилувчи аҳамиятга эга»*<sup>1</sup>.

Сўнгги йилларда, давлат бошқарувининг эркинлашуви, давлат ҳокимияти органларини номарказлаштиришга доир ислохотларнинг чуқурлашиб бориши раҳбар кадрларга бир қатор янги талабларни қўймоқда. Давлат бошқаруви тизимида раҳбар кадр сифатида фаолият юритиш учун бошқарувнинг замонавий асосларини ўзлаштириш ва уларни амалиёт билан боғлай олиш қобилиятини ўстириш зарурати кун тартибига қўйилмоқда. Шунинг учун кадрлар танлашда юқори сифатларга эътибор беришни вазифа қилиб қўйиш, ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш, тегишли билим ва тажриба, юқори малакага эга бўлиш ва ўз соҳасида компетентли бўлиш замон талабига айланмоқда.

Бугунги кунда давлат хизматчиси мақоми, обрў-эътибори ва нуфузини кўтариш масаласи долзарблашиб бормоқда. Жумладан, *«Давлат фуқаролик хизматчилари одоб-ахлоқининг намунавий қоидалари»*да касбий

<sup>1</sup> Президент Шавкат Мирзиёевнинг фармонида мувофиқ, Ўзбекистон Республикаси мустақиллигининг ўттиз уч йиллиги муносабати билан турли соҳалар вакиллари фахрий унвонлар, орден ва медалларни топшириш маросимидаги нутқидан. 2024 йил 30 август. <https://president.uz/uz/lists/view/7514>



*маданиятга оид умумий одоб-ахлоқ қоидалари, хизмат фаолиятига оид одоб-ахлоқ қоидалари, хизматдан ташқари одоб-ахлоқ қоидалари, жамоатчилик, оммавий ахборот воситалари вакиллари билан муносабатларга оид одоб-ахлоқ қоидалари, хизмат фаолиятидаги ташқи кўриниш ва кийиниш услубига оид одоб-ахлоқ қоидалари, манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш чоралари, давлат хизматчиларининг манфаатини ҳимоя қилиш, одоб-ахлоққа риоя этилишини назорат қилиш масалалари тартибга солинган»<sup>1</sup>.*

Яъни, ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг тартиб-қоидалари, мажбурият ва вазифаларини ҳар томонлама чуқур билиш орқали бошқарув жараёнини самарали йўлга қўйиш, ваколат вазифаларини сифатли бажариш мумкин.

2017 йилдан бошлаб, давлат фуқаролик хизмати кадрларини тайёрлаш ва танлашнинг энг асосий тамойили сифатида раҳбарлик фаолиятининг самарадорлигига катта эътибор берилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «энди халқ давлат идорасига эмас, давлат идоралари халққа хизмат қилиши керак»<sup>2</sup> тамойили, хусусан, давлат фуқаролик хизмати кадрларининг халқ хизматкори бўлиши, унинг фаолияти фуқаролар манфаатларига хизмат қилиши, халқ фаровонлигини таъминлаш энг асосий вазифаси бўлиши лозимлиги раҳбарни баҳолашнинг асосий мезони даражасига кўтарилди.

Ўтган йилларда Президентимиз Ш.Мирзиёев томонидан имзоланган фармон ва қарорларда давлат фуқаролик хизмати раҳбар кадрларига қўйилган талаблар, улар фаолиятини мувофиқлаштириб турувчи ҳуқуқий асослар, миллий-маънавий қадриятларимизга хос бўлган миллий бошқарув анъаналари асосида шаклланган қоидаларни амалиётга қўллаш натижасида соҳада қуйидаги талаблар мажмуи шаклланди дейиш мумкин:

- фаолият учун шахсий жавобгарлик ва қатъий тартиб-интизом;
- фаол тадбиркорлик;
- раҳбарлик лавозимига муносиб номзодларни танлаш ва тайёрлаш;
- раҳбарликка номзоднинг ўз касбига доир тегишли билим, тажриба ва юқори малакага эга бўлиши;
- собиқ тоталитар тузумга хос асоратлар – ижтимоий боқимандалик, бефарқлик, юқоридан топшириқлар кутиш, ташаббуссизлик иллатларидан холи бўлиш;
- ташкилотчилик қобилиятига эгалик;
- мустақиллиқни мустаҳкамлашда собитқадамлик билан фаолият юритиш;
- халқ манфаатлари ва фаровонлиги йўлида фаолият юритишга мойиллиги, қарорлар қабул қилишда халқ фикри ва талабларини эътиборга олиш;

<sup>1</sup> Бекмуродов А.Ш. Коррупцияга қарши курашиш. – Т.: Дарслик, Академия, 2022. – Б. 25.

<sup>2</sup> Мирзиёев Ш.М.. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. – Т.: Ўзбекистон. 2017. – Б. 105.

- иш фаолиятида ўз атрофига соғлом кучларни бирлаштира олиш қобилиятига эгалик, қарор қабул қилишда жамоага таяниш, ижро фаолиятига масъуллик билан ёндашиш;

- иш фаолиятида қўғозбозлик ва расмийчилик, шунингдек, бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик усулларидадан воз кечиш;

- замонавий фикрлаш қобилиятига эгалик, фикрлар хилма-хиллигига чидамли бўлиш, иш фаолиятида хурфигирликка шарт-шароитлар яратиш;

- раҳбарликка номзоднинг ўз атрофидагиларнинг фикр ва таклифларини эътиборга олиши, ўзидан бошқача фикрлайдиганларни ҳам тинглаш ва ҳурмат қилишга қобиллиги;

- миллий ва халқ манфаатларини ўз шахсий манфаатларидан устун қўриши;

- ўз юртига фидойи бўлиши, ватанпарварлиги, раҳбарлик фаолиятини Ватанга хизмат, деб билиши ва бошқалар.

Ҳақиқатан ҳам, кейинги йилларда бошқарув кадрлари салоҳиятини ошириш йўналишида кўплаб дастурлар, йўл хариталари ишлаб чиқилди. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек: «...*Инсон қадри учун*» тамойили барча ислохотларимизнинг бош мезони этиб белгиланди. Шу асосда, «*Давлат – инсон учун*» деган эзгу ғояни ҳаётга татбиқ этиш мақсадида «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг Тараққиёт стратегияси» бевосита халқимиз билан маслаҳатлашиб, одамларимизнинг фикр ва таклифлари асосида ишлаб чиқилди.

Айнан давлат хизмати, давлат фуқаролик хизмати фаолияти юзасидан Ҳаракатлар стратегияси, Тараққиёт стратегияси ва Ўзбекистон-2030 стратегиялари доирасида бир неча йиллардан бери тизимли ишлар амалга оширилмоқда. Бу борада бир неча йиллардан бери кутилган «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонуннинг қабул қилиниб, ҳаётга татбиқ этилганини алоҳида таъкидлаш лозим.

Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти муносабатларига ўтишнинг барқарор ва рационал ривожланишига эришилиши, ҳуқуқий давлат қуриш сари ислохотларнинг чуқурлашиб бориши раҳбар кадрларнинг бошқарув услубларини замонавийлаштириш зарурияти пайдо бўлди. Шунингдек, раҳбар кадрлардан замонавий давлат бошқарувини тўла эгаллаш, менежмент ва маркетинг асосларини пухта билиш, тадбиркорлик ва бизнес фаолиятини баҳолаш, хорижий тажрибалардан фойдалана олиш, илғор технологиялар ютуқларини ўз соҳасига жорий этишни зарур даражада ўрганиб, амалиётга қўллай олиш қобилиятига эга бўлишни давр талаб қилмоқда. Давлат ва маҳаллий ҳокимият органлари бошқаруви аппарати сони ва уларнинг молиявий таъминоти харажатларининг қисқариши натижасида бошқарув органларининг баъзи ваколатлари ўзини-ўзи бошқарув органларига ўтказилди. Ўзбекистон – 2030 стратегиясига биноан, соҳага доир муҳим вазифалар белгилаб берилган»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11-сентябрдаги «Ўзбекистон-2030» стратегияси тўғрисида»ги ПФ-158-сон Фармони. <https://lex.uz/docs/6600413>.

Кўриниб турибдики, давлат бошқаруви органлари, маҳаллий ҳокимият, вакиллик органларида халқ хизматидаги ижтимоий давлат тамойили йўлга қўйилмоқда. Бу эса мазкур соҳада туб бурилиш ўтказилаётганидан далолат беради. Зеро, мазкур ислохотлардан кўзланган мақсад – халқни рози қилиш ва «инсон – жамият – давлат» тамойилини амалда намоён қилишдир. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, *«Марказий ва маҳаллий давлат бошқаруви органларида маъмурий ислохотларни ўтказишдан асосий мақсад бошқарув тизимида ортиқча бошқарув бўғинларини қисқартириш, уларнинг маъмурий функцияларини чеклаш асосида ҳокимиятнинг энг қуйи органларига, корхоналар, муассасалар, ўзини-ўзи бошқариш органларига, нодавлат нотижорат ташкилотларга ўзини-ўзи бошқарув мустақиллигини бериш эди. Маъмурий ислохотларни амалга оширишдан асосий мақсад – ихчам ва профессионал ижро органлари тизимини, замонавий менежментга асосланган бошқарув тизимини яратишдан иборат»*<sup>1</sup>.

Ўзбекистонда кадрлар сиёсатини илмий ўрганишда соҳага оид тушунчаларни аниқлаштириш, уларни илмий-назарий жиҳатдан таҳлил қилишга зарурат кучаймоқда. Бу ўринда «инсон ресурсларини бошқариш» атамасини «персонални бошқариш» атамаси сифатида ишлатиш мумкин бўлади. Бу ташкилот персоналига, муайян инсонга унинг касбий, ижодий, ақлий ва жисмоний имкониятларини юқори даражада амалга ошириши учун барча шарт-шароитларни таъминлаш мақсадида аниқ мақсадга йўналтирилган мажмуавий таъсир этишни билдиради. Ташкилотда инсон ресурсларини бошқариш бўйича ишлар амалиёти, албатта, персонални бошқариш бўйича фаолият мазмунидан кенгрокдир.

Давлат хизматининг имижини яхшилаш ҳамда давлат хизматчилари учун муносиб шарт-шароитлар яратиш мақсадида Бирлашган Миллатлар Ташкилоти томонидан «23 июнь куни - БМТнинг Давлат хизмати куни» деб эълон қилинганлиги ҳамда ушбу кунда давлат хизмати аҳамиятини ёритишга оид махсус тадбирлар ташкил қилишга чақирилганлигини алоҳида таъкидлаш лозим. Бу борада муҳим бир қатор вазифалар ҳам белгилаб берилган<sup>2</sup>.

Маълумки, инсон ресурсларини бошқаришда икки стратегик йўналиш фарқланади: *умумий билимлар кўлами, дунёқараши ва касбий меҳнат қобилиятини ривожлантириш*.

Персонални бошқариш – персонал билан ишлашнинг мураккаб, мажмуавий ижтимоий технологияси бўлиб, у инсоннинг ташкилотдаги, корхонадаги, давлат ҳокимияти органларидаги қобилияти ва касбий имкониятларини оқилона ишлатишга қаратилган. Кадрлар сиёсати – жамият касбий салоҳиятини тақрор ишлаб чиқариш ва ундан оқилона фойдаланиш

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. – Т.: Ўзбекистон. 2021. – Б. 92.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19-июндаги ПФ-95-сон «Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони. <https://www.lex.uz/docs/7587464>

жараёнини бошқариш, кадрлар билан ишлашда, яъни персонални бошқаришдаги асосий йўналиш ва устуворликларни аниқлаш стратегияси ҳамдир<sup>1</sup>.

«Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонуни<sup>2</sup> да давлат фуқаролик хизматчисининг ҳуқуқий мақоми ва лавозимлари, тоифа ва малака даражаларини белгилаш, давлат фуқаролик хизматига кириш, ўташ ва тугатиш жараёнларининг «ягона тартиботини ўрнатиш, кадрларнинг касбий-маънавий фазилатлари ва алоҳида хизматларини объектив ҳамда адолатли баҳолаш асосида хизмат поғоналари ва бошқа масалалар назарда тутилган.

Жумладан, Қонуннинг 4-боб 17-моддасида раҳбарлар, бўйсунувдагилар ва бошқа давлат фуқаролик хизмати ўртасидаги ўзаро ахлоқий муносабатлар; давлат фуқаролик хизматчисининг ишчанлик обрўсига ва давлат фуқаролик хизматининг нуфузига путур етказиши мумкин бўлган ҳаракатлар (ҳаракатсизлик); давлат фуқаролик хизматининг одоб-ахлоқ қоидалари белгилаб берилган. Қонунга биноан, давлат фуқаролик хизматчиси ўз касбий компетенцияларини мунтазам ривожлантириш, малакасини узлуксиз ошириб бориш унинг ҳуқуқи эмас, балки хизмат мажбурияти этиб белгиланди. Илгари ходимларнинг малакасини ошириш қоида тариқасида амалга оширилган бўлса, энди ходимларнинг малакасини ошириш ва касбий фазилатларини ривожлантириб бориш уларнинг хизмат поғоналарида ўсишида асосий омилга айланди. Давлат фуқаролик хизматини хизмат поғоналарида ўстиришда очиқ ва шаффоф механизмларни жорий этиш орқали энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) асосида баҳолаш тизими жорий этилди.

Шу боис, давлат фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонуннинг қабул қилинганлиги мамлакатимизда давлатнинг халққа хизмат қилиши, одамларнинг розилигини олиш борасида Президентимиз илгари сураётган халқпарвар сиёсатнинг яна бир амалий тасдиғи бўлди, дейиш мумкин.

Қонуннинг 7-боб 42-моддасига асосан, давлат фуқаролик хизматчисининг касбий компетенцияси ва уни узлуксиз равишда ошириб бориш белгилаб берилган. Унга мувофиқ *«давлат фуқаролик хизматчисининг касбий компетенциясини узлуксиз равишда оширишдан мақсад унинг самарали фаолият юритиши учун зарур бўлган билимлар, кўникмалар ва малакаларни эгаллаши учун шарт-шароитлар яратишдан иборатлиги, бу давлат органи томонидан мунтазам равишда баҳолаб борилиши, мазкур жараёнда қайта тайёрлаш қўшимча, малака ошириш мунтазам равишда ва мустақил таълим эса ишдан бўш вақтида оширилиши белгилаб қўйилган»*<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Боршевский Г.А. Государственная служба. Учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2021. – С. 258.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сон Қонуни. <https://lex.uz/uz/docs/6145972#6146403>

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сон Қонуни. <https://lex.uz/uz/docs/6145972#6147640>

Тадқиқотчи Ё. Эрназарова фикрича, давлат хизматчилари қуйидаги йўналишлардаги инновацион ўзгаришларни англаши ва уларга риоя этиши лозим:

- давлат хизмати бошқаришнинг самарали, инновацион фаолият юритадиган тузилмалари ташкил қилиниши;

- давлат хизматининг ҳуқуқий асосларини мустаҳкамлаш, тараққиётнинг янги мазмунига мос бўлган норматив ҳужжатлар қабул қилиниши ёки уларнинг такомиллаштирилиши;

- давлат хизмати тизимида фаолият юритадиган профессионал кадрларнинг касб малакасини ошириш механизмнинг яратилиши;

- давлат хизмати тизимида қабул қилинаётган қарорлар ва кўрсатмаларнинг жамият бўғинларидаги таъсирчан назоратини ўрнатиш;

- давлат хизматини тезкор ахборот технологиясидан фойдаланишини, молиявий таъминоти, моддий-техник жиҳатдан такомиллаштирилиши;

- давлат хизмати тизимида илмий ишланмаларнинг янги авлоди механизмларини ва эксперт-таҳлил инновацион мазмундаги хулосаларни жадал, тизимли суратда жорий қилиниши<sup>1</sup>.

Бу долзарб соҳада натижадорликка эса ўз ваколат доираси ва лавозим мажбуриятларини теран англайдиган, зарур малака ва компетенцияларга эга салоҳиятли кадрларни тайёрлаш ва тайинлаш орқали эришилади. Бугунги замон талаби ҳам давлат хизматчисидан ўзгаришларга мослашувчан, тезкор ҳамда оптимал қарорлар қабул қилувчи, тизимли ҳамда танқидий фикрловчи, лидерлик ва ташаббускорлик кўникмаларига эга кадрларга эҳтиёжни вужудга келтирмоқда.

Хулоса сўнггида қуйидаги таклиф ва тавсияларни айтиб ўтиш мумкин:

1. Давлат фуқаролик хизмати кадрларини тайёрлаш учун таянч олий таълим муассасаларида магистрлик мутахассисликларини ташкил этиш ва ихтисослашган кафедралар фаолиятини йўлга қўйиш.

2. Давлат фуқаролик хизматида меҳнат фаолияти ва кадрлар бошқарувига оид миллий моделни ишлаб чиқиш.

3. Давлат хизматчиларининг фаолият самарадорлиги ва фуқаролар ишончини оширишга қаратилган жамоатчилик мониторинги тизимини яратиш.

4. Рақамли технологиялар ва инновацион бошқарув моделларини жорий этиш.

5. Давлат хизматчисининг намунавий Ахлоқ кодексини қабул қилиш ва кенг жорий этиш.

---

<sup>1</sup> Эрназарова Ё.О. Давлат хизматчиси касбий маданиятини ривожланишининг фалсафий-концептуал таҳлили. Ф.ф.д. (DSc) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссер. автореферати. – Т.: 2024. – Б. 28.

**Хуршида МАХМАДАМИНОВА, мустақил тадқиқотчи,  
(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)**

## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИГА РАҲБАР КАДРЛАР ТАЙЁРЛАШДА МЕНТОРЛИК ТИЗИМИ САМАРАЛИ (HR) ИНСТРУМЕНТИ СИФАТИДА ТАҲЛИЛИ**

Бугунги кунда давлат фуқаролик хизмати тизимини ислоҳ қилиш, унинг самарадорлиги ва очиқлигини ошириш масалалари долзарб аҳамият касб этмоқда. Айниқса, давлат фуқаролик хизматида раҳбар кадрларни тайёрлаш, уларнинг касбий, бошқарув ва лидерлик салоҳиятини ривожлантириш замон талабига айланмоқда. Шу нуқтаи назардан, инсон ресурсларини бошқаришда замонавий HR инструментларини жорий этиш муҳим аҳамиятга эга.

Республикада давлат хизматчилари сони 118 минг нафарни ташкил қилмоқда<sup>1</sup>. Менторлик тизими раҳбар кадрларни тайёрлашда самарали HR инструменти сифатида алоҳида ўрин тутди. У амалий тажриба, билим ва кўникмаларни авлоддан-авлодга узатиш, ёш ва истиқболли кадрларни қўллаб-қувватлаш, уларнинг касбий камолотига йўналтирилган тизимли механизм ҳисобланади.

Ўзбекистон давлат хизматида «устоз-шогирд» анъаналарининг замонавий институционал шаклини таҳлил қилади. Унинг фикрича, менторлик нафақат билим бериш, балки давлат хизматчисининг иш самарадорлигини (KPI) оширишнинг асосий драйверидир<sup>2</sup>.

Давлат фуқаролик хизматида менторлик тизимини жорий этиш раҳбар кадрларнинг стратегик фикрлаши, масъулияти ва ташаббускорлигини оширишга хизмат қилади. Давлат фуқаролик хизмати унда салоҳиятли раҳбар кадрларни тайёрлаш давлат сиёсатининг асосий бўғини сифатида талқин қилинади ва нафақат ҳуқуқий балки иқтисодий ижтимоий ҳодиса бўлиб, кўплаб ахлоқий ва профессионал нормалар ва ҳодисаларнинг бошқарувчиси сифатида намоён бўлади. Бу борада буюк олим Абу Наср Форобийнинг «Давлатни бошқарувчи киши-соғлом, жасур, ақли, ва маърифатпарвар бўлиши, кишилар билан муомала қилиш, санъатини чуқур билиши ва унга амал қилиши лозим» ушбу биргина таърифи орқали мукамал изоҳ ёки компетенциялар тўплами яратилган дейиш жоиздир.

Дарҳақиқат сўнгги йилларда давлат хизматида меҳнат самарадорлигини ошириш, проактив иқтисодий натижалар асоси сифатида хизмат қиладиган замонавий бошқарув шакллари ишлаб чиқиш давр талаби бўлиб қолмоқда. Ривожланган давлатларда ҳам олимлар, адвокатлар, судьялар олий кенгашлари, ташкилотлар кузатув кенгашлари

<sup>1</sup> <https://stat.uz/uz/>

<sup>2</sup> Максумов Н.Э. Давлат фуқаролик хизматида менторлик институти: халқаро тажриба ва миллий амалиёт // *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар* илмий-электрон журнали, 2024.

расмий менторлик муносабатларини татбиқ қилиш муҳим ҳодиса эканлигини тан олишмоқда<sup>1</sup>.

Менторлик механизмини қўллаш бўйича халқаро ва хусусан Россия давлати тажрибасининг таҳлили шуни кўрсатадики, ушбу усул узоқ вақт давомида кадрларни ўқитиш усули сифатида ўз самарадорлигини исботлаган<sup>2</sup>.

Менторлик дастурлари тизимлаштирилиши нафақат ишга янги қабул қилинган мутахассислар, балки ташкилотда узоқ йиллар меҳнат қилаётган ходимлар учун ҳам самарали бўлиши мумкин. Жумладан, рақамли иқтисодиёт ва рақамли трансформацион жараёнларда ўзгаришлар ва қарор қабул қилиш жараёнлари гипердинамик шаклда ўзгариб бормоқда, биргина шу жиҳат ҳам ҳар бир ходимдан кунлик ривожланиш иш графигида иш тутишни талаб қилади.

Шу ўринда менторлик бир марталик лойиҳа ёки дастур эмас, ташкилот HR тизимининг ривожланиш стратегиясига мувофиқ инсон ресурсларини ривожлантириш инструменти сифатида баҳоланиши ва татбиқ қилиниши лозим.

Бинобарин, менторлик халқимизнинг азамий қадрияти сифатида устоз-шогирд усули узоқ йиллик тарихи ва амалий элементлари мавжуд бўлишига қарамасдан, тўртинчи саноат инқилоби замонавий ахборот асрида янаям қулай усул сифатида натижа бериши кутилмоқда. Мисол учун, анъанавий устоз-шогирд усулида фақат ёши улуг тажрибаси кўп мураббийлардан ўрганилган бўлса, эндиликда ёши кичик бўлса-да тезкор мобил алоқа воситалари ва онлайн платформалардан илғор фойдаланадиган ёш кадрлар ҳам ўзидан ёши катта касбдошларига менторлик қилиши ҳолатлари кўплаб ташкилотларда кузатилмоқда. Бу эса хорижий тажрибага кўра замонавий бошқарувнинг янги шакли «реверсив-менторлик» сифатида эътироф этилмоқда.

Қолаверса, менторлик кўплаб хорижий давлатларда ташкилот ходимлари ўртасида профессионалликни ривожлантирувчи инструмент сифатида ҳам ижобий натижа сифатида баҳоланган. Психологик тадқиқотлар натижасида аниқланишича, менторлик функциялари менторлик қилаётган шахснинг компетенциясини оширишга, ўзига бўлган ишонч ва ҳурматни, ўзига ҳосликни ҳис қилишда, шу жумладан қабул қилиш ва тасдиқлаш, дўстлик ўзаро ҳурмат ва турли ролларни моделлаштириш орқали профессионалликни оширишга хизмат қилган. Бундан ташқари, менторлик тажриба ўтган бир қанча шакллари бўлиб, улар гендер хусусиятларни ёш жиҳатидан ва ҳудудий бўлиниш ва ёки характердаги темпераментларга кўра тандемда иш юритиш ва икки шахс ўзаро ижобий маънодаги манфаатдорлик асосида қурилиши мумкин.

Шу хусусида бир қанча хорижий тадқиқотчилар фикрига кўра менторлик инсон характер хусусиятидан келиб чиқиб аёл ёки эркек дублёр

<sup>1</sup> Hamilton N, Brabbit L. Fostering professionalism through mentoring.

<sup>2</sup> Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе Москва. 2024

танлаш ва иш олиб бориш жараёнига ҳам боғлиқ саналади. Мисол учун, баъзи инсонлар ўз жинсдоши билан ишлашни маъқул кўrsa айрим тоифа давлат хизматчилари қарама-қарши жинс вакиллари билан иш олиб борганда жараён жонли. Қизиқроқ ва самарали бўлганини билдиришган. Республикамизда ҳозирги кунда 118 минг нафар давлат хизматчиси бўлса, шулардан 34 фоиз аёллар ташкил этишини инобатга олиб, ушбу тизимнинг имплементациясида ҳам гендер сезувчан нормалар ва шакллар ишлаб чиқилиши зарур деб ҳисоблаймиз.

Сўнгги йилларда юртбошимиз томонидан аёлларга, хусусан аёл давлат хизматчиларига шароитлар яратиш, улар орасидан етук раҳбар кадрлар тайёрлаш масаласи сиёсий даражада такомиллаштирилмоқда. Айниқса, гендер тенглиги борасида реформалар, кўплаб амалий лойиҳалар туфайли энг самарали таълим бериш ва малака ошириш усулларини қўллаган ҳолда давлат хизматига аёлларни жалб қилиш ва юқори даражали раҳбар лавозимларидаги аёллар сонини салмоқли равишда ошириш борасида кўплаб ижобий натижаларга эришилмоқда.

Бундан ташқари менторликни давлат фуқаролик хизматига татбиқ қилишда ҳам кўплаб усуллар ва инструментлар ишлаб чиқилган, мазкур инструментларни Ўзбекистон шароити ва менталитетига муносиб тарзда ҳамда аёл ва эркак ходимлар учун тенг шароит ва шартларда уларнинг психоэмоционал ўзига хосликларини кўзда тутган ҳолда ушбу тизимни жорий қилиш миллий методологиясини ишлаб чиқиш таклиф қилинади. Барчамизга маълумки, ҳар бир янги шакл ёки институционал реформанинг аҳамияти унинг натижадорлиги билан асосланади ва юқори баҳоланади.

Шунга кўра айтиш мумкинки, жамиятимизда азал-азалдан дан мавжуд бўлган менторлик шакллари ёки элементларидан фойдаланилган, лекин бу жараён тартибга солинмаганлиги унинг самарадорлик кўрсаткичларини ўлчаш ёки қадрланиш даражаси нисбатан пастроқ бўлишига асосий сабаб сифатида изоҳланади. Мисол учун таълим ташкилотларида, тиббиёт билим юртларида ва уста-хунармандлар иш фаолияти асосан устоз-шогирд анъанаси орқали шакллантириб ривожланиб келгуси авлодларгача етиб келган.

Бинобарин, мазкур усул давлат ижро ҳокимияти органларида ҳам норасмий усулда у ёки бу шаклда амалга ошириб келинган, бироқ айни пайтда ушбу усул тизимли таҳлиллар асосида ҳуқуқий мақоми ва нормалари, ишлаш механизмлари, баҳолаш критериялари, мониторинг кўрсаткичлари аниқ белгилаб қўйилган норматив ҳужжатлар тўплами ишлаб чиқиш ва босқичма-босқич давлат ташкилотларида жорий этиш долзарб саналади. Шу хусусида таъкидлаш жоизки, давлат ташкилотларидаги ўзаро ижтимоий муносабатлар бирдамлик ва дахлдорлик ҳамда шаффофлик ҳар қачонгидан кўра муҳимроқ замонда яшайпмиз.

Зеро, глобал геосиёсий барқарорлик ва ахборот хуружи кибержиноят авж олган бир пайтда давлат бошқарувида тезкор, ахборот ва ақлий ҳужумга бардош берадиган эмоционал барқарор, коррупцияга бетоқат, профессионал компетенциялари ривожланган, юксак инсоний фазилатларни



Ўзида мужассам қилган етук, хурфифрлик раҳбар кадрлар қатламини яратиш ва уларнинг давлат ижро органларида раҳбарлик фаолиятини қўллаб-қувватлаш ва янги миллий менторлик тизими сифатида белгиланиши ҳамда келгуси авлодга замонавий бошқарув инструменти институционал шакл сифатида етказилишига ва муносиб баҳоланишига ишонч билдирамиз.

**Дастан КОШЕРБАЕВ, д.п.н., профессор**  
*(Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан)*

## **ОБУЧЕНИЕ И ПОДГОТОВКА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: ОПЫТ КАЗАХСТАНА**

**Сегодня цифровизация** – это уже не вопрос модернизации, а вопрос конкурентоспособности государства. Государства конкурируют не территориями, а качеством управленческих решений, скоростью их принятия и уровнем доверия граждан.

В эпоху искусственного интеллекта именно уровень цифровых компетенций государственных служащих напрямую определяет эффективность государственного управления, скорость оказания услуг и качество взаимодействия государства и общества.

**1. Актуальность темы и нормативная база.** Цифровая трансформация сегодня – глобальный тренд. Страны, которые системно инвестируют в подготовку государственного аппарата к работе в цифровой среде, получают устойчивые преимущества в качестве публичных услуг и управленческой эффективности.

В Казахстане цифровизация определена как один из стратегических приоритетов развития страны. Президент Касым-Жомарт Токаев в своих программных выступлениях неоднократно подчёркивал, что развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта является стратегическим направлением государственной политики в ближайшие годы.

Фундаментом системной работы стала Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы, утверждённая Указом Президента в июле 2024 года.

Концепция предусматривает:

- переход к сервисной, клиентоориентированной модели государственной службы;
- профессионализацию кадрового корпуса;
- цифровизацию HR-процессов – от отбора и оценки до непрерывного обучения.

Особый акцент сделан на формировании новых компетенций: работы с данными, понимания принципов искусственного интеллекта, применения гибких методов управления, соблюдения цифровой этики и обеспечения информационной безопасности.

Без масштабной и системной переподготовки кадров реализация этих задач невозможна.

**2. Основные направления обучения и подготовки.** Ни один алгоритм не заменит человека. Искусственный интеллект усиливает государство только тогда, когда его понимают и умеют применять управленцы.

Сегодня ключевой вопрос – не «какие технологии внедрить?», а «как подготовить людей, способных эффективно ими управлять».

В Казахстане создана многоуровневая система обучения государственных служащих в цифровой среде.

***Первое направление – цифровизация самого процесса обучения.*** Большинство программ повышения квалификации реализуются в онлайн- и смешанном формате. Через интегрированные кадровые и образовательные цифровые платформы государственные служащие проходят обязательные и дополнительные курсы, формируются индивидуальные образовательные траектории, осуществляется мониторинг результатов обучения и выдача электронных сертификатов.

Это позволило существенно расширить охват обучением и повысить его доступность, включая регионы.

***Второе направление – формирование базовых цифровых компетенций***

Все категории государственных служащих проходят обучение:

- работе с государственными информационными системами;
- основам кибербезопасности;
- анализу данных;
- применению цифровых инструментов в повседневной управленческой практике.

Особое внимание уделяется формированию культуры принятия решений на основе данных (data-driven governance), а не исключительно на основе отчётности.

***Третье направление – специализированная подготовка в сфере ИИ.*** Совместно с Министерством цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан и Агентством РК по делам государственной службы реализуются программы подготовки руководящего состава в сфере AI Governance.

Программа ориентирована на руководящий состав: министров, их заместителей, акимов областей и руководителей центральных исполнительных органов. Её главная цель – подготовить так называемых «ИИ-офицеров», специалистов, способных инициировать, сопровождать и масштабировать проекты на основе искусственного интеллекта в своих ведомствах.

Первый поток программы объединил около 100 топ-менеджеров. Обучение включает стратегическое видение роли ИИ в госуправлении, архитектуру цифрового государства, разработку практических AI-проектов и вопросы этики и безопасности. В рамках более широкой программы

AI Qyzmet обучение по развитию цифровых и AI-компетенций обучение прошли десятки тысяч государственных служащих различных категорий.

Для понимания масштаба: общая численность государственного аппарата в Казахстане составляет более 80 тысяч человек. Значительная часть корпуса уже охвачена программами повышения цифровых компетенций.

В стране развивается инфраструктура прикладного использования искусственного интеллекта. Создан Международный центр искусственного интеллекта Alem.ai в Астане. В центре работает специализированная зона AI-Driven Government — современный ситуационный центр для мониторинга, анализа и управления государственными процессами, а также выработки оперативных цифровых решений в сфере госуправления. Это позволяет соединять обучение с реальной управленческой практикой.

**3. Роль Академии государственного управления.** Особое место занимает Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан — базовое учреждение по подготовке и переподготовке управленческих кадров.

Академия постепенно трансформируется из традиционного учебного заведения в центр формирования новой управленческой культуры — культуры цифровой ответственности и лидерства.

Мы:

- обновляем образовательные программы с учётом цифровых трендов;
- внедряем модульные курсы по цифровому управлению;
- используем симуляционные кейсы на основе реальных управленческих ситуаций;
- развиваем сотрудничество с IT-компаниями и международными экспертами.

Развивается гибридная модель обучения: очные интенсивные модули сочетаются с онлайн-форматами и элементами геймификации.

Запущена магистерская программа по цифровому государственному управлению (Digital Public Administration), ориентированная на подготовку управленцев цифровых трансформаций.

Слушатели осваивают:

- проектирование цифровых сервисов;
- управление изменениями;
- основы кибербезопасности;
- прикладную аналитику;
- внедрение решений на основе ИИ.

Кроме того, в Академии создана Лаборатория искусственного интеллекта, которая стала площадкой для экспериментов, тестирования AI-решений и проведения совместных исследований с государственными органами. Лаборатория активно используется в учебном процессе, позволяя

слушателям работать с реальными инструментами искусственного интеллекта.

**4. Достижения, вызовы и перспективы.** За последние годы Казахстан достиг заметных результатов.

Сегодня более 90% государственных услуг доступны в электронном формате.

Повысился уровень цифровой грамотности государственного аппарата.

Развиваются механизмы привлечения молодых специалистов с сильными IT-компетенциями.

Однако сохраняются вызовы:

- сопротивление изменениям у части кадров;
- необходимость постоянного обновления программ;
- обеспечение равного доступа к качественному обучению в регионах;
- вопросы цифровой этики и безопасности данных.

Мы работаем над решением этих задач через:

- индивидуальные образовательные траектории;
- наставничество;
- мотивационные механизмы;
- развитие управленческого лидерства.

Заключение. Опыт Казахстана показывает: подготовка государственных служащих в цифровой среде – это не дополнительная опция, а обязательное условие успешной трансформации государства.

Цифровая трансформация начинается не с технологий, а с мышления. И именно система подготовки кадров определяет, станет ли цифровизация формальностью – или реальным инструментом развития.

Мы переходим от формального повышения квалификации к формированию цифровых лидеров государственного управления.

Для стран Центральной Азии открывается окно возможностей для кооперации.

Предлагаю рассмотреть:

- разработку совместных образовательных модулей по AI-управлению;
- обмен преподавателями и слушателями;
- совместные исследования в сфере цифрового государственного управления.

Убеждён, что объединение усилий позволит нам выйти на новый уровень эффективности государственного управления в интересах наших народов.

**Наргиза АБДУЛАЗИЗОВА, мустақил изланувчи  
(Тошкент давлат шарқшунослик университети)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИДА ИННОВАЦИОН ТРЕНДЛАР: ГЛОБАЛ ТАЖРИБА ВА ЎЗБЕКИСТОН АМАЛИЁТИ**

Сўнги йилларда глобаллашув, рақамли технологиялар, экологик муаммолар ва инсон капиталининг аҳамиятининг ортиши давлат бошқарувининг шакл ва мазмунини тубдан ўзгартирди. Анъанавий маъмурий бошқарув усуллари ўрнига рақамли трансформация, очиқ ҳукумат, инклюзив сиёсат ҳамда барқарор ривожланиш тамойиллари асосидаги бошқарув концепциялари шаклланмоқда.

Ўзбекистон ҳам сўнги йилларда давлат бошқарувини ислоҳ қилиш, жамоатчилик иштирокини кенгайтириш ва инновацион ёндашувларни татбиқ этиш борасида сезиларли қадамлар ташламоқда. Ушбу мақолада давлат сиёсати ва бошқарувининг замонавий йўналишлари, уларнинг амалий аҳамияти ҳамда Ўзбекистон шароитида татбиқ этиш имкониятлари таҳлил қилинади. Давлат бошқаруви назарияси бўйича Макс Вебер бюрократик моделни, Д.Осборн<sup>1</sup> ва Т.Гаеблер<sup>2</sup> эса «New Public Management» концепциясини илгари сурган бўлиб, улар давлатни хизмат кўрсатувчи механизм сифатида талқин қилган. Дунё амалиётида OECD<sup>3</sup>, UNDP, World Bank ва IMF томонидан ишлаб чиқилган «Good Governance», «Digital Governance» ва «Open Government Partnership» стандартлари давлат сиёсатининг замонавий тамойилларини белгилайди<sup>4</sup>.

Маҳаллий тадқиқотчилардан А.Жалилов<sup>5</sup>, Д.Сайфиддинов, М.Тураев, М.Каримова<sup>6</sup>, А.Ҳамидовларнинг<sup>7</sup> ишларида Ўзбекистонда давлат бошқарувини рақамлаштириш ва инсон капиталига асосланган бошқарув концепциялари ёритилган. Мазкур мақола аввалги ишларидан фарқли равишда, давлат сиёсати ва бошқарувининг глобал трендларини Ўзбекистон тажрибаси билан уйғунлаштирган ҳолда тизимли таҳлил қилишни мақсад қилади.

---

<sup>1</sup> Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley. 1992.

<sup>2</sup> Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving, Not Steering. Routledge. 2015.

<sup>3</sup> OECD. Governance at a Glance 2021. Paris: OECD Publishing.; OECD. Good Governance Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2023.

<sup>4</sup> United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations. 2022.

<sup>5</sup> Жалилов А. Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимини модернизация қилиш йўналишлари. – Тошкент: Иқтисодиёт ва таълим, 2022.

<sup>6</sup> Каримова М. Очиқ ҳукумат ва фуқаролик жамиятининг ривожланиш тенденциялари. Ўзбекистон ижтимоий фанлар журнаלי, №3, 2024. – Б. 60-68.

<sup>7</sup> Ҳамидов А. Давлат бошқарувида инновацион ёндашувлар. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар журнаלי, №2, 2023. – Б. 45-52.

Ҳозирги даврда давлат бошқарувининг асосий замонавий концепциялари қуйидагилардан иборат:

1. Янги давлат бошқаруви (New Public Management) – бозор механизмларини давлат сектори фаолиятига жорий этиш, самарадорлик ва натижадорликка эътибор қаратиш.

2. Очиқ ҳукумат (Open Government) – давлат фаолиятининг шаффофлиги, фуқароларнинг маълумотларга эркин кириш имконияти ва уларнинг сиёсий қарорлар қабул қилишдаги иштирокини таъминлаш.

3. Рақамли ҳукумат (Digital Government) – бошқарув жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини кенг қўллаш.

4. Кооператив бошқарув (Collaborative Governance) – давлат, хусусий сектор ва фуқаролик жамияти ўртасидаги ҳамкорликка асосланган бошқарув модели.

5. Барқарор ривожланиш бошқаруви (Sustainable Governance) – ижтимоий, экологик ва иқтисодий омиллар мувозанатига асосланган сиёсий қарорлар тизими.

XXI аср бошидан бошлаб қуйидаги янги трендлар давлат сиёсатида етакчи ўрин эгалламоқда:

- Рақамли трансформация – сунъий интеллект, блокчейн, «биг дата» таҳлил услублари орқали бошқарув қарорларини автоматлаштириш.

- Ижтимоий йўналтирилган сиёсат – аҳолининг заиф қатламларини қўллаб-қувватлаш, ижтимоий адолат ва тенглик тамойилларини кучайтириш.

- Барқарорлик сиёсати – яшил иқтисодиёт, энергия тежамкор технологиялар ва экологик сиёсатни устувор йўналиш сифатида танлаш.

- Давлат хизматларини соддалаштириш ва инсон марказийлиги – хизматларни «бир дарча» тамойили асосида рақамлаштириш, бюрократияни қисқартириш.

- Таҳлилга асосланган сиёсат (Evidence-Based Policy) – қарорларни статистик маълумотлар ва илмий таҳлиллар асосида қабул қилиш.

Бу жараёнлар давлатнинг роли ва функцияларини қайта кўриб чиқишни, янги бошқарув маданиятини шакллантиришни талаб этмоқда. Ўзбекистон Республикаси сўнгги йилларда давлат бошқарувини модернизация қилиш борасида бир қатор муҳим ислохотларни амалга оширмоқда. Хусусан, «Рақамли Ўзбекистон – 2030» стратегияси доирасида давлат хизматлари рақамлаштирилмоқда, электрон ҳукумат тизими жорий этилмоқда. Маҳаллабай бошқарув тизими жорий этилиб, аҳолининг реал муаммоларини жойида ҳал этиш механизми шакллантирилди. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг янги тизими – натижадорлик ва самарадорликка асосланган индикаторлар орқали амалга оширилмоқда. Жамоатчилик кенгашлари ва фуқаролик жамияти институтлари фаолияти кучайтирилиб, очиқлик ва ишонч муҳитини яратиш чоралари кўрилмоқда.

Ўзбекистонда 2017 йилдан бошлаб давлат бошқарувини модернизация қилиш борасида қуйидаги ютуқларга эришилди:

- Рақамли Ўзбекистон – 2030 стратегияси доирасида 400 дан ортиқ давлат хизматлари электрон шаклга ўтказилди ва «Ягона интерактив портал» (my.gov.uz) орқали 2024 йилда 20 миллиондан ортиқ онлайн муурожаатлар қабул қилинган;
- давлат хизматлари агентлиги фаолияти натижасида 1000 дан ортиқ жараён соддалаштирилди;
- Open Data Portal (data.gov.uz) орқали 12 мингдан ортиқ очиқ маълумотлар тўплами эълон қилинди;

**1-жадвал. Қиёсий жадвал – муаммо, халқаро тавсия ва илғор тажриба**

Муаммо	Халқаро ташкилотлар тавсияси	Илғор давлатлар тажрибаси	Амалга оширилган аниқ чора-тадбирлар
Қарор қабул қилишда паст таҳлилий ёндашув	OECD / World Bank: Data-driven policy, марказий Data Office ва сиёсат-тажриба синовлари. Тавсия: метрикалар, KPIлар ва статистик инфраструктурани мустаҳкамлаш.	Сингапур / GovTech - Smart Nation ва GovTech: марказий GovTech агентлиги, data labs ва policy labларни ташкил этди.	1) GovTech маркази - сиёсатга хизмат қилувчи data-science гуруҳлари; 2) Policy labлар: сиёсат сценарийларини синовдан ўтказди; 3) стандарт KPIлар ва маълумот порталлари жорий этилди.
Идоралараро ҳамкорлик суғултиги	OECD: (whole-of-government approach ва interoperability) рақамли бошқарув структура ичида ягона бошқарув платформаларини ҳамкорликни мустаҳкамлаш учун зарур.	Эстония (X-Road) – марказий хавфсиз data exchange қатламини яратди; бутун давлат ва хусусий тизимлар шу қатлам орқали боғланган.	1) X-Road – хавфсиз, шифрланган, логланган API қатлам; 2) Органлараро келишув (легал) ва техник стандартлар; 3) Федерация ва ташқи тизимлар билан ҳам ишлаш (X-Road Trust Federation).
Инсон ресурслари ва таҳлилий компетенция етишмаслиги	World Bank / OECD: кадрлар ривожига инвестиция (digital academies), кодлаш ва data-scienceга ўқитиш; GovTech блокларини яратиш.	Буюк Британия (ГДС) ва Эстония – ГДС (Government Digital Service) ва э-Эстония академияси; доимий трейнинг ва сертификатлаш.	1) ГДС модели: марказий жамоа, ходимларни ротациялаш ва тажриба алмашиш; 2) On-the-job тренинг, policy labs ва ходимларни сертификатлаш тизими.
Рақамли хавфсизлик, махфийлик ва қонунчиликнинг етишмаслиги	EU/GDPR ва OECD: хавфсизлик, махфийлик ва маълумот ҳимояси учун механизмлар бўлиши зарур	EU мамлакатлари (ГДПР) ва Эстония – қаттиқ дата протестион қонунлари, DPAлар, privacy by design амалиёти	1) ГДПР асосида маълумот процессини чеклаш, мақсад билан чеклаш, минимал маълумот; 2) мустақил Data Protection Authority ва жарималар; 3) Техник security: аудит, логлаш, шифрлаш.

▪ сунъий интеллект марказлари давлат режалаштириш тизимида жорий этилмоқда.

Шунга қарамай, амалиётда айрим муаммолар мавжуд: қарорларни қабул қилишда паст таҳлилий ёндашув, идоралараро ҳамкорликнинг сустлиги ва инсон ресурслари салоҳиятининг етарли эмаслиги, қонунчилик базасида рақамли хавфсизлик ва махфийлик тамойиллари тўлиқ шаклланмаганлиги каби омиллар бошқарув самарадорлигига таъсир кўрсатмоқда. Ушбу муаммоларни хорижий давлатлар қуйидагича ҳал қилди (1-жадвал).

Давлат сиёсатини янада самарали ва замонавийлаштириш мақсадида қуйидаги амалий таклифлар илгари сурилади:

1. Рақамли бошқарув академиясини ташкил этиш, унда давлат хизматчилари учун дата-таҳлил, рақамли технологиялар ва сиёсий менежмент бўйича ўқув дастурларини жорий этиш.

2. Интеграциялашган бошқарув платформаси – барча давлат органларининг ягона рақамли базасини яратиш.

3. Очiq маълумотлар платформасини кенгайтириш – барча давлат қарорларининг ижроси, бюджет маълумотлари ва стратегик лойиҳалар бўйича реал вақт режимида мониторинг тизимини жорий этиш.

4. Маҳаллий бошқарувда инновацион лойиҳаларни грант асосида қўллаб-қувватлаш – ёшлар ва стартап ташаббусларини давлат буюртмалари тизимида киритиш.

5. Давлат хизматларида «инсонга йўналтирилган ёндашув»ни кучайтириш, яъни хизмат сифати бўйича мунтазам жамоатчилик баҳолаш тизимини йўлга қўйиш.

6. Кооператив бошқарув моделини ривожлантириш, бунда ННТ, бизнес ва давлат ўртасида ҳамкорлик механизмларини қонунчилик билан мустаҳкамлаш.

Хулоса қилиб айтганда, давлат сиёсати ва бошқарувининг замонавий йўналишлари инсон марказийлиги, шаффофлик, инновацион ёндашув ва таҳлилий қарорлар асосида шаклланмоқда. Ўзбекистон учун бу йўналишлар фақат ислохотлар эмас, балки янги бошқарув маданиятини яратиш жараёнидир. Рақамли ҳукумат, очiq сиёсат ва барқарор ривожланиш тамойиллари давлатни самарали, халқ учун хизмат қилувчи тизимга айлантириш имконини беради.



**Дилнозахон КАТТАХАНОВА, с.ф.б. ф.д. (PhD)**  
**(Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги)**

## **ГЕНДЕР СИЁСАТШУНОСЛИГИ: АСОСИЙ ЁНДАШУВЛАР ВА КОНЦЕПЦИЯЛАР**

**Гендер сиёсатшунослиги** – бу давлат сиёсатлари, институтлар, ижтимоий тартиб ва амалиётларда гендер мувозанатини таъминлаш, гендер тенглигини фақат формал эмас, балки амалий жиҳатдан ҳам таъминлашга қаратилган трансдисциплинар йўналиш. Бу соҳа сиёсий фан, ижтимоий фан, гендер тадқиқотлари, иқтисод, ҳуқуқ ва маданиятшуносликни бирлаштиради. Ҳозирги вақтда мамлакатларда гендер асосидаги тенгсизликлар (*маош, сиёсий иштирок, таълим, саломатликда*) халқаро барқарор ривожланиш жараёнларининг бир қисми ҳисобланади.

Мавзунинг долзарблиги ва заруратининг асосий жиҳатларига тўхталадиган бўлсак, жамиятдаги гендер тенгсизликларни камайтиришга қаратилган чоралар, барқарор ривожланиш ва ижтимоий адолат принциплари билан уйғунлиги, иқтисодий самарадорлик ва умумий ривожланиш учун зарурлиги, сиёсий иштирок ва демократия сифатининг яхшиланиши, сиёсий стратегия ва сиёсий трансформацияларда гендер нуқтаи назарининг интеграцияси, концептуал ривожланиш, назарий янги ёндашувлар ва трансдисциплинарликлар энг муҳим жиҳатлардир.

Бугунги кунда Ўзбекистонда гендер сиёсати давлат ижтимоий сиёсатининг муҳим йўналишларидан бири сифатида қаралмоқда. **Гендер тенглиги** – жамиятда эркаклар ва аёллар учун тенг ҳуқуқ ҳамда имкониятларни таъминлаш, уларнинг барча соҳаларда фаол иштирокини қўллаб-қувватлашни англатади. Мамлакатимизда кейинги йилларда гендер масалаларига катта эътибор қаратилмоқда ва бу соҳада тизимли ислохотлар амалга оширилмоқда.

Аввало, Ўзбекистон Республикаси Конституциясида эркаклар ва аёллар тенг ҳуқуқли эканлиги, давлат уларнинг сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ва маданий ҳаётда тенг имкониятларини кафолатлаши белгилаб қўйилган. Бу норма давлатнинг гендер тенглигига бўлган сиёсий иродасини намоён этади. Шунингдек, мамлакат халқаро миқёсда эътироф этилган бир қатор муҳим ҳужжатларга, жумладан, БМТнинг «Хотин-қизлар ва эркаклар ўртасидаги дискриминацияни бартараф этиш тўғрисидаги конвенция»си (CEDAW)га ҳам қўшилган.

Сўнги йилларда Ўзбекистонда хотин-қизларнинг жамиятдаги ўрни ва ролини ошириш, уларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилишга қаратилган муҳим қонунлар қабул қилинди. Жумладан, «Хотин-қизлар ва эркаклар учун тенг ҳуқуқ ҳамда имкониятлар кафолатлари тўғрисида»ги Қонун<sup>1</sup> ҳамда «Хотин-қизларни тазйиқ ва зўравонликдан ҳимоя қилиш

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Хотин-қизлар ва эркаклар учун тенг ҳуқуқ ҳамда имкониятлар кафолатлари тўғрисида»ги Қонуни.

тўғрисида»ги Қонун <sup>1</sup> бу соҳадаги асосий ҳуқуқий таянч ҳужжатлар ҳисобланади. Ушбу қонунлар аёлларга нисбатан ҳар қандай турдаги дискриминацияни тақиқлайди, зўравонликнинг олдини олиш ва жабрланувчиларни ҳимоя қилиш механизмларини белгилайди.

Гендер сиёсати доирасида хотин-қизларнинг давлат ва жамият бошқарувидаги иштироки сезиларли даражада ошди. Бугунги кунда парламентда, маҳаллий кенгашларда ва давлат бошқаруви тизимларида хотин-қизлар сони йил сайин кўпаймоқда. Аёллар сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнларида фаол иштирок этмоқда, бу эса мамлакатдаги демократия ва фуқаролик жамиятини мустаҳкамлашга хизмат қилмоқда.

Шу билан бирга, аёлларнинг иқтисодий фаоллигини оширишга ҳам катта эътибор берилмоқда. Давлат томонидан хотин-қизлар тадбиркорлигини ривожлантириш учун имтиёзли кредитлар, грантлар ва бошқа қўллаб-қувватлаш механизмлари жорий этилган. Қишлоқ жойларда аёлларни иш билан таъминлаш, уларнинг касбий малакасини ошириш, олий ва ўрта махсус таълимда қизлар иштирокини кенгайтириш борасида ҳам амалий ишлар олиб борилмоқда.

Гендер сиёсатида муҳим йўналишлардан бири – гендер зўравонликка қарши курашиш ҳисобланади. Бу борада хотин-қизларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилувчи махсус марказлар, маслаҳат хизматлари ва ҳимоя ордерлари тизими йўлга қўйилган. Ички ишлар органлари ва маҳалла тизимларида хотин-қизлар билан ишлаш бўйича махсус бўлинмалар фаолият юритмоқда. Бу каби чоралар зўравонлик ҳолатларини камайтириш, жамиятда соғлом муҳитни таъминлашга хизмат қилмоқда.

Шу билан бирга, мамлакатимизда «2030 йилга қадар Ўзбекистон Республикасида гендер тенгликка эришиш стратегиясини тасдиқлаш ҳақида»ги қарори<sup>2</sup> қабул қилинган бўлиб, у гендер масалаларини барча соҳаларда – таълим, соғлиқни сақлаш, меҳнат, сиёсат ва оила муносабатларида тизимли равишда амалга оширишни кўзда тутди. Бу стратегиянинг мақсади – аёллар ва эркаклар учун тенг имкониятлар яратиш орқали барқарор ривожланишга эришишдир.

Бироқ, барча ютуқларга қарамасдан, айрим муаммолар ҳам мавжуд. Хусусан, айрим ҳудудларда анъанавий қарашлар, ижтимоий стереотиплар, иқтисодий тенгсизлик ва иш билан таъминланишдаги фарқлар ҳали ҳам сақланиб қолмоқда. Бу эса, давлат ва жамоат ташкилотлари олдидаги асосий вазифалардан бири бўлиб, уларни бартараф этиш учун тарғибот, таълим ва ҳуқуқий маданиятни ошириш ишлари изчил давом эттирилмоқда.

Ўзбекистонда гендер сиёсати жадал ривожланиб бораётган соҳалардан бири бўлиб, унинг асосий мақсади – эркаклар ва аёллар тенг ҳуқуқли бўлган, адолатли ва фаровон жамиятни барпо этишдир. Давлатнинг қатъий сиёсий иродаси, қабул қилинган қонунлар, амалга оширилаётган

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Хотин-қизларни тазйиқ ва зўравонликдан ҳимоя қилиш тўғрисида» ги Қонуни.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенатининг 2021 йил 28-майдаги СҚ-297-IV-сонли «2030 йилга қадар Ўзбекистон Республикасида гендер тенгликка эришиш стратегиясини тасдиқлаш ҳақида» ги Қарори.

дастурлар ва фуқаролик жамиятининг фаоллиги бу йўналишда ижобий натижалар бермоқда.

Замонавий жамиятда гендер муаммоси фақат аёллар масаласи эмас, балки бутун жамиятнинг ривожланиши, унинг барқарорлиги ва демократик тараққиёти билан чамбарчас боғлиқ ҳисобланади. Шу боис, дунё амалиётида ва Ўзбекистон тажрибасида ҳам турли ёндашувлар ва концепциялар шаклланиб, амалиётда қўлланилмоқда.

Гендер сиёсатининг асосий ёндашувлари ва концепциялари бир-бири билан узвий боғлиқ бўлиб, уларнинг барчаси инсон ҳуқуқларини таъминлаш, жамиятда адолат ва тенгликни қарор топтиришга қаратилган.

Ўзбекистонда бу ёндашувлар босқичма-босқич амалга оширилмоқда: қонунчилик мустаҳкамланди, институционал тизим яратилди, давлат дастурлари ишлаб чиқилди. Бироқ, амалий натижаларга тўлиқ эришиш учун жамият онгини ўзгартириш, гендер маданиятини ошириш ва ҳар бир соҳада аёллар ҳамда эркеклар имкониятларини ҳақиқий тенг даражага келтириш муҳим аҳамиятга эга.

Таъкидлаш жоизки, тенг имкониятлар, гендер адолати, интеграция, тенглик, феминистик, инклюзив ва ривожланиш концепциялари – бир-бирини тўлдирувчи ва жамиятнинг турли соҳаларида самара берадиган тизимли ёндашувлардир. Улар жамиятдаги гендер мувозанатини таъминлаш, ижтимоий адолатни қарор топтириш ва инсон капиталидан самарали фойдаланиш учун хизмат қилади.

Бу ёндашувларни қиёсий таҳлил қилиш натижасида қуйидаги муҳим хулосалар шаклланади:

**1. Тенг имкониятлар ёндашуви** – давлат сиёсатида ҳуқуқий базани яратиш ва институционал кафолатларни таъминлаш учун асос бўлади. Аммо фақат ҳуқуқий тенгликни белгилаш билан чегараланса, у амалий натижа бермайди. Шунинг учун бу ёндашув бошланғич босқич сифатида самарали.

**2. Гендер адолати концепцияси** – жамиятда ҳақиқий тенгликни амалий механизмлар орқали таъминлайдиган энг инсонпарвар йўналишдир. Бу ёндашув ижтимоий барқарорлик ва фаровонликни мустаҳкамлайди, чунки у формал эмас, ҳаётий тенгликни таъминлайди.

**3. Гендер интеграцияси (Gender Mainstreaming)** – замонавий сиёсий амалиётда энг самарали стратегия ҳисобланади. Унинг афзаллиги шундаки, гендер масаласи барча соҳаларда (иқтисод, сиёсат, таълим, соғлиқни сақлаш) қарор қабул қилиш жараёнининг ажралмас қисмига айланади. Ўзбекистонда «гендер экспертизаси» тизимининг жорий этилиши айнан шу ёндашувнинг амалиётдаги ифодасидир.

**4. Гендер тенглиги концепцияси** – жамият онги ва маданиятидаги ўзгаришларга қаратилган бўлиб, узоқ муддатли, барқарор натижа беради. Бу ёндашув таълим, медиа ва тарбия тизими орқали тенглик маданиятини шакллантиради.

**5. Феминистик ёндашувлар** – аёлларнинг ижтимоий фаоллигини оширишда муҳим аҳамиятга эга. У фуқаролик жамиятини ривожлантириш, аёлларнинг сиёсий иштирокини кучайтириш ва лидерлик қобилиятини рағбатлантиришда муҳим роль ўйнайди.

**6. Инклюзив ёндашув** – фақат жинс эмас, балки барча ижтимоий гуруҳларнинг тенг иштирокини таъминлашга қаратилган кенг қамровли ёндашувдир. Бу, айниқса, ногиронлиги бўлган аёллар, ёшлар ва қишлоқ жойлардаги хотин-қизлар учун муҳим аҳамият касб этади.

**7. Гендер ривожланиш концепцияси** – гендер тенглигини барқарор ривожланишнинг асосий элементи сифатида кўради. Бу ёндашув мамлакат иқтисодий ўсиши, сиёсий барқарорлиги ва ижтимоий модернизацияси учун стратегик аҳамиятга эга.

Шундай қилиб, ушбу етти ёндашув бир-бири билан узвий боғланган тизимни ташкил этади. Улардан ҳар бири муайян даражада самарали бўлса-да, замонавий жамиятда энг афзал йўналиш – бу гендер интеграцияси ва гендер адолати концепцияларининг уйғун қўлланилишидир.

Бу икки ёндашув биргаликда:

- қонунчилик ва сиёсий қарорларда тенгликни таъминлайди;
- аёллар ва эркаклар учун ҳаётий имкониятларни кенгайтиради;
- ижтимоий адолат ва иқтисодий барқарорлиқни таъминлайди;
- жамиятда тенглик маданиятини шакллантиради.

Инклюзив ёндашув эса ушбу тизимни кенг қамровли ва инсонпарвар қилади. У гендер сиёсатини фақат «аёл масаласи» эмас, балки умумий ижтимоий ривожланиш стратегияси сифатида қарашга имкон беради.

Гендер сиёсатшунослиги – бу фақат аёллар масаласи эмас, балки давлатнинг инсон ҳуқуқлари, демократия ва барқарор ривожланиш соҳасидаги умумий стратегиясини белгилайдиган илмий ва амалий йўналишдир.

Ўзбекистон тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, гендер сиёсатини тизимли ва илмий асосда йўлга қўйиш натижасида:

- қонунчилик ислохотлари самарадорлиги ошди;
- хотин-қизларнинг давлат бошқарувидаги иштироки кенгайди;
- ижтимоий адолат ва иқтисодий фаоллик даражаси юксалди.

Шунинг учун келгусида гендер сиёсатини инклюзив, интеграциялашган ва инсонпарвар ёндашувлар асосида ривожлантириш мамлакат барқарор тараққиётининг муҳим шарт бўлиб қолади.

Мақола доирасида бир қанча амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилди. Жумладан:

1. Давлат сиёсатида ҳар бир янги ислохот лойиҳаси гендер таҳлили ва экспертизасидан ўтказилиши керак.

2. Таълим тизимида гендер маданияти ва ҳуқуқий онгни шакллантирувчи фанларни жорий этиш зарур.

3. Хотин-қизларнинг сиёсий ва иқтисодий фаоллигини ошириш учун менторлик ва лидерлик дастурлари кенгайтирилиши лозим.

4. Медиа ва жамоатчиликда гендер масалалари бўйича ахборот маданиятини кучайтириш муҳим.

5. Ижтимоий тадқиқотларда гендер омилларини ҳисобга олиш орқали давлат дастурларининг самарадорлигини баҳолаш амалиёти йўлга қўйилиши зарур.

**Дилноз ТАЖИЕВА, мустақил тадқиқотчи**  
**(ЎзЛиДеП Тошкент шаҳар Кенгаши)**

## **ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА ХОТИН-ҚИЗЛАРНИНГ ЗАМОНАВИЙ ЖАРАЁНЛАРГА ИНТЕГРАЦИЯЛАШУВИ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИНИНГ СОЦИОЛОГИК ТАҲЛИЛИ**

Янги Ўзбекистонда ислохотларнинг изчил амалга оширилиши, илм-фанга қаратилаётган эътибор хотин-қизларнинг жамиятдаги ролини, ижтимоий мақомини ўзгартирди. Бугунги кунда хотин-қизларга яратилаётган шарт-шароитлар, уларнинг илм-фан билан шуғулланишлари учун янгидан-янги имкониятларни очиб берилиши уларнинг замонавий жараёнларга жадаллик билан интеграциялашувини тақозо қилмоқда. Жаҳонда хотин-қизларнинг фан, техника ва инновация ютуқларидан тўлақонли фойдаланишлари учун кенг имкониятлар яратишга бўлган чақириқлар тобора кенг кўлам касб этмоқда.

Юртимизда хотин-қизлар ўртасида илмий салоҳиятга эга аёллар кундан-кунга ошиб бормоқда. Ўнга яқин академиклар, мингга яқин фан докторлари бугунги кунда фаннинг турли соҳаларида ҳамда таълим муассасаларида фаолият олиб бормоқдалар. Биргина Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси илмий-тадқиқот институтларида 3 минг нафарга яқин хотин-қиз самарали тадқиқот олиб бормоқда. Ўзбек олима аёллари кимё, фармацевтика, биотехнология, қишлоқ хўжалиги ва бошқа жабҳаларда ўз интеллектуал салоҳиятларини намоиш этиб, ноёб тадқиқотлари, инновацион ишланмалари билан юртимиз ривожига ҳисса қўшиб келмоқдалар.

Хотин-қизлар фаоллигини ошириш ҳақидаги илмий таҳлиллар уларнинг умумий қонуниятлари асосидаги тизимли ёндашув илмий дунёқараш доирасида қуйидаги тамойилларга таянади. Булар қуйидагилар ҳисобланади: илмийлик, тарихийлик, мантиқийлик, универсаллик, мақсадлилик, ғоявийлик, назария ҳамда амалиётнинг бирлиги ва бошқалар.

Ижтимоий муносабатлар, айниқса дунёқарашнинг илмийликка асосланиши хотин-қизлар тадбиркорлигини воқеа-ҳодисалар ўртасидаги боғланиши, алоқадорлик ва муносабатларни кундалик онг даражасидагина эмас, балки назарий онг даражасида ҳам таҳлил қилиш имкониятини беради. Албатта, ҳар қандай илмий дунёқараш шакли объектив оламдаги нарса ҳамда ҳодисаларнинг конкрет муносабатларини акс эттиради ва таҳлил қилиш имкониятини беради. Тарихийлик тамойили ижтимоий муносабатларнинг ўтмиши ҳамда узлуксиз ривожланишини ифодалайди. Хотин-қизлар тадбиркорлиги, турли хил хунармандчилик турларининг

шаклланиши ва ривожланиши, халқимиз, айниқса хотин-қизлар томонидан яратилган бой ҳунармандчилик намуналари таҳлили бугунги кунда ўзига хос узвий алоқадорликка эга.

Шу билан бирга, мантиқий изчиллиги тамойили ҳодиса ва воқеаларни таҳлил қилиш ҳар қандай дунёқараш шакли ва даражасининг мантиқий бирикмалар орқали ифодаланиши билан изоҳланади. «Агар мантиқий изчиллик бузилса, дунёқарашнинг ташқи олами холис, илмий, аниқ-равшан ва изчил акс эттиришига путур етади»<sup>1</sup>, деб таҳлил қилишади.

Фалсафий дунёқарашнинг бошқа дунёқараш шакллариининг мазмунини ташкил қилиши билан сифатланади, яъни ҳар қандай дунёқараш шакли ўзига хос илмий хусусиятга эга. Дунёқарашимизда шаклланган руҳий-психологик, ижтимоий-ментал хусусиятлар албатта тараққиётга муайян даражада ё ижобий ёки салбий таъсир қилмай қўймайди. Албатта, фалсафий дунёқараш мақсадга мувофиқ бўлиб, инсон манфаатларига мос келади. Чунки, инсон муайян мақсад, орзу-умидлар билан яшайди, уларни ўз дунёқарашда акс эттиради.

Айни пайтда хотин-қизлар тадбиркорлиги ижтимоий жараёнларнинг муайян ғоявийлик тамойилларига таянади ҳамда уларнинг ғоявий асосланиши билан ифодаланади. Хусусан, бугунги ўзбек миллий фалсафий дунёқараш миллий мустақиллик, ўзликни англаш, миллатимиз келажагини белгилайдиган истиқлол ғоясига таяниши билан ўзига хосдир. Фалсафий дунёқараш шу ғояни эътиқодга айлантириш ва унинг амалга ошиши учун хизмат қилади.

Хотин-қизлар тадбиркорлигини ривожлантиришнинг энг муҳим тамойилларидан бири назария ва амалиёт бирлигидир. Ҳар қандай янгиликнинг назария сифатида вужудга келиши ижтимоий амалиёт тажрибаларини ижодий умумлаштириб, истиқбол режаларини белгилашда қўл келиши билан изоҳланади. Шунингдек, ҳар қандай назариянинг амалиётга жорий етилиш жараёнида унинг усул ва воситалари муҳим аҳамиятга эга ҳисобланади.

Мустақилликнинг дастлабки кунларидан бошлаб ўтган 34 йилда мамлакатимизда хотин-қизлар фаоллигини ошириш бўйича кўплаб илғор ғоялар амалиётга татбиқ қилинди. Бу борада бир қатор халқаро молия институтлари, халқаро ташкилотлар, жумладан, БМТнинг ривожланиш дастури, Жаҳон банки, Европада хавфсизлик ва ҳамкорлик ташкилоти билан фаол ҳамкорлик қилиб келишмоқда. Бу борада сўнгги беш йилда амалга оширилган ишлар суръати сезиларли даражада ошди.

Кўплаб семинар ва тренинглари орқали хотин-қизларни ғоявий ва амалий қўллаб-қувватлаш бўйича давлат ва нодавлат ташкилотлари бевосита шуғулланиб келишмоқда. ЎзННТМА, Ўзбекистон Савдо-саноат

<sup>1</sup>Bo'ronov K. (tahriri ostida). Falsafa asoslari. Toshkent «O'zbekiston» nashriyot-matbaa ijodiy uyi 2005. – B. 24-29.

палатаси, «Тадбиркор аёл» ассоциацияси, Ишбилармонлар ва тадбиркорларни қўллаб-қувватлаш ассоциацияси, ЎзЛиДеП ва бошқа сиёсий партиялар мамлакатимизда хотин-қизлар тадбиркорлигини ривожлантириш бўйича кўплаб лойиҳаларни амалга оширмоқда.

Ўтган давр мобайнида хотин-қизлар фаоллигини ошириш, жумладан уларнинг тадбиркорлиги борасида ягона ва яхлит «маҳалла – туман(шаҳар) – вилоят – республика» тизими яратилди. Қишлоқ жойларда истиқомат қилувчи вақтинча ишсиз аёллар ва умумтаълим мактаблари битирувчиларини тадбиркорликка йўналтириш, молиявий саводхонлигини ошириш учун онлайн «Бизнес клиника»лар ташкил қилинди. Мазкур тизимни такомиллаштириш ва ислохотларни янада чуқурлаштириш мақсадида биз қуйида «Хотин-қизлар фаоллигини «инсон-жамият-давлат» учлигида ривожлантириш» моделини тавсия қилмоқдамиз.

Бугунги кунда 69 минг 877 нафар тадбиркорлик билан шуғулланмоқчи бўлган хотин-қизларнинг 19 минг 643 нафарига кредитлар берилган. Фаолиятини тўхтатганларни қўллаб-қувватлаш учун хорижий лойиҳалар ҳам жалб этилмоқда. Хусусан, Жанубий Кореянинг «Good Neighbors International» нодавлат нотижорат ташкилоти ва Корея халқаро ҳамкорлик агентлиги (KOICA) билан ҳамкорликда Мирзачўл тумани Мустақиллик маҳалласида қиймати 1,2 миллион АҚШ доллари бўлган лойиҳа доирасида 400 нафар хотин-қизни хизмат кўрсатиш ва тадбиркорлик бўйича профессионал ўқитиш, кредит, субсидия олишларида яқиндан ёрдам кўрсатилмоқда.

Шунингдек, Жаҳон банки гуруҳи билан ҳамкорликда Фарғона ва Жиззах вилоятларида қиймати 2 миллион 728 минг АҚШ доллари бўлган «Ўзбекистондаги қишлоқ аёлларининг иқтисодий имкониятларини кенгайтириш» лойиҳаси доирасида қишлоқ жойлардаги аёлларнинг иқтисодий имкониятларини кенгайтириш режалаштирилган.

Узоқ йиллардан буён ишсиз ёки бола парваришида бўлган, чет давлатдан қайтган, пандемия муносабати билан ишсиз қолган аёллардан 14 мингдан зиёди доимий ишга, 30 минг нафари оилавий тадбиркорлик фаолиятига жалб этилиб, афв этилган 38 нафар аёлга тадбиркорлик учун кўмаклашилган.

2020-йил 18 январда Тадбиркорликни ривожлантириш агентлиги, Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги, Савдо-саноат палатаси, Ёшлар ишлари агентлиги қўшма қарор қабул қилди. Ушбу қарор билан бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги қошидаги 14 та, Ёшлар ишлари агентлигида 3 та ўқув муассасаси очилди ва ёшларга тадбиркорлик кўникмаларига эга бўлиш, таълим олиш имконияти яратилган.

Хотин-қизларни миллий ҳунармандчилик касбларга йўналтириш мақсадида 4 минг 873 нафар аёл уста-ҳунармандларга бириктирилган. Ўтган йилда 5,5 минг нафар аёлнинг кичик бизнес лойиҳалари учун имтиёзли

кредитлар асосида 102 миллиард сўм маблағ ажратилиб, хотин-қизлар учун 4 минг 364 та янги иш ўрини яратилган.

Хотин-қизларнинг ахборот-коммуникация технология йўналишидаги билим ва кўникмаларини оширишга қаратилган «ITWomen.uz – 2021» лойиҳаси вазирлик ва идоралар ҳамкорлигида амалга оширилмоқда.

Халқ банки, Бандлик ва меҳнат муносабатлари билан шуғулланувчи вазирликлар, «Тадбиркор аёл» Ўзбекистон ишбилармон аёллар ассоциацияси ўртасида «Аёллар дафтари» га кирган хотин-қизларни ўқитиш мақсадида ўзаро ҳамкорлик қилиш юзасидан имзоланган меморандумга кўра 2024-йилда 26 минг 508 нафар хотин-қизга сертификат берилиб, уларни тадбиркорликка йўналтириш белгилаб олинган.

Бугунги кунда жойларда ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланувчи хотин-қизларга ўз маҳсулотларини бозорга олиб киришда муайян тўсиқлар мавжуд. Имтиёзли шартлар асосида бўш турган бинолардан фойдаланиш, Е-аукцион тизими бўйича хотин-қизларнинг билим ва кўникмалари етарли эмас. Бу эса тадбиркорлик фаолиятини бошлаш ва давом эттиришда қийинчиликларни юзага келтиряпти.

Аҳоли қатламлари томонидан қўллаб-қувватланаётган фуқаролик жамияти институтлари ва нодавлат нотижорат ташкилотлар ижтимоий-сиёсий соҳада хотин-қизлар фаоллигини кучайтириш бўйича кенг кўламли ишларни амалга оширишда давлатнинг ишончли ҳамкорларига айланди. Айни пайтда жамиятимиз ҳаётининг турли соҳаларида фаолият кўрсатаётган 8 минг 200 дан зиёд нодавлат нотижорат ташкилотнинг 412 дан ортигининг фаолияти асосан хотин-қизларнинг ҳуқуқий маданиятини ошириш, ҳуқуқ ва манфаатларини таъминлаш, тадбиркорлигини қўллаб-қувватлашга қаратилган.

Йирик нодавлат нотижорат ташкилотлардан бири бўлган «Тадбиркор аёл» Ўзбекистон ишбилармон аёллар ассоциацияси мамлакатимиз ижтимоий-сиёсий, социал-иқтисодий ва маданий ҳаётида аёлларнинг самарали иштирокини таъминлаш, уларнинг маънавий, интеллектуал салоҳиятини юксалтириш борасида комплекс тадбирларни амалга оширмоқда. Хусусан, 2020-2024-йиллар давомида хотин-қизлар учун мамлакатимизнинг чекка туманларида тадбиркорликни ривожлантириш бўйича семинар-тренинглар ўтказиб келмоқда. Биргина ўтган икки ярим йилнинг ўзида ассоциация томонидан 29 минг 701 нафар хотин-қизга тадбиркорлик кўникмалари ўргатилди. Уларнинг қарийб 10 минг нафари ўз ишлаб чиқаришини ташкил етган бўлса, 11 минг 658 нафари иш билан таъминланган, 14 минг 426 нафари учун янги иш ўринлари яратилди.

Маълумки, тизим ўзаро боғланган ва ўзаро муносабатда бўлган элементларни шундай йиғиндисики, унда улар ўртасидаги ички алоқалар қуввати ташқи алоқалар қувватидан катта ва хусусиятидан фарқли янги мужассамланган хусусиятга эга бўлган, муайян мақсадга йўналтирилган



мажмуадир. Элемент тизимнинг узвий қисми бўлиб, у ташқи хусусиятлари нуқтаи назаридан бўлинмайдиган мустақил объект ҳисобланади. Тизимнинг бутунлик ҳамда ташқи муҳит билан боғланишлик каби ўзига хос хусусиятлари мавжуд.

Тизимнинг бутунлик хусусияти бирон нарса алоҳида бир бутун бўлмоғи учун биринчидан унинг узвий қисмлари орасидаги алоқалари шу қисмлар кўриляётган бутунликка тегишли бўлмаган бошқа бўлимлар билан алоқаларидан кучлироқ бўлмоғи лозим. Иккинчидан эса кўриляётган бутунлики ҳар бир бўлимдаги элементлар ўртасидаги алоқалар бўлимлараро алоқалардан кучлироқ бўлиши лозим. Бутунликининг бу хусусияти уни бўлимларга бўлиш, ажратиш имконини беради.

Тизимнинг ташқи муҳит билан боғланишини таҳлил қилганда саноат корхонасини тизим деб олсак, у учун ташқи муҳит сифатида хом ашё, эҳтиёт қисмлар, энергия таъминловчилар, корхонанинг маҳсулотларини истеъмолчилари бўлади. Агар корхона ишларига об - ҳаво таъсир етадиган бўлса, унда корхона учун ташқи муҳит об - ҳаво бўлади. Ёки тескари ҳол, яъни корхона ўз фаолияти билан табиатга таъсир кўрсатса, (масалан, анҳор, кўл, ҳавони ифлослантирса) унда табиат тизими учун корхона ташқи муҳит сифатида кўрилади.

Тизимни таҳлил қилиш жараёнида уни бир неча таркибий қисмларга, яъни қуйи тизимларга бўлиш мумкин. Қуйи тизим бу тизимдан маълум қоидага биноан ажратилган, табиати ихтиёрий, ўзаро боғланган элементларнинг бир қисм тўпламидир. Демак, ҳар қандай тизим қуйи тизимдан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бирини мустақил тизим деб қараш мумкин. Агар тизим кириш ва чиқиш йўлларига эга бўлса, яъни тизимларни маълум вақтда модда, энергия, ахборот киргизиш ва чиқариш имкониятлари мавжуд бўлса, бу тизимга таркибий объект сифатида қаралади ва бу тизимга динамик тизим деб қаралади <sup>1</sup>.

Хотин-қизлар тадбиркорлигини ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятларидан бири бу муайян тизим асосида мавжуд муаммоларни ҳал қилиб бориш, аёлларнинг жамиятдаги нуфузини янада ошириш, уларни мулк субъектига айлантириш ва уларнинг ўзига бўлган ишончини янада оширишдан иборатдир. Бунда хотин-қизларнинг ижтимоий-иқтисодий, маънавий-маърифий билимини юксалтириш ва тадбиркорлик соҳасига бўлган қизиқишларини ошириш устувор вазифалардан биридир.

Сўнги йилларда хотин-қизларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини таъминлаш, оила институтини ҳар томонлама мустаҳкамлаш бўйича салмоқли ишлар олиб борилмоқда. Бу борадаги давлат сиёсатини самарали

---

<sup>1</sup> Shane P. Desselle David P. Zgarrick. Pharmacy Management Essentials for All Practice Settings. – McGraw Hill Medical. - 2014. – P.652.

амалга ошириш мақсадида энг қуйи бўғин – маҳалла ва хонадонгача кириб борадиган вертикал тизим яратилаётганини алоҳида таъкидлаш лозим<sup>1</sup>.

Хотин-қизларни тадбиркорликка қизиқтириш ва уларни рағбатлантиришга қаратилган чора-тадбирлар доирасида ҳар йили ўтказилиб келинаётган «Тадбиркор аёл» тақдирлаш маросими уларга янада куч беради, олға интилишларига ёрдам беради.

Бугун Республикамизда ҳар бир инсоннинг эркин яшаши, истаган фаолият тури билан шуғулланиши, ўзининг инсоний ҳуқуқларини ҳимоя қилиши учун зарур юридик шарт-шароит, механизмлар яратилган. Олий Мажлис қабул қиладиган барча қонунлар Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ва Инсон ҳуқуқлари ҳақидаги халқаро Билл нормаларига мувофиқдир.

Республикамиз ҳукуматининг кўраётган чора-тадбирларига қарамай, аёллар масаласига оид муаммолар узоқ йилларга мўлжалланган тадқиқотлар ўтказишни, ҳуқуқий механизмлар яратишни, бугунги кун талабларига жавоб бермайдиган, даврлар довоида ўзгариб ўзининг аҳамиятини йўқотган қадриятдан кўра кўпроқ иллатга айланиб қолган одатларни ўзгартириш, аёлларни билим олишга, касб-кор эгаллашга, иш билан таъминлаш ва турмуш шароитини яхшилашга оид махсус дастурлар ишлаб чиқишни тақозо этади.

Хотин-қизларни тадбиркорликка ўргатиш ва уларнинг бу борадаги билимларини ошириш мақсадида маҳаллаларда ўқув курслари ташкил етилди. Бу эса аёллар учун ҳар томонлама қулай ечимдир. Ҳокимликлар томонидан хотин-қизлар тадбиркорлигини ривожлантириш мақсадида уларга керак бўладиган ускуналар, бизнесини амалга ошириш учун жой ҳам ажратилмоқда.

Хотин-қизларни ижтимоий-сиёсий ҳаётга жалб етиш, ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш учун Вазирлар Маҳкамаси қошида махсус Қўмита тузилди, кейинчалик «Тадбиркор аёл» ассоциацияси, Республика «Оила» илмий ва амалий маркази, «Жамият ва аёл» ҳамда гендер тадқиқотлари олиб боровчи халқаро нодавлат институтлари юзага келди. Бугун Ўзбекистонда аёллар масаласи билан 412 та нодавлат ташкилоти шуғулланади. Ушбу чора-тадбирлар аёллар масаласини замонавий тараққиёт талаблари нуқтаи назаридан ҳал этишга қаратилган.

Хотин-қизларни қўллаб-қувватлаш ва тадбиркорлигини ривожлантиришда, уларни тадбиркорлик фаолиятининг меъёрий-ҳуқуқий асослари билан таништириш, тадбиркорлик субъектларини давлат ва корпоратив харидларда иштирок етишини таъминлаш, бизнес-режа тузишни ўргатиш, тадбиркорлик субъектларига микромолиявий хизматлар кўрсатиш амалиёти билан таништириш, банклар томонидан тадбиркорлик

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2021 yil Xalqaro xotin-qizlar kuniga bag'ishlangan tantanali marosimdagi nutqi.

субъектларини кредитлаш тартибини ўргатиш, тадбиркорлик субъектларига экспорт ва импорт операцияларини амалга ошириш тартибини ўргатиш, тадбиркорлик субъектларини солиққа тортиш амалиёти билан таништириш, тадбиркорлик субъектлари фаолиятини суғурталаш қоидаларини ўргатиш – уларнинг келгусидаги фаолиятида муаммоларга дуч келмасликлари учун замин бўлиб хизмат қилади.

Ф. Фуқуяманинг фикрига кўра, дунёда гиёҳвандлик, одам савдоси, фуқаролар уруши, иқтисодий тараққиётнинг ҳолати энг аввало миллий-худудий давлатларнинг институционал заифлиги, ички муаммоларни ҳал етолмаётгани, ҳуллас давлатларнинг кучли эмаслиги туфайлидир. Суверен миллий давлатлар кучли ва муваффақиятли фаолият кўрсатадиган сиёсий институтлар бўлиши керак<sup>1</sup>. Либерализм ва иқтисодий демократия тарафдорларига бу ғайридемократик ғоя бўлиб эшитилади. Лекин халқлар ғайриинсоний ҳодисалардан, тажовуз ва таназзуллардан фақат давлат ёрдамида халос бўладилар.

Бугун республикамызда ҳар бир инсоннинг эркин яшаши, истаган фаолият тури билан шуғулланиши, ўзининг инсоний ҳуқуқларини ҳимоя қилиши учун зарур юридик шарт-шароит, механизмлар яратилган. Олий Мажлис қабул қиладиган барча қонунлар Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ва Инсон ҳуқуқлари ҳақидаги халқаро Билл нормаларига мувофиқдир. Бироқ фуқароларнинг мавжуд қонунлардан, ўз ҳуқуқларидан фойдаланиши ҳали юқори эмас.

БМТ ва бошқа халқаро ташкилотлар қабул қилган ҳужжатларда рационал жиҳатлар, Ўзбекистонга татбиқ қилиш мумкин бўлган механизмлар, институтлар борлигини ҳам рад этиб бўлмайди. Масалан, сиёсий институтлар фаолиятида аёллар иштирокини 30 %га кўтариш, худудни ривожлантириш режаларига, бюджетга аёллар масалаларини ҳал этишга қаратилган алоҳида йўналиш киритиш кабилар ана шулар жумласидандир.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотларни янада изчиллик билан давом эттириш, жумладан, саломатлик, иқтисодиёт, таълим соҳалари, аҳолига хизмат кўрсатиш ва қатор йўналишлардаги камчиликлар, ишсизлик билан боғлиқ муаммолар пандемия даврида яққол сезилиб қолмоқда. Хотин-қизларнинг ижтимоий институт сифатида ижтимоий барқарорлик ва маънавий хавфсизликни таъминлашда етакчи куч сифатида хизмат қилишини кўрсатди. Шундай экан, хотин-қизлар давлат ва жамиятнинг ижтимоий, сиёсий, иқтисодий ва маданий ҳаётидаги фаоллигини кучайтириш давр ва замон талаби ҳамдир.

---

<sup>1</sup>Фуқуяма Ф. Сильное государство: управление и мировой порядок в XXI веке. – М.: АСТ, 2006. – С. 199–200.

**Акмал АБДУЛЛАЕВ, доц., соц.ф.д (DSc)**  
**(Ўзбекистон Журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА ИЖТИМОЙ ДАВЛАТ ТАМОЙИЛЛАРИНИНГ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДАГИ АҲАМИЯТИ**

Ижтимоий давлат бу – мамлакат моддий ва маънавий бойликлари ҳамда ресурсларига эга бўлиш борасида имконият, тенг шароитлар яратиш орқали инсонларнинг маиший ва ижтимоий ҳаётини фаровон қилиш, жамиятнинг моддий, ижтимоий, маънавий-интеллектуал жиҳатдан такомиллашганлик ҳолатига кўра адолатли табақаланишига эришиш, ижтимоий табақалар вакиллари турмуш тарзи ўртасидаги фарқларни қисқартириб бориш ҳамда аҳолининг ижтимоий ҳимояга муҳтож қатлами вакилларига кафолатланган ёрдам кўрсатиш тизимини жорий қилишга интилувчи институт ҳисобланади.

Шу боисдан ҳам ижтимоий давлатни барпо этиш зарурати давлатчилигимизнинг 3 минг йиллик тарихи мобайнида миллатимиз мутафаккирлари Абу Наср Форобий, Абу Райҳон Беруний, Ибн Сино, Наршахий, Алишер Навоий, Заҳириддин Муҳаммад Бобур, Абдурауф Фитрат, Абдулла Авлоний ва бошқалар ўз асарларида тадқиқ этиб келишган.

Милоддан аввалги IV асрда Аристотель таъкидлаганидек, «Аввало, инсоннинг тўлақонли ҳаёт кечириши учун лозим бўлган шарт-шароитлар фақатгина жамоада, жамиятда мавжуд бўлади. Хусусан, демократик тартибларни жорий этишни мақсад қилиб қўйган ҳар бир мамлакатда сиёсий билим ва маданият касби, жинси, ижтимоий мавқеи, миллатидан қатъи назар, ҳар бир одам учун заруратга айланади. Чунки инсон жамиятда яшар экан, муқаррар равишда бошқа одамлар ва давлат билан ўзаро муносабатларга киришади»<sup>1</sup>.

Қадимги Шарқ мамлакатларида, жумладан, Ўрта Осиёда ижтимоий давлатга хос бўлган тамойилларнинг дастлабки кўринишлари Зардуштийлик динининг муқаддас китоби «Авесто»да келтирилган. Зардуштийлик дини ўз даврида инсонларнинг ер юзида фаровон яшашига катта аҳамият берган олийжаноб динлардан бири деб ҳисоблаш мумкин.

Жумладан, Зардуштийлик таълимотидаги «Эзгу фикр», «Эзгу сўз», «Эзгу амал» тамойилларига риоя қилиш асосида яшаш услуби Шарқ мамлакатлари халқларининг турмуш тарзида муҳим ўрин эгаллаб, одамларга меҳрибонлик қилиш, инсонпарварлик, моддий ва ижтимоий таъминоти, заиф қатлам вакиллари бўлган кексалар, етимлар, бевалар, ногиронлиги бор инсонларга ёрдам бериш, инсон шаънига иснод келтирувчи

<sup>1</sup> Аристотель. Политика / перевод с древнегреческого. С.А. Жебелева. – М.: АСТ, 2022. – С.181.

ишлардан холи бўлиш тушуниланган. «Авесто»нинг энг қадимги Яштлар қисмида табиий ва ижтимоий ҳаётнинг алоҳида соҳаларини бошқариб турувчи Тангрилар мавжуд деб ҳисобланиб, жумладан, ижтимоий барқарорлик, фаровонлик маъбуди – Паренди қабилаларни парокандаликка элтувчи зўравонлик, беҳуда қон тўкишлар, фақир кишиларга нисбатан адолатсизлик, уларнинг мол-мулкига зиён етказишни қоралаган, вайроналик ва ҳалокатларнинг олдини олиш учун эса, фақат ҳалол меҳнат билан тинч-тотув яшашга чақирган<sup>1</sup>. Бундан кўриниб турибдики, Шарқда қадимдан инсонларни қадрлашга бўлган интилиш муҳим орзу бўлган ва одамларни ҳар томонлама ижтимоий қўллаб-қувватлаш имкониятлари изланган.

Шарқ Уйғониш даврининг етук қомусий олими Абу Наср Форобий фозил давлатдаги кичик ва катта шаҳарларни давлатнинг ажралмас қисми деб таърифлаб, адолатни таъминлаш ҳукмдорнинг характери ёки иродаси эмас, балки нормалар белгилаши зарур деб ҳисоблайди<sup>2</sup>. Ўз навбатида бу нормалар эса халқ ва ҳукмдорларнинг сиёсий-ҳуқуқий маданиятини ривожлантириш орқали амалга оширилади. Бу кўпроқ давлат тузилишини ижтимоий йўл билан тартибга солишнинг барча турлари ва шаклларига маъқул келадиган тамойилларни ифодалаш ҳисобланади.

Шарқ дунёсининг яна бир буюк мутафаккир олими Абу Райҳон Беруний ҳам ижтимоий давлат ҳақида фикр юритиб, давлатни ижтимоий тараққиётга олиб келувчи куч зиддият ва қарама-қаршиликлар эмас, балки турли ижтимоий даражалардаги муроса, яъни консенсусга эришиш эканлигини таъкидлайди. *«Қарама-қаршилиги равшан аён бўлган нарсага қандай қилиб ишониб бўлади»*<sup>3</sup> деб таъкидлайди. Мутафаккирнинг ушбу фикрига асосан инсон эркин бўлган ижтимоий муҳитдагина давлат бошқарувида барқарор тараққиёт ва жамиятнинг бир бутунлигини таъминлаш имконияти ва ижтимоий муносабатларда ўзаро тушуниш ҳамда мўътадил ҳолат юзага келади деган ишорани англаш мумкин.

Маълумки, ижтимоий давлатда конституция фавқулодда ва муҳим аҳамият касб этади. Зеро, Конституция замонга мос равишда доимий такомиллашиб борадиган ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, сўнги 30 йил ичида дунёнинг юзга яқин мамлакатида конституциявий ислохотлар ўтказилди, жумладан, элликдан дан ортиқ давлатларда янги конституция қабул қилинди. Ўзбекистоннинг ҳам яқин тарихида 1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига 30 йил давомида бир неча марта ўзгартиришлар киритилган.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев 2022 йил 20 июнь куни республика Конституциявий комиссияси аъзолари билан учрашувида «Ўзбекистон – ижтимоий давлат» деган ғояни асосий қонун билан мустаҳкамлаш таклифини илгари сурди. Унинг сўзларига кўра, «инсон қадри» тушунчаси «ижтимоий давлат» тушунчаси билан чамбарчас боғлиқ.

<sup>1</sup> Бобоев Ҳ., Ҳасанов С. «Авесто» – маънавиятимиз сарчашмаси. – Тошкент: Адолат, 2001. – Б.110.

<sup>2</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. – Тошкент: Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси, 1993. – Б. 225.

<sup>3</sup> Избранные произведения, 1-том. – Ташкент: Фан, 1957. – С.44.

Ижтимоий давлат – ижтимоий тафовутларни камайтириш, самарали ижтимоий сиёсат олиб боришга асосланган давлат модели ҳисобланади»<sup>1</sup> деб таъкидлаган эди.

2022 йил 20 декабрь куни Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис ва Ўзбекистон халқига қилган Мурожаатномасида «Мамлакатимиз тараққиётини янги поғонага олиб чиқиш учун бошқарув ҳам, қонунчилик ҳам, жамиятимиз ҳам ўзгариши керак. Агар шундай қилмасак, муаммоларни кўриб, кўрмасликка олсак, замондан орқада қоламиз. Халқимиз, ёш авлодимиз биздан рози бўлмайди. Шу боис, «Аввал – инсон, кейин – жамият ва давлат» деган ғояни Конституциямиз ва қонунларимизга ҳам, кундалик ҳаётимизга ҳам чуқур сингдиришимиз керак. Ҳозирги кундаги жиддий синовлар ва башорат қилиб бўлмайдиган хавф-хатарларни енгиб ўтишга қодир бўлган миллий давлатчилигимиз асосларини мустаҳкамлашимиз зарур»<sup>2</sup> деб таъкидлаб ўтилган.

Бундан кўриниб турибдики, ўзбек халқи ўзининг минг йиллик давлатчилик тарихи ва улкан иродаси билан ўз давлатчилигини мустаҳкамлаб бормоқда. Президент Мурожаатномасида илгари сурилган яна бир муҳим масалалардан бири бу – сиёсий ва ижтимоий нуқтаи назардан давлат тамойилини ижтимоий давлатга ўзгартириш борасида «Янги Ўзбекистонни «ижтимоий давлат» тамойили асосида қуришни ва буни Конституцияда мустаҳкамлашимиз керак.

Ижтимоий давлат бу, энг аввало, инсон салоҳиятини рўёбга чиқариш учун тенг имкониятлар, одамлар муносиб ҳаёт кечиришига зарур шароитлар яратиш, камбағалликни қисқартириш, демакдир деб таъкидлади». Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, «ижтимоий давлат» тамойилини янгиланадиган Конституциямизда алоҳида норма сифатида киритилиши «Инсон қадри учун», «Халқни рози қилиш», «Инсонга эътибор» ва «Аввал – инсон, кейин – жамият ва давлат» каби эзгу ғоя асосида олиб борилаётган давлатнинг ижтимоий соҳадаги халқпарвар ва инсонпарвар сиёсатга тўлиқ мос келади.

Президент Мурожаатномасида келтирилган рақамларни таҳлил қилиб шуни айтиш мумкинки, 2022 йилда илк бор пенсия ва ижтимоий нафақалар миқдорини минимал истеъмол харажатларидан кам бўлмаган даражага олиб чиқилди. Биргина 2022 йилнинг ўзида 2 миллиондан ортиқ оилаларга 11 триллион сўмлик ижтимоий ёрдам кўрсатилган. Бу 2017 йилга нисбатан ижтимоий соҳага ажратилган маблағлар 7 баробарга ошган демакдир. Шуни таъкидлаш лозимки, Президентимизнинг бундай машаққатли меҳнати ва халқпарвар сиёсатининг асосида инсон қадрини улуғлаш, инсонни эъзозлаш каби эзгу мақсадлар турибди.

Президент Ш.Мирзиёев Мурожаатномада 2023 йилдаги устувор йўналишларини белгилар экан, унда биринчи ўринда вазирлик ва идоралар

<sup>1</sup> Янги Ўзбекистон № 122 (644), 2022 йил 21-июнь.

<sup>2</sup> Янги Ўзбекистон № 259 (781), 2022 йил 21-декабрь.

сонини 61 тадан 28 тага камайтириб, иқтисод қилинган 30-35 фоиз маблағларни ижтимоий масалаларга йўналтирилишини маълум қилди.

Иккинчи масала сифатида мамлакатимизда инсон салоҳиятини рўёбга чиқариш учун барчага тенг имкониятлар бериш, одамлар муносиб ҳаёт кечиришига зарур шароитлар яратиш ва Ўзбекистонда камбағалликни қисқартириш мақсадида «ижтимоий давлат» тамойили асосида давлат ва жамият қуриш ҳамда бу тамойилни Конституцияда мустаҳкамлаш зарурлигини таъкидлаб ўтди. Бундан шуни англаш лозимки, ижтимоий ҳаётда барча учун баробар имкониятга эга бўлиш, муносиб ҳаёт кечириш ва камбағалликка тушмаслик ҳуқуқи фуқароларнинг конституцион ҳуқуқига яъни олий ҳуқуқ даражасига кўтарилиши ижтимоий давлат қуриш учун қўйилган энг катта ва муҳим қадам деб таърифлаш мумкин.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, «ижтимоий давлат» тамойили асосида қурилаётган Янги Ўзбекистонни бунёд этиш учун мамлакатимизда олиб борилаётган ислохотларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш, юзага келаётган барча муаммоларнинг енгиб ўтишга қодир бўлиш, Ватанни севиш, фидокорона ва ҳалол меҳнат қилиш орқали эришиш мумкин. Зеро, Ўзбекистон дея аталмиш жонажон Ватан мард ва олижаноб, бағрикенг халқимиздан келажақ авлодга муносиб мерос бўлиб ўтсин ва келажақ авлод биздан рози бўлсин.

**Латофат САИЛХАНОВА, независимый исследователь**  
**(Академия государственной политики и управления при**  
**Президенте Республики Узбекистан)**

## **СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ И УПРАВЛЕНИИ В УЗБЕКИСТАНЕ**

На протяжении последних лет Узбекистан переживает значительный этап трансформации государственного управления и политики, отражающий стремление к модернизации институтов, цифровизации процессов и более прозрачному взаимодействию власти и граждан. В условиях глобализации, ускоренного технологического прогресса и растущих ожиданий со стороны общества государственные институты вынуждены отвечать на вызовы эффективности, гибкости и открытости. Узбекистан, начиная с реформ 2016-2017 гг., предпринимает целенаправленные шаги по реформированию административной системы, модернизации государственных услуг и расширению прав граждан на участие в управлении<sup>1</sup>.

Одним из ключевых направлений является институциональная реорганизация публичной администрации: выявлены дублирующие

---

<sup>1</sup> Шомуродов Ш.Ш. «Актуальные вопросы модернизации государственного управления в условиях Узбекистана». Journal of International Scientific Research. 2024.

структуры, введены новые механизмы подотчётности и усиливается роль профильных министерств, что отмечено в обзоре ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) как важный ориентир устойчивого развития страны<sup>1</sup>. Одновременно замечен устойчивый рост цифровых инициатив: утверждена Стратегия развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года, предусматривающая в том числе повышение доли цифровых госуслуг с применением ИИ до 10 % и создание лабораторий по ИИ<sup>2</sup>.

Третье направление – усиление роли граждан в государственном управлении: законодательная база предусматривает право участия каждого гражданина в управлении и контроле за деятельностью органов власти, а новейшие проекты направлены на цифровизацию взаимодействия государства и граждан<sup>3</sup>. Четвёртое направление – децентрализация и усиление регионального управления, что отражает потребность адаптирования политики к территориальным особенностям и стимулирование инициативности на местах. Таким образом, объединение институциональных реформ, цифровой трансформации, гражданского участия и децентрализации создаёт комплексную картину новых тенденций в государственной политике и управлении Узбекистана.

В данной статье ставится цель – системно проанализировать эти направления и тенденции, выявить примеры практической реализации и обозначить основные вызовы и перспективы. Текст разделен на три части: институциональная модернизация и публичное управление; цифровизация и «умное» государство; участие граждан и региональное управление. Каждая часть включает в себя конкретные примеры из практики Узбекистана. В заключении подведём итоги и сформулируем рекомендации для дальнейшего развития.

Одним из значимых направлений является реформирование публичной администрации Узбекистана. Согласно обзору ОЭСР, проведённому по заказу Узбекистана, страна обладает амбициозной программой реформ, направленной на повышение эффективности, результативности и ориентированности государственных институтов на граждан. В частности, отмечаеца необходимость чёткого разделения функций, усиления стратегического планирования, развития кадрового потенциала и повышения уровня ответственности госструктур.

Практический пример: в 2024 году принята госпрограмма по реформе центральных органов власти, включая сокращение структуры министерств и переосмысление территориальных органов. Это позволило уменьшить

---

<sup>1</sup> Баходирбеков И. «Роль децентрализации в реализации реформ в Узбекистане: Анализ международного опыта и перспективы». Yangi O'zbekistonda Tabiiy va Ijtimoiy-gumanitar fanlar respublika ilmiy amaliy konferensiyasi. Vol. 2 No 9. 2024.

<sup>2</sup> Материалы: «Обзор государственного управления OECD – в помощь проводимым реформам». Новости Узбекистана, 2024.

<sup>3</sup>Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан». 08.09.2017 г. № УП-5185.



дублирование функций и повысить координацию межведомственных процессов. Несмотря на прогресс, обзор указывает на сохраняющуюся высокую степень централизации и недостаточную автономию местного самоуправления<sup>1</sup>.

Кроме того, одним из элементов модернизации является усиление роли женского представительства: доля женщин-депутатов в парламенте выросла с 16 % в 2019 году до 33,3 % в 2022 году, что свидетельствует об усиливающемся внимании к равенству и инклюзивности. Однако вызовы остаются: нередко функции новых органов остаются неопределёнными, руководящие кадры меняются часто, а реформы требуют значительной перестройки внутренних процессов. В итоге, несмотря на официальные успехи, эффективность реформ пока ещё варьируется по регионам и ведомствам.

Цифровая трансформация становится ключевым элементом современной государственной политики Узбекистана. В октябре 2024 года соответствующим Указом Президента была утверждена Стратегия развития технологий ИИ до 2030 года, предусматривающая увеличение объёма ИИ-продуктов и услуг до 1,5 млрд долл., увеличение доли интерактивных госуслуг с ИИ до 10 % и создание не менее 10 лабораторий ИИ. Например, к середине 2025 года Узбекистан вышел на первое место в Центральной Азии по индексу готовности к ИИ (Government AI Readiness Index). Также сообщается о том, что более 760 видов госуслуг уже оцифрованы, а планируя оцифровать до 70 % всех госуслуг в ближайшие годы<sup>2</sup>. В сотрудничестве с организациями ЕС и ПРООН запущен проект «Further Improvement of Public Services Delivery» с фокусом на сельские районы и цифровизацию услуг.

Эти меры отражают переход от «государства-реагирующего» к «государству-инициирующему», в котором ИИ и большие данные используются для прогнозирования, мониторинга и управления. В частности, планируется создание национальной языковой модели ИИ на узбекском языке, что улучшит включение в цифровую среду и уменьшит языковой разрыв. Тем не менее существуют риски: неравномерное развитие цифровой инфраструктуры между регионами, недостаточная цифровая грамотность граждан, а также вопрос защиты данных и алгоритмической прозрачности. Если цифровые технологии будут развиваться без учёта этих факторов, они могут усилить неравенство вместо его сокращения.

В современную эпоху интернет-технологии становятся одним из ключевых факторов, определяющих характер политических процессов в Республике Узбекистан. Их влияние проявляется в трёх основных

---

<sup>1</sup> Баходирбеков И. «Роль децентрализации в реализации реформ в Узбекистане: Анализ международного опыта и перспективы». Yangi O'zbekistonda Tabiiy va Ijtimoiy-gumanitar fanlar respublika ilmiy amaliy konferensiyasi, 2024.

<sup>2</sup> Узакова Г.Ш., Саидов С.В. Научно-правовые основы в сфере государственного управления землепользования и охраны земель. Журнал правовых исследований. 2024.

направлениях: обеспечении доступа к информации, развитии электронного взаимодействия между государством и гражданами, а также в формировании новых каналов политического участия.

Во-первых, интернет способствует повышению открытости и прозрачности государственной власти. С конца 2010-х годов в Узбекистане активно развиваются государственные онлайн-порталы и электронные сервисы, направленные на улучшение коммуникации между гражданами и институтами власти. Примером служит единый портал государственных услуг ([my.gov.uz](http://my.gov.uz)), позволяющий гражданам подавать обращения, получать справки, регистрировать бизнес или оформлять документы в электронном формате. Такие ресурсы способствуют снижению бюрократических барьеров и повышают доверие населения к институтам власти. Кроме того, государственные органы и министерства ведут официальные страницы в социальных сетях, где публикуют актуальную информацию и принимают комментарии граждан. Это делает процесс управления более открытым и приближённым к обществу<sup>1</sup>.

Во-вторых, интернет-технологии играют важную роль в модернизации избирательной системы и повышении гражданской активности. Начиная с 2021 года, Центральная избирательная комиссия Республики Узбекистан внедряет элементы цифровизации избирательного процесса. Так, в 2024 году была представлена система «e-saylov» (электронные выборы), предусматривающая автоматизированный учёт членов избирательных комиссий, кандидатов и наблюдателей, а также рассылку SMS-уведомлений участникам процесса. Эти шаги демонстрируют стремление государства использовать современные технологии для повышения эффективности и прозрачности выборов. Хотя полноценное онлайн-голосование пока не внедрено, даже частичная цифровизация процедур способствует укреплению доверия к избирательным институтам и расширяет возможности гражданского участия.

Третье направление – это развитие политической коммуникации через социальные сети и цифровые медиа. Сегодня такие платформы, как Telegram, Instagram и YouTube, стали ключевыми каналами политической информации. Через них официальные структуры доносят свои позиции, а независимые блогеры и активисты обсуждают общественно значимые темы – от реформ в сфере образования до вопросов экологии и прав человека. Например, общественное обсуждение реформы транспортной системы Ташкента в 2023 году проходило преимущественно в онлайн-формате: пользователи социальных сетей активно делились мнениями и предложениями, которые учитывались при принятии решений. Это демонстрирует рост роли цифровых коммуникаций как инструмента общественного влияния.

---

<sup>1</sup> Рыбакова М. В., Иванова Н. А. «Цифровая трансформация государственной службы в Узбекистане в условиях новой глобализации: мнение студентов». Научный результат. Социология и управление. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-4.

Однако вместе с возможностями интернет-технологии несут и определённые вызовы. Одним из них остаётся контроль и ограничение свободы интернета<sup>1</sup>. По оценкам международных организаций, несмотря на заметное смягчение политики в последние годы, в Узбекистане сохраняются случаи блокировки отдельных сайтов и ограничения деятельности независимых онлайн-платформ. Кроме того, наблюдается неравномерность доступа: в сельской местности качество интернет-связи и уровень цифровой грамотности населения остаются низкими. Эти факторы препятствуют полному использованию потенциала интернет-технологий в политической сфере.

Тем не менее, роль интернета в политических процессах Узбекистана продолжает возрастать. Государственные инициативы по развитию электронного правительства и «цифрового Узбекистана – 2030» создают прочную основу для дальнейшей демократизации и повышения гражданской активности. В будущем при условии сохранения курса на открытость и развитие цифровой инфраструктуры интернет может стать не только техническим инструментом, но и важнейшим механизмом укрепления доверия между властью и обществом.

Цифровая политика в Республике Узбекистан представляет собой систему государственных мер, направленных на развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), цифровой экономики и электронного управления. Теоретически она основана на концепции «цифрового государства», в котором технологии служат инструментом повышения эффективности управления, прозрачности власти и расширения участия граждан в политических процессах. основополагающими идеями выступают цифровизация государственного сектора, внедрение искусственного интеллекта, формирование цифрового общества и обеспечение кибербезопасности<sup>2</sup>.

С теоретической точки зрения, цифровая политика тесно связана с развитием понятий «электронного правительства» и «цифрового суверенитета». Эти категории подразумевают создание условий, при которых государство использует цифровые инструменты для оптимизации своей деятельности, не теряя контроля над стратегическими данными. В этом контексте большое значение имеет нормативно-правовая база: в Узбекистане действуют законы «Об электронном правительстве», «О персональных данных», а также стратегия «Цифровой Узбекистан – 2030», определяющая направления цифровой трансформации. На практике цифровая политика реализуется через создание единого портала государственных услуг ([my.gov.uz](http://my.gov.uz)), систему электронного документооборота, цифровизацию выборов (проект «e-saylov»), а также

---

<sup>1</sup> Бурханов Х. М. Современные проблемы обеспечения безопасности Интернета в Республике Узбекистан. Журнал социальных исследований.

<sup>2</sup> Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) как часть современного общества. UZA (русский выпуск).

развитие инфраструктуры связи. В 2024 году более 80 % населения страны имело доступ к интернету, что позволило расширить применение онлайн-сервисов и повысить эффективность государственного управления<sup>1</sup>.

Однако несмотря на успехи, сохраняются проблемы: цифровое неравенство между регионами, недостаточный уровень цифровой грамотности, а также вопросы защиты персональных данных. Решение этих задач требует согласованных действий государства, бизнеса и общества. Таким образом, цифровая политика Узбекистана сочетает в себе теоретические основы цифрового государства и практические шаги по созданию современной, открытой и технологичной системы управления.

Современные направления и новые тенденции в государственной политике и управлении Узбекистана можно охарактеризовать как комплексный переход к более гибкой, цифровой, граждано-ориентированной и территориально адаптированной модели. Институциональная модернизация усиливает профильные министерства, сокращает дублирование и повышает стратегичность публичного сектора; цифровизация открывает возможности для ускорения и упрощения государственной деятельности; участие граждан и децентрализация усиливают демократические элементы и делают управление ближе к людям. Несмотря на значительные достижения – рост представительства женщин, цифровизация сотен услуг, стратегическая ориентация на ИИ и повышение позиций в международных рейтингах – остаются серьёзные вызовы. Во-первых, глубина реформ варьируется по регионам и ведомствам; во-вторых, цифровое неравенство и слабая инфраструктура могут замедлить эффект; в-третьих, участие граждан пока часто остаётся декларативным, а не реально влиятельным.

Для устойчивого успеха важно: чётко определить функции и полномочия новых институтов, обеспечить инфраструктуру и кадровые ресурсы на местах; обеспечить инклюзивность цифровых решений, учитывая доступность, цифровую грамотность и защиту данных; развивать реальные механизмы участия граждан, а не формальные процедуры; обеспечить баланс между центром и регионами, чтобы децентрализация не превратилась в фрагментацию.

В целом Узбекистан демонстрирует серьёзный потенциал и задаёт ориентиры для модернизации государственного управления в переходной экономике. Однако успех зависит не только от принятия стратегий, но и от их глубокой реализационной проработки, устойчивой кадровой политики и активного включения граждан. Изучение данного процесса может быть полезным не только для Узбекистана, но и для других стран региона, стремящихся к реформированию государственного управления.

---

<sup>1</sup> Зелёные государственные услуги и цифровизация: административно-правовой аспект. Юрист Ахборотномаси.

**Достон РУСТАМОВ, талаба  
(Бухоро давлат университети)**

## **ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОН ТАРАҚҚИЁТИДА ХАВФСИЗЛИК СИЁСАТИ**

Сўнги йилларда Ўзбекистон тараққиётнинг янги даврига қадам қўйди. «Янги Ўзбекистон» ғояси мамлакатни ҳар томонлама модернизация қилиш, фуқароларнинг фаровонлигини ошириш ҳамда барқарор тараққиётга эришиш йўлида кенг қўлланма ислохотларни ўз ичига олади. Ушбу жараёнда хавфсизлик масалалари давлат сиёсатининг энг муҳим устунларидан бирига айланди, чунки ҳар қандай ислохотнинг муваффақияти бевосита тинчлик ва барқарорликка боғлиқдир.

Ҳозирги кунда Марказий Осиё минтақаси дунёнинг энг муҳим стратегик ҳудудларидан бири ҳисобланади. Бу ҳудудда Ўзбекистон ўзининг геосиёсий аҳамияти, бой табиий ресурслари ва кўп миллатли аҳолиси билан алоҳида ажралиб туради. Бугунги кунда Ўзбекистон ички сиёсий-иқтисодий ривожланишни таъминлаш билан бирга, минтақавий хавфсизликни таъминлаш бўйича ҳам фаол саъй-ҳаракатларни олиб бормоқда.

Шу масалада Ўзбекистоннинг Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги (МДҲ) ташкилоти доирасидаги бир нечта хавфсизлик битимларига аъзо бўлганини алоҳида айтиб ўтиш жоиз. Бунга мисол қилиб, 2020 йилда ўтказилган МДҲ ташкилотининг конференциясида Ўзбекистоннинг 2008 йил 10-октябрда Бишкек шаҳрида МДҲ Давлат раҳбарлари кенгашининг мажлисида имзоланган «Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги иштирокчи-давлатларининг ҳудудлараро ва чегара олди ҳамкорлиги бўйича кенгаши тўғрисидаги битими»га<sup>1</sup> аъзо бўлиши алоҳида эътиборга молиқдир. Бу битим МДҲга аъзо давлатлар орасида чегара масалалари, фуқаролар хавфсизлигини таъминлаш, терроризмга қарши кураш каби масалаларни ўз ичига олади.

2017-2021-йилларга юзланадиган бўлсак, Ўзбекистон ташқи сиёсатида янги даврга қадам қўйди. Бу даврда Ўзбекистоннинг ривожланиши «Ҳаракатлар стратегияси»да ўз аксини топди. Хусусан, қўшни мамлакатлар билан илиқ муносабатда бўлиш ва икки томон учун ҳам манфаатли битимлар тузиш, бошқа давлатларнинг ички ишларига аралашмаслик, чегаралар дахлсизлиги, низоларни тинч йўл билан ҳал этиш, куч ишлатмаслик, ҳеч қандай ҳарбий сиёсий блокларга аъзо бўлмаслик, бошқа давлатларнинг ҳарбий базаларини мамлакат ҳудудига жойлашишига ва ҳарбийларимизни бошқа давлатларда тинчлик ўрнатиш билан боғлиқ операцияларда иштирокига йўл қўймаслик тамойиллари Ўзбекистон ташқи сиёсатида устувор қилиб белгиланди.

---

<sup>1</sup> Ҳамидова Б. «Ўзбекистоннинг МДҲда минтақавий ҳамкорликни мустаҳкамлаш бўйича муҳим ташаббуслари» // <https://yuz.uz/uz/news/ozbekistonning-mdhda-mintaqaviy-hamkorlikni-mustahkamlash-boyicha-muhim-tashabbuslari>

Хусусан, давлат раҳбарининг 2017-2021 йилларда Қозоғистон, Туркманистон, Қирғизистон каби қўшни давлатларга қилган ташрифлари ташқи сиёсатда илиқ қўшничилик муносабатларига алоҳида эътибор қилинаётганини амалда кўрсатиб турибди. Яна бир мисол сифатида Ўзбекистон Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Бирлашган Миллатлар Ташкилоти (БМТ) Бош Ассамблеясининг 72- сессиясида сўзлаган нутқини келтиришимиз мумкин: «Афғонистонда тинчликка эришишнинг ягона йўли – марказий ҳукумат ва мамлакат ичидаги асосий сиёсий кучлар ўртасида олдиндан ҳеч қандай шарт қўймасдан, тўғридан-тўғри мулоқот олиб боришдир. Музокаралар афғонистонликларнинг ўзлари ҳал қилувчи ўрин тутадиган ҳолда, Афғонистон ҳудудида ва БМТ шафелигида ўтиши лозим. Донишманд афғон халқи ўз тақдирини ўзи мустақил ҳал қилишга ҳақлидир»<sup>1</sup>.

Ўзбекистон Республикаси 2023-йил 11 сентябрдаги «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида»ги ПФ-158-сон Президентининг Фармонининг «V. «Хавфсиз ва тинчликсевар давлат» тамойилига асосланган сиёсатни изчил давом эттириш» деб номланиб, 5.1. бандида очик, прагматик ва фаол ташқи сиёсат олиб бориш бўйича қуйидаги ислохотлар белгиланган:

*биринчидан*, Янги Ўзбекистон ташқи сиёсатини халқ ва давлатнинг манфаатларидан келиб чиққан ҳолда изчил амалга ошириш;

*иккинчидан*, Марказий Осиё минтақасида амалий ҳамкорликни сифат жиҳатидан янги босқичга олиб чиқиш;

*учинчидан*, Жаҳон савдо ташкилотига тўлақонли аъзо бўлиш;

*тўртинчидан*, хорижда истиқомат қилаётган ватандошларни қўллаб-қувватлаш, улар билан доимий мулоқот тизимини жорий этиш.

*бешинчидан*, ташқи меҳнат миграцияси тизимини такомиллаштириш, хорижда меҳнат фаолиятини юритаётган фуқароларга ҳар томонлама кўмак кўрсатиш.

*олтинчидан*, анъанавий шериклар билан ўзаро манфаатли алоқаларни ривожлантириш, халқаро ҳамкорлик географиясини кенгайтириш, глобал ишлаб чиқариш ва етказиб бериш занжирларига қўшилиш<sup>2</sup>.

Бугунги кунда бутун дунёда жадал ривожланаётган соҳалардан бири бу ахборот технологиялари ҳисобланади. Рақамли технологияларнинг кенг қўлланилиши билан бир қаторда, кибержиноятлар, маълумотлар ўғирланиши, ёлғон ахборотларнинг тарқалиши каби таҳдидлар ҳам ортиб бормоқда. Янги Ўзбекистон шароитида киберхавфсизлик масаласи миллий хавфсизлик сиёсатининг устувор йўналишларидан бирига айланди. Шу масала юзасида қабул қилинган «Рақамли Ўзбекистон – 2030» стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг БМТ Бош Ассамблеясининг 72-сессиясида сўзлаган нутқи // <https://president.uz/oz/lists/view/1063>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси 2023-йил 11-сентябрдаги «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида»ги ПФ-158-сон Президентининг Фармони // <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

тўғрисида»<sup>1</sup> фармонга кўра давлат ва жамиятнинг ахборот маконини ҳимоя қилиш, кибержиноятларга қарши курашиш бўйича ҳуқуқий ва технологик асослар яратилди.

2022 йилда қабул қилинган «2022-2023-йилларда ахборот-коммуникация технологиялари соҳасини янги босқичга олиб чиқиш чора-тадбирлари» тўғрисидаги қарор<sup>2</sup>, махсус Киберхавфсизлик марказларининг фаолиятини йўлга қўйиш, шунингдек, ёшлар орасида ахборот маданиятини ошириш ташаббуслари бу йўналишдаги муҳим қадамлардан бири бўлди. Ўзбекистоннинг халқаро ташкилотлар билан ҳамкорлиги эса миллий ахборот маконининг очиқлигини сақлаган ҳолда уни ташқи таҳдидлардан ҳимоя қилиш имконини бермоқда.

Хулоса қилиб айтганда, Янги Ўзбекистон даврида хавфсизлик сиёсати комплекс, очиқ ва барқарор ривожланиш тамойилларига асосланган янги босқичга кўтарилди. Ҳаракатлар стратегияси, БМТ Бош Ассамблеясидаги ташаббуслар ва минтақавий ҳамкорлик орқали мамлакат нафақат ўзининг ички барқарорлигини мустаҳкамлади, балки Марказий Осиёда тинчлик ва ишонч муҳитини яратишда ҳам фаол иштирок этмоқда.

Ахборот хавфсизлиги, киберхавфсизлик, экологик ва инсон хавфсизлиги соҳаларининг ривожланиши эса Ўзбекистон хавфсизлик сиёсатини замонавий глобал талаблар билан уйғунлаштириб, уни янада мукамал шаклга олиб чиқмоқда. Натижада, барқарорлик, очиқлик ва тинчликка асосланган хавфсизлик сиёсати Янги Ўзбекистон тараққиётининг мустаҳкам таянчига айланди.

**Сарвар ХОЛИҚОВ, ю.ф.д. (DSc)**  
**(Ўзбекистон Республикаси**  
**Жамоат хавфсизлиги университети)**

## **МУДОФАА ВА ХАВФСИЗЛИК СОҲАСИДА ЖАМОАТЧИЛИК БИЛАН ҲАМКОРЛИКНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ҲУҚУҚИЙ ВА ИНСТИТУЦИОНАЛ МАСАЛАЛАРИ**

Мудофаа ва хавфсизликни таъминлаш ҳар бир давлатнинг олдида турган устувор вазифалардан бири ҳисобланади. Албатта, ушбу вазифани амалга ошириш давлатнинг тегишли Қуролли Кучлари ва ҳуқуқни муҳофаза қилиш органлари зиммасига юклатилади. Бинобарин, мудофаани таъминлаш имкониятлари ва хавфсизликни таъминловчи субъектларнинг мавжуд куч ва шарт-шароитлари мамлакатнинг бутун ҳудудида улар томонидан хавфсизликни тўлиқ таъминлаш борасидаги ишларни амалга оширилишида муайян қийинчиликларни юзага келишига сабаб бўлиши

<sup>1</sup> «Рақамли Ўзбекистон – 2030» стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида // <https://lex.uz/ru/docs/-5030957>

<sup>2</sup> «2022-2023- йилларда ахборот-коммуникация технологиялари соҳасини янги босқичга олиб чиқиш чора-тадбирлари» тўғрисида ПҚ-357-сон 22.08.2022 // <https://lex.uz/docs/-6166539>

мумкин. Шунинг учун, бу борада давлат ва жамоат хавфсизлигини таъминлашда иштирок этувчи субъектларнинг ёрдамидан ҳам фойдаланиш зарурати мавжуд бўлади<sup>1</sup>.

С.Агзамходжаева қайд этганидек, ҳуқуқий давлатда демократик институтлар – сиёсий партиялар, нодавлат жамоат ташкилотлари, оммавий ахборот воситалари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, маҳаллалар ва ихтиёрий ҳаваскорлик уюшмалари, клублари кенг тарқалган бўлиб, ижтимоий ҳаётнинг демократик принципларга ва талабларга мувофиқ равишда ривожланишида муҳим роль ўйнайди<sup>2</sup>.

Республика Президенти Ш.Мирзиёев 2016 йилда Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқида қуйидагиларни таъкидлаб ўтди: «Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини амалга оширишда биз, илгаригидек, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари – маҳаллалар, шунингдек, нодавлат нотижорат ташкилотлар, эркин ва ҳолис оммавий ахборот воситалари фаол ўрин эгаллайди, деб ишонамиз. «Кучли давлатдан – кучли фуқаролик жамияти сари» деган муҳим тамойилни амалга оширишда биз аввало ана шу ижтимоий институтларнинг куч ва имкониятларига таянамиз<sup>3</sup>.

Ўзбекистон Республикасининг Миллий хавфсизлик концепциясига мувофиқ, қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимияти органлари, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, жамоат бирлашмалари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, шунингдек, фуқаролар Ўзбекистон Республикасининг миллий хавфсизлигини таъминлаш тизимини ташкил этиши белгиланган<sup>4</sup>. Шунингдек, Мудофаа доктринасининг 24-бандида фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ҳамда фуқаролари Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонун ҳужжатларида белгиланган доирада мудофаа вазифаларини ҳал қилишда иштирок этишлари қайд этилган<sup>5</sup>.

Бинобарин, янги Конституциямиз 64-моддасига мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳар бир фуқаросининг бурчи Ўзбекистон Республикасини ҳимоя қилишдир. Фуқаролар қонунда белгиланган тартибда ҳарбий ёки муқобил хизматни ўташга мажбур ҳисобланадилар<sup>6</sup>. Фуқароларнинг ушбу

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз: Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқ. – Т.: «Ўзбекистон», 2016. – 11 б.

<sup>2</sup> Агзамходжаева С. Демократик ҳуқуқий давлат асослари. // Ҳуқуқ ва бурч. – Тошкент, 2007. – № 10–11. – Б. 31. (30–32.)

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2020 йил 24 январь кундаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <https://uza.uz/>

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикасининг 1997 йил 29 августдаги 467-И-сон Қонуни билан тасдиқланган Ўзбекистон Республикасининг Миллий хавфсизлик концепцияси // <https://lex.uz>

<sup>5</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Мудофаа доктринаси». Ўзбекистон Республикасининг 2018 йил 9 январдаги 458-сонли Қонуни билан тасдиқланган. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами», 2018 йил, 2-сон, 23-модда.

<sup>6</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент: Ўзбекистон нашриёти, 2023 йил. – 120 б.



мажбурияти «Умумий ҳарбий мажбурият ва ҳарбий хизмат тўғрисида»ги қонунга биноан ташкил этиладиган ҳарбий хизматнинг муддатли ҳарбий хизмат, сафарбарлик чақируви резервидаги ҳарбий хизмат, контракт бўйича ҳарбий хизмат ва Ўзбекистон Республикаси Қуролли Кучлари сафида ҳарбий хизмат турларини ташкил қилиш орқали амалга оширилади<sup>1</sup>.

Фуқароларни мазкур ҳарбий хизмат ўташга жалб қилиш билан боғлиқ ишларини ташкиллаштиришда фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг роли катта. Умуман олганда, Фуқаролар йиғини кенгаши ўз ҳудудида мудофаа ва хавфсизлик йўналишида муайян вазифаларни амалга оширишга ҳақли. Жумладан, «Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида»ги қонун 13-моддасига биноан аҳолини фуқаро муҳофазасига доир тадбирларга жалб қилиш, ҳарбий хизматга мажбурларни хабардор қилиш ва уларни мудофаа бўлимларига чақиришни ташкиллаштиришда кўмаклашади, фуқаролар йиғинларида ҳарбий хизматга мажбур бўлган фуқароларнинг бирламчи шахсий ҳисобини юритади. Яъни маҳаллалар мудофаа бўлимлари фаолиятига кўмаклашишда катта имкониятларга эга.

Профессор Р.Жумаев қайд этганидек, иқтисодий, ижтимоий, сиёсий кескинликлар зўрайган вақтда маҳалла қўмиталари ҳудудда тартиб–интизом ўрнатиш, ҳўжалик ва маиший соҳалардаги ихтилофлар, муаммоларни бартараф этиш каби масалаларда ўзининг давлатчилик моҳиятини намоён қилган. Бугунги кунда давлатнинг маъмурий–ҳуқуқий режадаги вазифаларини бажариш борасида уларнинг аллақачон пишиб етилганлигини тажриба кўрсатмоқда<sup>2</sup>.

М.Қирғизбоев фикрига кўра, «Кучли давлатдан – кучли фуқаролик жамияти сари» тамойилидан келиб чиқиб, шунингдек жамиятнинг сиёсий соҳасини эркинлаштириш мақсадларида маҳалла фуқаролар йиғинларига бошқарувнинг турли йўналишларида етакчилик қилишларига доир ваколатлар берилди.

Ҳуқуқшунос олим А.Тўлаганов ўринли таъкидлаганидек, асосий вазифа ана шу ўзини ўзи бошқариш органларининг илғор иш тажрибасини кенг ёйишдир. Ўзини ўзи бошқариш органларини амалда ҳақиқий ваколатлар билан таъминлаш фуқаролар манфаатларини ҳам амалда ҳақиқий таъминлайдиган бошқаришга эришиш имконини беради<sup>3</sup>.

Профессор З.Исломов фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларига давлат органларининг муайян ваколатлари аллақачон ўтказилганлигини қайд этиб, масаланинг муҳим томони – ушбу ваколатларни

<sup>1</sup> «Умумий ҳарбий мажбурият ва ҳарбий хизмат тўғрисида»ги қонун. «Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгаш Ахборотномаси», 1992 йил, 10-сон, 401-модда.

<sup>2</sup> Жумаев Р. Давлат ва жамият: демократлаштириш йўлида. – Тошкент: Шарқ, 1998. – 25 б. (жами 142 б.)

<sup>3</sup> Тўлаганов А. Давлат ҳокимиятининг вакиллик ва ўзини ўзи бошқариш органлари фаолиятини ташкил этиш. Дарслик. – Т.: ТДЮИ, 2002. – 174 б.

рўёбга чиқаришнинг таъсирчан механизмини яратиш эканлигини таъкидлайди.

Бизнинг фикримизча, миллий хавфсизлик соҳасининг энг катта йўналишларидан бири бўлган - жамоат хавфсизлигини таъминлаш айниқса бугунги кунда долзарб аҳамият касб этиб, фуқаролар ўзини ўзи бошқариш органлари ҳам ўз микроҳудудларида ушбу жараёнда фаол иштирок этмоқда.

Жамоат хавфсизлиги – жамиятнинг қонунга хилоф тажовузлар, ижтимоий ва миллатлараро низолар, фавқулодда вазиятлар ва бошқа таҳдидлардан ҳимояланганлик ҳолати бўлиб, у жамиятнинг барқарор ривожланишига хизмат қилади ҳамда инсоннинг ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатлари рўёбга чиқарилишини таъминлайди.

Ҳуқуқшунос олим М.Зиёдуллаев ўз номзодлик диссертациясининг «Милиция таянч пунктлари негизида жамоат тартиби ва хавфсизлигини таъминлаш бўйича ички ишлар идораларининг жамоатчилик билан ҳамкорлиги» номли параграфида профилактика инспекторларининг фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари билан ҳамкорлигини ўрганган. Муаллиф диссертациясида кўрсатилганидек, милиция таянч пунктларининг жамоатчилик билан доимий ҳамкорлигини йўлга қўйиш мақсадида милиция таянч пунктларини фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари билан бир бинода жойлаштиришга йўлдан йилга кўп эътибор берилган<sup>1</sup>. Ҳуқуқшунос олим барча ички ишлар идораларида ҳам жамоат тузилмалари билан самарали ҳамкорликни ташкил этишда мазкур ҳуқуқ-тартибот масканлари имкониятларидан тўлиқ фойдаланилмаётганлигини танқид қилган.

Асосий муаммолар қаторида Р.Бабаджанов фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг кадрларни тайёрлаш масалаларини долзарб муаммолардан эканлигини кўтарган. Муаллиф буни ҳанузгача ҳал этилмай қолган масала эканлигини ва Республика Ҳукумати даражасида ўз ечимини топмоғини таъкидлайди. Муаллиф фикрича, Республиканинг деярли барча маҳаллаларида вазифаларнинг асосий қийинчиликлари маҳалла оқсоқоли ва унинг котиби зиммасига тушиб қолган. Фуқаролар йиғини фаолиятининг асосий йўналишлари бўйича комиссияларнинг роли сезилмаяпти.

Дарҳақиқат, биз ҳам олимларнинг фикрларига қўшилаемиз. Чунки масалан, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари фаолиятидаги мудофаа масалаларига доир ишлар билан шуғулланиш учун фуқаролар йиғини кенгашлари мудофаа ишлари бўлимлари билан келишилган ҳолда ҳарбий ҳисобни юритиш бўйича ходимни тасдиқлаши лозим. Бироқ амалда маҳалла еттиликларнинг штат бўйича эгаллаган лавозимларида бу каби функционал вазифалар кўрсатилмаган. Яъни, деярли аксарият маҳаллаларда бу масала диққат-эътибордан четда қолган. Жамоат хавфсизлиги ва ҳуқуқбузарликлар профилактикаси йўналишидаги

---

<sup>1</sup> Зиёдуллаев М. Милиция таянч пунктларининг жамоат тартиби ва хавфсизлигини таъминлаш фаолиятини бошқаришни такомиллаштириш: Юрид.фан.номз....дис.автореф. – Тошкент: ИИБ Академияси, 2008. – 17 б.

вазифалар эса асосан маҳалла профилактика инспекторлари зиммасига тушиб қолган.

Фуқаролар йиғини ҳузуридаги комиссиялар ёки бошқа жамоатчилик тузилмаларининг ўрни билинмайди. Натижада эса мудофаа ва хавфсизлик соҳасидаги муаммолар фақат давлат органларининг вазифаси деган тушунча шаклланиб қолган бўлиб, жамоат ташкилотлари ёки ихтисослашган нодавлат нотижорат ташкилотлари таъсири етарлича сезилмайди.

Масалан, ҳарбий қисм ва муассасаларда, мактаб, академик лицей ва маҳаллалар ҳамда бошқа ташкилотларда, шунингдек, давлат ва жамоат ташкилотлари билан ҳамкорликда ёшларни ҳарбий-ватанпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳарбий хизматчилар ва уларнинг оила аъзоларини маънавий-маърифий савиясини ошириш ва ижтимоий ҳимоясини таъминлаш, моддий ва маънавий қўллаб-қувватлаш йўналишидаги ишларни жамоатчилик ёрдамида ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 24-октябрда «Ўзбекистон Республикаси Мудофаа вазирлиги ҳузурида Жамоатчилик кенгашини тузиш тўғрисида»ги ПҚ-1839-сон Қарори қабул қилинган.

Қарорга асосан Жамоатчилик кенгаши ташкил этилган. Президентимиз Шавкат Мирзиёев Ўзбекистон Республикаси Қуролли Кучларининг 25 йиллигига бағишлаб ўтказилган тантанали йиғилишда Мудофаа вазирлиги ҳузурида тузилган Жамоатчилик кенгашининг халқ ва армия бирдамлигига эришиш йўлидаги саъй-ҳаракатларини юқори баҳолаб, ушбу кенгашнинг ҳудудий бўлинмаларини тузиш орқали унинг имкониятларини кенгайтириш зарурлигини айтиб ўтдилар.

Шу боис, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 23 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Мудофаа вазирлиги ҳузуридаги Жамоатчилик кенгаши фаолиятини янада такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПҚ-3234-сон қарори билан Мудофаа вазирлиги ҳузуридаги Жамоатчилик кенгашининг номма-ном таркиби ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар кенгаши ва вилоятларда Жамоатчилик кенгаши ҳудудий бўлинмаларининг Намунавий таркиби тасдиқланди. Таркибга Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши ва вилоят ҳокимларининг ўринбосари - Оила ва хотин-қизлар бошқармаси бошлиқлари ҳудудий бўлинма раиси этиб, Қорақалпоғистон Республикаси ва вилоятлардаги 18 та давлат ва жамоат ташкилотлари раҳбарлари ҳудудий бўлинмалар аъзолари этиб тайинланди.

Жамоатчилик кенгаши ва унинг ҳудудий бўлинмаларига белгиланган вазифалар ижросини таъминлашда манфаатдор вазирлик ва идоралар, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоятлар, туман ва шаҳар ҳокимликлари ҳамда тегишли давлат органлари ва ташкилотлари, ҳарбий округлар ва ҳарбий қисм (муассаса)лар қўмондонликлари ўртасида яқин ҳамкорликни йўлга қўйиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Мудофаа вазирининг 2023-йил 27 апрелдаги 355-сонли буйруғи имзоланди ва ижрога қаратилди. Мудофаа вазирлиги ҳузуридаги Жамоатчилик кенгаши

аъзолари асосий лавозимларидан келиб чиққан ҳолда 4 та комиссия таркибида фаолият юритмоқдалар. Булар:

- мудофаа ва ҳарбий қурилиш соҳасида меъёрий-ҳуқуқий ва бошқа расмий ҳужжатлар лойиҳаларини ишлаб чиқиш, жамоатчилик фикрини ўрганиб бориш, жамоатчилик бирлашмалари ва Мудофаа вазирлиги ўртасидаги ҳамкорликни таъминлаш Комиссияси;

- ҳарбий хизматчилар ва уларнинг оила аъзоларининг ижтимоий ҳимояси ҳамда резервга бўшатишган фуқароларнинг иш билан бандлигини таъминлаш, уларнинг ижтимоий-маиший шароитларини яхшилашга қаратилган давлат дастурларининг ижросини таҳлил қилиш ва бажарилиши устидан назорат ўрнатиш Комиссияси;

- фуқароларни ҳарбий хизматга чақириш тизими ҳамда чақирувга қадар ёшлар ва ҳарбий хизматчиларнинг ҳарбий-ватанпарварлик ва маънавий-ахлоқий тарбиясини такомиллаштириш Комиссияси;

- оммавий ахборот воситалари орқали мамлакатимизда олиб борилаётган ҳарбий қурилиш ҳамда Қуролли Кучларда амалга оширилаётган ислохотлар масалаларига доир тушунтириш ишларини олиб бориш Комиссияси.

Бугунги кунда Мудофаа вазирлиги ҳузуридаги Жамоатчилик кенгаши ва унинг ҳудудий бўлинмалари томонидан «Халқ ва армия – бир тану бир жон» деган эзгу ғояни амалда рўёбга чиқариш борасида муайян ишларни амалга ошириб келмоқда. Агарда бугунги кунда 9500 дан зиёд жамоат ва нодавлат нотижорат ташкилотлари фаолият кўрсатаётганлигини инобатга олсак, Мудофаа вазирлиги ҳузуридаги Жамоатчилик кенгаши бажараётган ишлар кўламини бутун мамлакат бўйлаб тарғиб этиш мумкин, деб ўйлаймиз.

Профессор Х.Одилқориев таъкидлаганидек, тинчлик ва барқарорликни қарор топтиришда, ижтимоий адолат ва қонунийликни, инсон ҳуқуқларига қатъий риоя этилишини, қонунлар ижросини самарали таъминлашда ҳуқуқни муҳофаза этувчи давлат идоралари билан фуқаролик жамияти институтларининг изчил ҳамкорлик қилишига эришиш салмоқли натижалар бериши шубҳасиз.

Ўзбекистон нодавлат нотижорат ташкилотлари Миллий Ассоциацияси лойиҳасининг вакили М.Аминовнинг қайд этишича, фуқаролик жамияти институтларини қўллаб-қувватлаш шароитида давлат томонидан уларга кўмак бериш талаб этилмоқда<sup>1</sup>.

Бизнинг фикримизча, аввало, қонунчилик ва ташкилий-ҳуқуқий ишлар борасида қонунчилигимизда нодавлат нотижорат ташкилотлари ва давлат органларининг ушбу йўналишдаги ўзаро ҳамкорлигини белгиловчи бир қатор норматив-ҳуқуқий ҳужжатларини янада такомиллаштиришни давр тақозо этади.

---

<sup>1</sup>Аминов М. Молодая семья в объективе общественного внимания. // Фуқаролик жамияти. – Тошкент, 2007. – № 2. – Б. 99.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 29 ноябрдаги ПФ–27-сон Фармони билан тасдиқланган Ўзбекистон Республикаси жамоат хавфсизлиги концепциясининг 5-бандида «жамоат хавфсизлигини таъминлаш давлат идоралари ва ташкилотлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, нодавлат нотижорат ташкилотлари, жамоат бирлашмалари, фуқаролар ҳамда оммавий ахборот воситалари билан ҳамкорликда амалга оширилиши», шунингдек, 18-бандида эса «фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, нодавлат-нотижорат ташкилотлар ва фуқаролар жамоат хавфсизлигини бевосита таъминловчи субъектларга кўмаклашиш ҳамда зарур ёрдамни кўрсатиш йўли билан жамоат хавфсизлигини таъминлашда иштирок этиши мумкин»лиги белгиланди.

Жамоат хавфсизлигини таъминлаш борасидаги ишларни амалга оширишда жамоат хавфсизлигини таъминлаш субъектлари ва жамоат хавфсизлигини таъминлашда иштирок этувчи субъектларнинг ўзаро ҳамкорлигини ташкиллаштириш, таъминлаш ва бу муносабатларни тегишли норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар билан тартибга солиш жамоат хавфсизлигини таъминлашнинг самарадорлигига катта ҳисса қўшади.

Давлат ва фуқаролик жамияти ўртасидаги ҳамкорлик самарадорлиги ҳақида илмий адабиётларда турли фикр ва қарашларни учратамиз.

Масалан, XX аср бошларида фуқароларнинг мулкани қўриқлаш ва жамоат тартибини таъминлашда деярли барча туманларда ташкил этилган фирқа дружиначилар фаол иштирок этганлар. Улар омборлар, муассасаларни қўриқлаш, шаҳарларда жамоат тартибини сақлаш, асосий кўчалар ва чорраҳаларда ҳаракат хавфсизлигини таъминлаш билан шуғулланганлар. Умуман олганда, фирқа дружиначилари вазифаларининг кўлами айни кундаги қўриқлаш, патруль-пост ва жамоат тартибини сақлаш, ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш ҳамда йўл-патруль хизматларининг вазифаларини ўз ичига қамраб олган.

Ж.Ж.Руссонинг тадқиқотларига кўра, «жамиятда ижтимоий бирликнинг шундай шаклини топиш керакки, у ҳар бир аъзонинг шахси ҳамда мулкани чегаралаш ва ҳимоялашга қодир, унинг ёрдамида оммага қўшилган ҳар бир киши фақат ўз-ўзига бўйсунуши ва аввалгидек эркин бўлиб қолиши керак. Ижтимоий келишув бажарадиган асосий вазифа ана шундан иборат»<sup>1</sup>.

Давлат ва жамият олдидаги муҳим ва долзарб масалаларни ҳал этишда давлат органлари ва «учинчи сектор» деб ном олган нодавлат нотижорат ташкилотлари ўртасидаги самарали ҳамкорликни йўлга қўйиш долзарб масалалардан бири ҳисобланади.

Хусусан, жамоат хавфсизлиги Ички ишлар органлари ва Миллий гвардия фаолиятининг муҳим йўналишларидан бири бўлиб, «жамоат тартибини муҳофаза қилиш» тушунчасининг мазмунини «давлат ҳокимияти

---

<sup>1</sup>Руссо Ж. Об общественном договоре.Трак./Пер. с фр.-М.:«КАНОН-пресс», «Кучково поле», 1998.-С. 416.

ва бошқаруви органлари ва маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органларининг жамоатчилик билан ҳамкорликда амалга оширишга қаратилган ҳар хил турдаги чора-тадбирларни амалга ошириши» деган хулосага келиш мумкин.

Таъкидлаш лозимки, 2016 йил 16 сентябрда қабул қилинган «Ички ишлар органлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонунида ушбу тизимга кирувчи органларнинг фуқаролик жамияти институтлари билан ҳамкорлигини ташкил этиш механизмини ифодаловчи, ижтимоий шерикликни йўлга қўйишга хизмат қилувчи ҳуқуқий нормалар мавжуд<sup>1</sup>.

Хусусан, ушбу Қонуннинг 11-моддасида қуйидагилар белгиланган: «Ички ишлар органлари ўз зиммасига юклатилган вазифаларни бажариш мақсадида, қонунчиликда белгиланган тартибда давлат органлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ва бошқа ташкилотлар билан ҳамкорлик қилади ҳамда аниқланган жиноятлар ва бошқа ҳуқуқбузарликларга оид мавжуд материаллар тўғрисидаги ахборотни алмашишни, шу жумладан электрон шаклда алмашишни, шунингдек бошқа ахборотни алмашишни амалга оширади. Давлат органлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ва бошқа ташкилотлар фуқароларнинг ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилишда, жамоат тартибини сақлаш, жамоат хавфсизлигини таъминлашда, жиноятлар ва маъмурий ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш, уларни аниқлаш, уларга чек қўйиш, уларни фош этишда, жиноят ишларини тергов қилишда, жиноятчиларни қидиришда, бедарак йўқолганларнинг турган жойини аниқлашда, шунингдек ҳуқуқбузарликлар профилактикасида ички ишлар органларига ўз ваколатлари доирасида кўмаклашиши шарт».

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 17 майдаги «Ички ишлар органларининг жамоат тартибини сақлаш ва жамоат хавфсизлигини таъминлаш соҳасидаги фаолиятини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» ПҚ–2940-сон қарорига мувофиқ, «жамоат тартибини сақлаш ва жамоат хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг мувофиқлаштирилиши ва ташкилий-услубий таъминланишини кучайтириш, мазкур соҳага юклатилган вазифаларни бажаришда ички ишлар органларининг фуқаролик жамияти институтлари ва аҳоли билан яқиндан ҳамкорлик қилиш механизмларини ривожлантириш» Ўзбекистон Республикаси Ички ишлар вазирлиги ва унинг ҳудудий бўлинмаларининг энг муҳим вазифаларидан бири сифатида белгиланди.

2018 йил 6 апрелдаги «Ўзбекистон Республикаси Давлат хавфсизлик хизмати тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонунининг 21-моддасига кўра, давлат хавфсизлик хизмати зиммасига юклатилган вазифаларни бажаришда давлат органлари ва бошқа ташкилотлар, фуқаролик жамияти институтлари ҳамда фуқаролар билан қонунчиликда белгиланган тартибда ҳамкорлик қилади, давлат органлари ва бошқа ташкилотлар Давлат

---

<sup>1</sup>Ўзбекистон Республикасининг 2016 йил 16 сентябрда қабул қилинган «Ички ишлар органлари тўғрисида»ги ЎРҚ–407-сонли Қонуни // <https://lex.uz/docs/3027843>

хавфсизлик хизматига давлат хавфсизлигини таъминлашга доир вазифаларни бажаришда ўз ваколатлари доирасида кўмаклашиши шарт.

Вазирлар Маҳкамасининг 2021 йил 23 январдаги 35-сон қарори билан Ўзбекистон Республикаси Давлат хавфсизлик хизмати Чегара қўшинларига кўмаклашувчи «Чегара посбонлари» отрядлари тўғрисидаги низом тасдиқланди. Ушбу Низом Ўзбекистон Республикаси Давлат хавфсизлик хизмати Чегара қўшинларига кўмаклашувчи «Чегара посбонлари» отрядларини ташкил этиш асослари, уларнинг вазифалари, таркиби, фаолиятини ташкил этиш тартиби, уларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, кўмаклашувчи отряд аъзоларини рағбатлантириш ва ижтимоий ҳимоя қилиш тартибини белгилади<sup>1</sup>.

2020 йил 18 ноябрдаги «Ўзбекистон Республикаси Миллий гвардияси тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонунининг 9-моддасида ҳам ҳамкорлик муносабатлар акс эттирилган бўлиб, унга кўра, Миллий гвардия ўз зиммасига юклатилган вазифаларни бажаришда давлат органлари ва бошқа ташкилотлар, фуқаролик жамияти институтлари ҳамда фуқаролар билан қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда ҳамкорлик қилади. Давлат органлари ва бошқа ташкилотлар Миллий гвардияга унинг зиммасига юклатилган вазифаларни бажаришда ўз ваколатлари доирасида кўмаклашиши шарт.

Таъкидлаш жоизки, Жамоат хавфсизлиги концепциясининг 5-бандида, жамоат хавфсизлигини таъминлаш давлат идоралари ва ташкилотлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, нодавлат нотижорат ташкилотлар, жамоат бирлашмалари, фуқаролар ҳамда оммавий ахборот воситалари билан ҳамкорликда амалга оширилиши белгиланган. Бироқ, жамоат хавфсизлигини таъминлашда нодавлат нотижорат ташкилотлари ва давлат органлари ўзаро ҳамкорлигининг тушунчаси, мақсад ва вазифалари республикамиз амалдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатларида тўғридан-тўғри акс эттирилмаган.

Хулоса қилиб айтганда, мудофаа ва хавфсизлик соҳасида маҳаллалар, нодавлат нотижорат ташкилотлари ва давлат органлари ўзаро ҳамкорлиги муносабатларини белгиловчи, яъни, ҳамкорликнинг умумий жиҳатларини белгиловчи ўзига хос миллий қонунчилик тизими шакллантирилган. Бироқ, мазкур соҳадаги ҳамкорлик муносабатларини тартибга солувчи, ҳамкорликнинг аниқ вазифалари, йўналишлари ва шакллари, ҳуқуқ ва мажбуриятлар, масъулият ва жавобгарликни ифодалайдиган тор доирадаги масалаларни аниқ белгилаш вақт-соати келган.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2021 йил 23 январдаги «Ўзбекистон Республикаси Давлат хавфсизлик хизмати Чегара қўшинларига кўмаклашувчи «Чегара посбонлари» отрядлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 35-сон қарори // <https://lex.uz/docs/5237649>

**Бахтиёр ШОДМОНОВ, таянч докторант**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат**  
**сиёсати ва бошқаруви Академияси)**

## **МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШДА СЕНАТ ВА ХАЛҚ ДЕПУТАТЛАРИ КЕНГАШЛАРИ МУНОСАБАТЛАРИ: ҲАМКОРЛИК ВА РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ**

Давлатимиз мустақилликка эришганидан буён давлат бошқарувини янада демократлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш борасидаги ислохотлар тўхтагани йўқ. Маълумки, ўтган давр мобайнида давлат бошқарувини демократлаштириш борасида амалга оширилган ислохотлар асосан, демократиянинг бош ғояси бўлмиш ҳокимиятлар бўлиниши принципини давлат бошқарувига тўлиқ жорий этиш, давлат вакиллик органлари, ижро ва суд ҳокимиятининг бир-бирини ўзаро тийиб туриш ва ҳокимиятни амалга оширишда манфаатлар мувозанатини сақлаш, суд тизимининг мустақиллигини таъминлаш каби чора-тадбирларни амалга оширишга қаратилган эди.

Ушбу ислохотларни амалга оширишда биринчи навбатда Ўзбекистонда вакиллик демократиясини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилди. Ўзбекистон мустақилликка эришган пайтда, 1990 йилда сайланган Олий Кенгаш давлатнинг олий вакиллик органи сифатида фаолият кўрсатаётган, маҳаллий миқёсда эса вакиллик органлари сифатида халқ депутатлари Советлари мавжуд эди. Олий Кенгаш ва халқ депутатлари Советлари мустақилликдан сўнг бирданига тарқатиб юборилмасдан ваколат муддати доирасида сақлаб қолинди.

1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига мувофиқ давлатнинг олий вакиллик органи Олий Мажлис деб аталадиган бўлди. Конституция қабул қилингунча бўлган даврда маҳаллий вакиллик органлари бўлган халқ депутатлари Советларининг уч бўғинли тизими мавжуд бўлиб, вилоят, туман ва шаҳар ҳамда қишлоқ ва овулларда ҳам маҳаллий вакиллик органлари тузилар эди. Конституция билан маҳаллий вакиллик органларининг уч бўғинли тизимидан воз кечилиб, икки бўғинли тизимга ўтилди, қишлоқ ва овулларда маҳаллий вакиллик органлари эмас, фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари тузиладиган бўлди. Ҳозирги кунда маҳаллий вакиллик органлари – халқ депутатлари Кенгашлари ҳисобланади, улар ўз фаолиятини жамоавий (коллегиял) асосда олиб боради. Халқ депутатлари Кенгашлари ишининг асосий ташкилий – ҳуқуқий шакли сессия ҳисобланади.

Олий Мажлис эса, 2005 йилдан бошлаб икки палатали, юқори палата – Сенат ва қуйи палата – Қонунчилик палатаси қилиб қайта ташкил қилинди. Бунда Сенат ҳудудларнинг манфаатларини ҳимоя қилувчи ҳудудий



маҳаллий Кенгашлардан тенг миқдорда сайланувчи сенаторлардан иборат вакиллик органи сифатида ташкил қилинди.

Ўзбекистон Республикасининг Конституциясининг 92-моддасига мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Сенати аъзолари Қорақалпоғистон Республикаси Жўқорғи Кенгеси, вилоятлар, туманлар ва шаҳарлар давлат ҳокимияти вакиллик органлари депутатларининг тегишли қўшма мажлисларида мазкур депутатлар орасидан яширин овоз бериш йўли билан Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳридан тенг миқдорда – тўрт кишидан сайланади. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенатининг тўққиз нафар аъзоси фан, санъат, адабиёт, ишлаб чиқариш соҳасида ҳамда давлат ва жамият фаолиятининг бошқа тармоқларида катта амалий тажрибага эга бўлган ҳамда алоҳида хизмат кўрсатган энг обрўли фуқаролар орасидан Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан тайинланади<sup>1</sup>.

Бундан кўриниб турибдики, Олий Мажлис Сенатининг таркиби асосан маҳаллий Халқ депутатлари Кенгашларига сайланган депутатлардан ташкил топади. Сенат ўз фаолиятини маҳаллий Кенгашлар билан биргаликда ҳудудлардаги муаммоларни республика даражасида, умумхалқ манфаатларидан келиб чиққан ҳолда ҳал этишга қаратади. Шу сабабли Сенат ва маҳаллий Кенгашлар ўртасидаги ушбу ҳамкорлик муносабатларини янада кучайтириш лозим.

«Сенатнинг маҳаллий кенгашлар билан ҳамкорлигини, улар фаолиятига амалий ва услубий кўмак кўрсатиш борасидаги фаолиятини янада кучайтириш лозим. Афсуски, бугунги кунда юқори палатамизнинг бу борадаги фаолияти сустлигича қолмоқда. Энг ачинарлиси, маҳаллий кенгашлар ҳудудлардаги долзарб масалалар ечимини топишда ўз ваколатларидан деярли фойдаланмаяпти. Маълумки, сўнгги даврда, айниқса, охириги уч йилда маҳаллий кенгашларнинг назорат фаолиятини кучайтиришга қаратилган ҳуқуқий асослар яратилди.

Жумладан, ҳоким, ҳоким ўринбосарлари, прокуратура, адлия, ички ишлар, молия, солиқ ва соғлиқни сақлаш идоралари раҳбарларининг ҳисобдорлиги белгилаб қўйилди. Қонунчиликда маҳаллий кенгашларга бундай кенг ваколатлар берилган бўлса-да, амалда уларнинг натижаси кўринмаяпти. Сенат кўмиталари маҳаллий кенгашлар билан самарали ҳамкорликни йўлга қўймагани ҳам бунга сабаб бўлмоқда»<sup>2</sup>.

«Навбатдаги вазифамиз эса, жойлардаги давлат ҳокимияти органлари – барча даражадаги ҳокимликлар, халқ депутатлари кенгашлари фаолиятини такомиллаштиришни давом эттиришимиз зарур. Шунинг учун Олий Мажлис Сенати томонидан ҳар бир вилоятда навбатма-навбат намунавий халқ депутатлари Кенгашлари ишини ташкил этиш тажрибаси жорий этилиши мақсадга мувофиқ бўлади. Уларнинг асосий мақсади ва

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 01.05.2023 й., 03/23/837/0241-сон. // <https://lex.uz/uz/docs/-6445145>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис Сенатининг биринчи мажлисидаги нутқи. <https://president.uz/uz/lists/view/3304>

вазифаси – аҳолининг барча тоифалари билан доимий мулоқотда бўлиш, фуқароларнинг қонуний талаб ва эҳтиёжларини нафақат ўрганиш, балки уларни таъминлашдан иборат»<sup>1</sup>.

Бир тасаввур қилиб кўрадиган бўлсак, вакиллик органларининг яхлит бир механизм сифатида ишлаши, яъни Олий Мажлис палаталари билан халқ депутатлари туман ва шаҳар Кенгашлари ўртасидаги ўзаро муносабатларни мукаммал тарзда таъминланишига эришиш орқали биз жамият ҳаётида қуйидаги ижобий натижаларга эришишимиз мумкин;

- энг аввало ҳудудларнинг чекка-чекка жойларида истиқомат қилувчи фуқароларимизда халқ вакилларига бўлган ишонч янада ортади;

- давлат ва жамият ўртасидаги муносабатлар янада мустаҳкамланади;

- фуқароларнинг ҳуқуқий саводхонлиги ошишига эришилади;

- маҳаллий вакиллик органлари билан ижро органлари ўртасидаги муносабатлар янада мустаҳкамланади;

- республиканинг вакиллик тизими яхлит бир механизм сифатида ишга тушишига маълум маънода эришилади<sup>2</sup>.

Олий Мажлис палаталари билан халқ депутатлари туман ва шаҳар Кенгашлари ўртасидаги ўзаро муносабатларни мукаммал тарзда таъминланишига эришиш учун маҳаллий Кенгашлар томонидан Сенатга олиб чиқилиши мумкин бўлган республика даражасида ҳал этиладиган ҳудуд манфаатларига оид муҳим ва долзарб масалаларнинг тавсиявий рўйхатини ишлаб чиқиш ва ушбу масалаларни олиб чиқиш тартибини, муддатларини, масъулларини ва амалга ошириш шаклларини аниқ белгилаш лозим. Чунки ушбу масалалар қонунчиликда тўлиқ ёритилмаган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 29 июндаги «Ўзбекистон Республикасида коррупцияга қарши курашиш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПФ-6013-сон Фармонида асосан Коррупцияга қарши курашиш бўйича республика идоралараро комиссияси ва унинг ҳудудий идоралараро комиссиялари Ўзбекистон Республикаси коррупцияга қарши курашиш миллий кенгаши ва унинг ҳудудий кенгашлари этиб қайта ташкил этилган<sup>3</sup>. Ушбу фармонга кўра, коррупцияга қарши курашиш бўйича ҳудудий Кенгашларга вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимлари раҳбарлик қилади.

Маҳаллий бошқарувдаги ислохотлар натижасида ҳоким ва маҳаллий Кенгаш раиси лавозимлари ажратилиши натижасида ҳокимларнинг Коррупцияга қарши курашиш бўйича ҳудудий Кенгашларга раҳбарлик

<sup>1</sup> «Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз». 14.12.2016. Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимида бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. <https://president.uz/oz/lists/view/111>

<sup>2</sup> Муратаев С.А. Ўзбекистон Республикаси вакиллик органларининг функциялари: назария ва амалиёт. ю.ф.н. ... дисс. - Тошкент, ТДЮУ, 2012. – Б. 132-133.

<sup>3</sup> «Ўзбекистон Республикасида коррупцияга қарши курашиш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-6013-сон Фармони. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 08.11.2023 й., 06/23/188/0835-сон. <https://lex.uz/ru/docs/4875784>

қилиши мақсадга мувофиқ эмас деб ҳисоблаймиз. Чунки ушбу тузилмага республика даражасида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати раиси раҳбарлик қилишини инобатга олиб, ҳудудлардаги Кенгашларга Маҳаллий Кенгашлар раислари раҳбарлик қилиши мақсадга мувофиқ бўлади деб ҳисоблаймиз.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати Кенгашининг «Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенатининг халқ депутатлари маҳаллий Кенгашларига кўмаклашиш фаолиятини такомиллаштириш тўғрисида»ги 2023 йил 22 сентябрь КҚ-573-IV-сон қарорига асосан Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати девони таркибида Ҳудудий вакиллик органлари фаолиятини ўрганиш маркази ташкил этилган.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати девони таркибидаги Ҳудудий вакиллик органлари фаолиятини ўрганиш марказининг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- маҳаллий кенгашлар фаолиятини замонавий талабларга мувофиқ ташкил қилишга ҳуқуқий ва услубий ёрдам беради;
- фаолиятини тартибга солиш мақсадида қабул қилинган қонун ҳужжатларига маҳаллий Кенгашлар томонидан риоя этилишини мониторинг қилиб боради;
- маҳаллий Кенгашларнинг норма ижодкорлигига доир фаолиятини мониторинг қилиб боради;
- маҳаллий кенгашлар фаолиятини рақамлаштиришга кўмаклашади;
- маҳаллий кенгашларнинг халқаро ҳамкорлигини ташкил этишга кўмаклашади;
- маҳаллий кенгашлар ва уларнинг котибиятлари кадрлар салоҳиятини оширишга кўмаклашади;
- маҳаллий Кенгашлар фаолиятидаги муаммоларни ўрганиш ва илмий услубий тавсиялар ишлаб чиқади;
- маҳаллий Кенгашлар фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш учун статистик маълумотларни ўрганади;
- маҳаллий Кенгашлар фаолиятини ташкил этишга ахборот-таҳлилий кўмаклашади<sup>1</sup>.

Шундай бўлса-да, қонунчиликда Сенатнинг маҳаллий Кенгашлар депутатларининг малака ошириши ва маҳаллий Кенгашларнинг халқаро ҳамкорлигини ташкил этишга кўмаклашиши ҳақидаги ваколатлари мавжуд эмас. Маълумки, вазифалар ваколатлардан келиб чиқади.

Сенатнинг бундай ваколатлари белгиланмай туриб, унинг Ҳудудий вакиллик органлари фаолиятини ўрганиш марказига бундай вазифаларнинг юкланиши қанчалик тўғри? Ёки қанчалик қонуний? Биз бу мулоҳазамиз билан Сенати девони таркибидаги Ҳудудий вакиллик органлари фаолиятини ўрганиш марказининг маҳаллий Кенгашлар депутатларининг малака ошириши ва маҳаллий кенгашларнинг халқаро ҳамкорлигини ташкил этишга кўмаклашиши ҳақидаги вазифаларини нотўғри ёки мумкин эмас демоқчи

---

<sup>1</sup> Маҳаллий ҳокимият вакиллик органлари портали. <https://kengash.gov.uz/senat-committee>

эмасмиз, фақатгина ушбу вазифаларни қонунчиликда Сенатнинг ваколатлари сифатида белгилаб қўйилиши лозимлигини таъкидламоқдамиз холос.

Дарҳақиқат, Олий Мажлис Сенатининг маҳаллий Кенгашларнинг ташқи сиёсатда иштирокини амалга оширишдаги кўмаклашув функцияларини таъминлашга оид ҳуқуқий асосларни ишлаб чиқиш лозим ва Сенатнинг маҳаллий Кенгашларнинг ташқи сиёсатда иштирокини амалга оширишдаги кўмаклашишга оид вазифалари ички регламентларда акс этиши мақсадга мувофиқ.

Олий Мажлис Сенатининг маҳаллий Кенгашларнинг қонунчиликка зид қарорларини бекор қилиш тартиби ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш лозим. Маҳаллий Кенгашларнинг қарорларини қонунийлигини таъминлашда Сенатга мазкур қарорларни бекор қилиш эмас, балки уларни тўхтатиб туриш, агарда ушбу қарорлар Сенат томонидан қонунчиликка зид деб ҳисобланадиган бўлса фақатгина судга мурожаат қилиш ҳуқуқини бериш ва ушбу қарорлар суд томонидан ҳам қонунчиликка зид деб топилса суд томонидан бекор қилиниши мақсадга мувофиқ.

Бунинг боиси шундаки, маҳаллий Кенгашлар бевосита сайловлар орқали шакллантирилади ва улар сайланган ҳудуддаги давлат ҳокимиятининг вакиллик органи сифатида Сенатдан ва юқори турувчи Кенгашдан мустақил орган ҳисобланади. Чунки уларни халқ сайлаган. Ундан ташқари, Сенат маҳаллий Кенгашлар депутатлари томонидан шакллантирилади. Демак, қисман маҳаллий депутатлар сенатор бўлиб ўз қарорларини бекор қилаётган бўлади.

Хулоса қиладиган бўлсак, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати ва маҳаллий Кенгашларнинг ўзаро алоқаларини кучайтириш маҳаллий Кенгашларнинг фаолиятини такомиллаштиришда жуда муҳим омилдир. Олий Мажлис Сенати ва маҳаллий Кенгашларнинг ўзаро алоқаларини кучайтиришда, бизнингча, қуйидаги жиҳатларга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

*Биринчидан*, маҳаллий Кенгашлар томонидан Сенатга олиб чиқилиши мумкин бўлган республика даражасида ҳал этиладиган ҳудуд манфаатларига оид муҳим ва долзарб масалаларнинг тавсиявий рўйхатини ишлаб чиқиш ва ушбу масалаларни олиб чиқиш тартибини, муддатларини, масъулларини ва амалга ошириш шакллари аниқ белгилаш лозим.

*Иккинчидан*, Коррупцияга қарши курашиш бўйича ҳудудий Кенгашларга маҳаллий Кенгашлар раислари раҳбарлик қилиши мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

*Учинчидан*, Олий Мажлис Сенатининг маҳаллий Кенгашларнинг ташқи сиёсатда иштирокини амалга оширишдаги кўмаклашув функцияларини таъминлашга оид ҳуқуқий асосларни ишлаб чиқиш лозим.

*Тўртинчидан*, Олий Мажлис Сенатининг маҳаллий Кенгашларнинг қонунчиликка зид қарорларини бекор қилиш тартибининг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш лозим.

**Дилмуроджон РАХИМОВ, ю.ф.б. ф.д. (PhD)**  
***(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги***  
***Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)***

## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИГА ОИД ҚОНУНЧИЛИКНИ ХАЛҚАРО СТАНДАРТЛАР АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Сўнги йилларда мамлакатимизда давлат бошқарувини ислоҳ қилиш шароитида давлат хизмати тизимини ҳам такомиллаштириш, уни меритократия ва профессионаллик тамойиллари асосида ташкил этишга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Биринчидан, давлатнинг стратегик дастурларида давлат хизмати масаласига алоҳида эътибор қаратилмоқда. давлатнинг стратегик дастурида илк маротаба давлат хизмати масаласига эътибор қаратилди. 2017-2021 йилларга мўлжалланган Ҳаракатлар стратегиясида давлат бошқарувини такомиллаштиришнинг устувор йўналишларидан бири сифатида давлат хизмати тизимини ислоҳ этиш, жумладан, давлат хизматчиларининг ижтимоий-ҳуқуқий кафолатларини яхшилаш вазифаси белгиланди<sup>1</sup>. Эндиликда давлатнинг стратегик дастурларида давлат фуқаролик хизматини такомиллаштириш масаласи ҳам ўрин олиши ўзига хос анъанага айланди. 2017 йил 8 сентябрда тасдиқланган «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепцияси»да давлат хизматини профессионаллаштириш белгиланди. Яъни уни алоҳида касбга айлантириш назарда тутилиб, бу борада масъул давлат органини ташкил этиш ва соҳани тартибга солувчи қонун қабул қилиш қайд этилди<sup>2</sup>. 2022 йил 28 январда «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг Тараққиёт стратегияси» тасдиқланиб, унда давлат фуқаролик хизматини замонавийлаштириш алоҳида мақсад сифатида қайд этилди<sup>3</sup>. «Ўзбекистон – 2030» стратегиясининг 81-мақсади эса «Давлат фуқаролик хизматини меритократия, ҳалоллик ва профессионаллик тамойиллари асосида ташкил этиш» сифатида белгиланди<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда, 20-сон, 354-модда, 23-сон, 448-модда, 37-сон, 982-модда.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5185-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 37-сон, 979-модда.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг Тараққиёт стратегияси тўғрисида»ги ПФ-60-сон Фармони // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 29.01.2022 й., 06/22/60/0082-сон.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон – 2030 стратегияси тўғрисида» ПФ-158-сон Фармони // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 12.09.2023 й., 06/23/158/0694-сон.

*Иккинчидан*, давлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш учун махсус давлат органи ташкил этилди. Ўзбекистон Республикаси Президенти 2019 йил 3-октябрдаги ПФ-5843-сон Фармони билан давлат хизмати тизимида алоҳида давлат фуқаролик хизмати институти жорий этилиб, бу соҳа учун масъул бўлган Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ташкил этилди<sup>1</sup>. Ўша куни қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-4472-сон қарори билан Агентликнинг Низоми тасдиқланди<sup>2</sup>. Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан кадрларни давлат фуқаролик хизматига очиқ танлов асосида қабул қилиш, айрим давлат фуқаролик хизматчиларини баҳолаш, уларнинг малакасини ошириш каби тадбирлар амалга оширилмоқда.

*Учинчидан*, соҳа бўйича махсус қонун қабул қилинди. 2022 йил 8 августда Ўзбекистон Республикаси давлат бошқаруви ва давлат хизмати соҳасида тарихий воқеа юз берди. Шу куни Ўзбекистон Республикасининг «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонуни қабул қилинди. Қонунда давлат фуқаролик хизматига кириш, уни ўташ ва тугатилиш тартиблари, соҳага оид давлат бошқаруви, давлат фуқаролик хизматчисининг ҳуқуқий мақоми, уни ҳуқуқий ва ижтимоий жиҳатдан ҳимоя қилиш масалалари белгиланди<sup>3</sup>.

Мана шундай шароитда соҳанинг ҳуқуқий асосларини халқаро стандартлар асосида ташкил этиш лозим бўлади. Халқаро ҳуқуқий ҳужжатларда давлат хизматига кириш ва уни ўташда умуминсоний принциплар белгиланган. Жумладан, Инсон ҳуқуқлари умумжаҳон декларациясининг 21-моддасини мисол қилиб кўрсатиш мумкин. Унга мувофиқ: «Ҳар бир инсон бевосита ёки эркин сайланган вакиллар воситаси орқали ўз мамлакатини бошқаришда қатнашиш ҳуқуқига эга. Ҳар бир инсон ўз мамлакатида давлат хизматига киришда тенг ҳуқуққа эга. Халқ иродаси ҳукумат ҳокимиятининг асоси бўлиши лозим; бу ирода даврий ва сохталаштирилмаган, ялпи ва тенг сайлов ҳуқуқидан яширин овоз бериш йўли билан ёки овоз бериш эркинлигини таъминлайдиган бошқа қийматли шакллар воситасида ўтказиладиган сайловларда ўз аксини топиши лозим»<sup>4</sup>. Мазкур модда ҳар бир фуқаронинг мамлакат бошқарувида иштирок этиш ҳуқуқини кафолатлайди. Фуқароларга ижтимоий келиб чиқиши, ирқи, жинси

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатини ва давлат фуқаролик хизмати тизimini тўдан такомиллаштиришга оид биринчи навбатдаги чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПФ-5843-сон Фармони // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 04.10.2019 й., 06/19/5843/3900-сон.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4472-сон қарори // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 04.10.2019 й., 07/19/4472/3906-сон.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сон Қонуни // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 09.08.2022 й., 03/22/788/0723-сон.

<sup>4</sup> Universal Declaration of Human Rights, 1948. // <https://www.un.org/>

ёки бошқа белгиларидан қатъи назар, давлат хизматига киришда тенглик кафолатланади. Бу – демократик жамиятнинг асосий белгиларидан биридир.

Шунингдек, 1966 йилда қабул қилинган Фуқаролик ва сиёсий ҳуқуқлар тўғрисидаги халқаро пакт Инсон ҳуқуқлари умумжаҳон декларациясининг 21-моддасини янада батафсилроқ талқин этган. Унинг 25-моддасида: «Ҳар бир фуқаро ҳеч бир айирмачиликсиз, жумладан, ирқи, тана ранги, жинси, тили, дини, сиёсий ёки бошқа эътиқодидан, миллий ёки ижтимоий келиб чиқиши, мулкӣ аҳволи, туғилиши ёки ўзга ҳолатидан қатъи назар:

а) ҳам бевосита, ҳам эркин сайланган вакиллар орқали давлат ишларини бошқаришда қатнашиш;

б) ялпи ва тенг сайлов ҳуқуқи асосида, яширин овоз бериш орқали ўтказиладиган ва сайловларнинг эркин ҳолдаги хоҳиш-иродасини таъминловчи чинакам даврий сайловда овоз бериш ва сайланиш;

в) ўз мамлакатада умумий шартларда давлат хизматига киришда тенгликка йўл қўйиш каби ҳуқуқ ҳамда имкониятларга эга бўлиши керак»<sup>1</sup>, деб кўрсатилган.

Таъкидлаш жоизки, Инсон ҳуқуқлари умумжаҳон декларациясининг 21-моддаси ҳамда Фуқаролик ва сиёсий ҳуқуқлар тўғрисидаги халқаро пактнинг 25-моддасида назарда тутилган қоидалар миллий қонунчилигимизда, аниқроғи, янги таҳрирдаги Конституциямизда ҳам белгиланди. Олдинги таҳрирдаги Конституцияда «давлат хизмати» тушунчаси тўғридан тўғри қўлланилмаган бўлса-да, мазмунан мазкур масалага хизмат қилувчи айрим нормалар мавжуд эди. Жумладан, фуқароларнинг тенг ҳуқуқларга эгаллиги ва қонун олдида тенглиги 18-моддада, фуқароларнинг давлат ишларини бошқаришда бевосита қатнашиш ҳуқуқига эга эканлиги 32-моддада, барчанинг ўзи хоҳлаган касбни танлаш ҳуқуқига эга эканлиги 37-моддада белгилаб қўйилган эди<sup>2</sup>. Шундай бўлса-да, амалиётда фуқаролар яқин қариндошлари йўл қўйган хатолар сабабли давлат хизматига кира олмай қолган ҳолатлари учрар эди. Шунинг учун фуқароларнинг давлат хизматига қабул қилинишда тенг ҳуқуққа эга эканлигини назарда тутувчи нормага ҳаётий эҳтиёж мавжуд эди.

Аксарият хорижий мамлакатлар, шу жумладан, Сингапур, Франция, Россия, Қозоғистон, Қирғизистон, Озарбайжон, Беларусь, Грузия, Украина, Молдова, Туркменистон Конституцияларида давлат хизматини тартибга солувчи махсус моддалар мавжуд.

Халқаро ҳуқуқ нормалари ва юқоридаги хорижий мамлакатлар тажрибаси инobatга олиниб, янги таҳрирдаги Конституциямизнинг 37-моддаси давлат хизмати масаласига бағишланиб, «Ўзбекистон Республикасининг фуқаролари давлат хизматига киришда тенг ҳуқуққа

<sup>1</sup> International Covenant on Civil and Political Rights, 1966. // <https://www.ohchr.org/>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2021. – 76 б.

эгадирлар. Давлат хизматини ўташ билан боғлиқ чекловлар қонун билан белгиланади», деган таҳрирда баён этилди<sup>1</sup>. Яъни давлат хизматиға кириш фуқароларнинг сиёсий ҳуқуқи сифатида белгиланди. Ушбу моддаға мувофиқ, Ўзбекистон Республикасининг фуқаролари давлат хизматиға киришда тенг ҳуқуққа эгадирлар. Бу, ўз навбатида, ҳар бир фуқаро давлат хизматиға даъвогар бўлиш ҳуқуқиға эга эканлигини англатади. Шунингдек, мазкур модда давлат хизматини ўташ билан боғлиқ чекловларни қонун билан белгилашни ҳам назарда тутди. Бу чекловлар, масалан, муайян лавозимларға қабул қилиш учун маълум талаблар, ёш чекловлари, фаолиятнинг муайян соҳаларига оид махсус шартлар бўлиши мумкин. Демак, давлат хизматиға киришнинг ҳуқуқий асослари ва белгиланган талаблар Конституция ва қонунлар билан таъминланган.

Бундан ташқари, 28-моддаға «Шахснинг судланганлиги ва бундан келиб чиқадиган ҳуқуқий оқибатлар унинг қариндошлари ҳуқуқларини чеклаш учун асос бўлиши мумкин эмас», деган норма киритилдики, ушбу норма ҳам фуқароларнинг давлат хизматиға киришида қариндошларининг қилмишлари унга таъсир этмаслигини кафолатлади. Бу, энг аввало, шахснинг ҳуқуқий обрўсини ва шахсиятға бўлган ҳурматни муҳофаза қилишға қаратилган қонунчилик принципи ҳисобланади. Судланган шахснинг айбдорлиги ва жазо олишининг унинг оилавий аъзоларининг ҳуқуқларига таъсир ўтказмаслиги, яъни судланган шахснинг қариндошлари, уларнинг иши ёки қарорлари қандай ҳолатда бўлишидан қатъи назар, ўз ҳуқуқларига эга бўлишларини таъминлайди.

Ўзбекистон Республикасининг 2024 йил 20 сентябрдаги ЎРҚ-963-сонли Қонуниға асосан «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонуннинг 10-моддасига «Қариндошининг судланганлиги ва бундан келиб чиқадиган ҳуқуқий оқибатлар давлат фуқаролик хизматиға қабул қилиш ва уни ўташ чоғида Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг ҳуқуқларини чеклаш учун асос бўлиши мумкин эмас»<sup>2</sup>, деган қоида киритилди.

Бундан ташқари, давлат фуқаролик хизматиға киришда аёлларнинг тенглигини таъминлаш масаласи ҳам алоҳида аҳамият касб этади. «Хотин-қизлар ҳуқуқлари камситилишининг барча шакллариға барҳам бериш тўғрисида»ги Конвенциянинг 7-моддасида: «аёлларға эркаклар билан тенг шароитлар асосида қуйидаги ҳуқуқларни таъминлайдилар:

а) барча сайловлар ва оммавий референдумларда овоз бериш ва оммавий сайланадиган органларға сайланиш;

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси (янги таҳрири) // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 01.05.2023 й., 03/23/837/0241-сон.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2024 йил 20-сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасининг айрим қонун ҳужжатларига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисида»ги ЎРҚ-963-сонли Қонуни // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 21.09.2024 й., 03/24/963/0735-сон.



б) давлат сиёсатини шакллантириш ва амалга оширишда қатнашиш ҳамда давлат лавозимларини эгаллаш, шунингдек, давлат бошқарувининг барча бўғинларида давлат вазифаларини амалга ошириш;

в) мамлакатнинг ижтимоий ва сиёсий ҳаёт муаммолари билан шуғулланадиган ҳукуматга қарашли бўлмаган ташкилотлар ва уюшмаларнинг фаолиятида қатнашиш»<sup>1</sup>.

Шундай қилиб, аёллар давлат сиёсати шаклланишида ва уни амалга оширишда, шунингдек, давлат лавозимларини эгаллаш ва бошқарувда фаол бўлиш ҳуқуқига эгадирлар. Бу давлат бошқарувида гендер мувозанатини таъминлашга хизмат қилади. Ушбу масалаларни миллий қонунчилигимизда ҳам мустаҳкамлашга эътибор қаратилмоқда. 2019 йил 2 сентябрда «Хотин-қизлар ва эркаклар учун тенг ҳуқуқ ҳамда имкониятлар кафолатлари тўғрисида»ги Қонун қабул қилинган бўлиб, унинг 3-боби «Давлат хизмати соҳасида хотин-қизлар ва эркаклар учун тенг ҳуқуқ ҳамда имкониятлар кафолатлари», деб номланган. Унда давлат хизматига қабул қилиш чоғида ва уни ўташ даврида жинс бўйича бевосита ва билвосита камситишга йўл қўйилмаслиги, тенглик малакага ва касбий тайёргарликка мувофиқ таъминланиши белгиланган<sup>2</sup>.

Хулоса қилганда, халқаро ҳужжатларда давлат фуқаролик хизматига киришда тенг ҳуқуқлилик, шу жумладан, эркаклар ва аёлларнинг тенг ҳуқуққа эга эканлиги белгиланган. Сўнгги йилларда мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар шароитида ушбу қоидалар миллий қонунчилигимизда ҳам белгилаб берилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси барча соҳалар каби давлат хизмати тизимининг фундаментал асосларини тартибга солади. Шунингдек, давлат хизмати тизими соҳага оид бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар томонидан ҳам тартибга солинади. Эндиликда давлат хизматига киришда тенг ҳуқуқлилик ҳамда қариндошининг судланганлиги ва бундан келиб чиқадиган ҳуқуқий оқибатлар давлат хизматига қабул қилиш ва уни ўташ чоғида фуқароларнинг ҳуқуқларини чеклаш учун асос бўлиши мумкин эмаслигига оид қоидаларни давлат хизматининг махсус хизмат соҳаларига оид бўлган қонунчиликда ҳам мустаҳкамлаш мақсадга мувофиқ. Шунингдек, ушбу қоидаларга қатъий амал қилишни таъминлаш лозим.

<sup>1</sup>Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women // <https://www.un.org/>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2019 йил 2 сентябрдаги «Хотин-қизлар ва эркаклар учун тенг ҳуқуқ ҳамда имкониятлар кафолатлари тўғрисида»ги Қонуни // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 03.09.2019 й., 03/19/562/3681-сон

**Уткир АБДУКАРИМОВ, мутахассис**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Бошқарув самарадорлиги агентлиги)**

## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИДА КОМПЕТЕНЦИЯ ВА БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИ ИНТЕГРАЦИЯСИНING ЗАМОНАВИЙ ТРЕНДЛАРИ**

Ўзбекистон Республикасининг 2023 йил 11 сентябрда тасдиқланган «Ўзбекистон - 2030» стратегияси<sup>1</sup> давлат бошқаруви тизимини тубдан янгилашга қаратилган бўлиб, унда асосий тамойил сифатида *«Давлатнинг мақсади - халққа хизмат қилишдир»* ғояси илгари сурилган. Ушбу стратегия доирасида давлат хизматининг самарадорлиги, аввало, инсон капиталининг сифатига, яъни давлат хизматчиларининг компетенциясига бевосита боғлиқ омил сифатида қайта кўриб чиқилмоқда.

Мазкур ёндашувнинг ҳуқуқий асосини Президент Шавкат Мирзиёев томонидан 2025 йил 19 июнда имзоланган ПФ-95-сон Фармон ташкил этади. Ушбу ҳужжат давлат фуқаролик хизмати янги талаблар асосида қайта ташкил этиш, профессионал ва натижага йўналтирилган хизматчилар корпусини шакллантириш, шунингдек, KPI, рақамли мониторинг, меритократия ва психофизиологик стандартлар каби замонавий бошқарув механизмларини жорий этишни назарда тутди.

Ўзбекистоннинг анъанавий кадрлар сиёсати асосан жараёнга йўналтирилган бўлиб, унда буйруқбозлик, ортиқча ҳужжатчилик, иерархик тартиб-интизом ва «катта ёш - катта лавозим» тамойили устуворлик қилган. Бундай тизимда натижа, инновацион фикрлаш, ташаббускорлик ва ходимнинг амалий компетенцияси иккинчи даражага тушиб қолган.

Бугунги кунда эса давлат бошқарувидан қуйидаги замонавий талаблар илгари сурилмоқда:

- натижага йўналган бошқарув – жараён эмас, якуний самарадорликни баҳолаш;
- рақамлаштирилган ва шаффоф тизим – субъективликни камайтириш, алгоритмик қарор қабул қилишни кучайтириш;
- тезкорлик, стратегик фикрлаш ва аналитик салоҳият – мураккаб вазиятларда мослашувчан ечимлар ишлаб чиқиш;
- халққа йўналтирилган хизмат – давлат аппаратининг масъулият ва ишончлилик мезонларини мустаҳкамлаш.

Эски модел ва янги талаблар ўртасидаги ушбу номутаносиблик кадрлар салоҳиятининг замонавий эҳтиёжларга мос даражада шаклланмаслиги, инновацион ташаббусларнинг сустлиги, фуқаролар

---

<sup>1</sup> <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

эҳтиёжларига кечиккан ёки сифатсиз жавоб берилишига сабаб бўлиб келган. Шу боис, компетенция ва бошқарув самарадорлигини ягона тизимда уйғунлаштириш давлат хизматида трансформациянинг асосий вазифасига айланди.

**Компетенциянинг замонавий талқини.** Илмий адабиётларда компетенция одатда икки йўналишда талқин қилинади:

Институционал компетенция - мансабдор шахс ёки органнинг қонунчиликда белгиланган ваколатлари доираси.

Касбий компетенция - ходимнинг маълум соҳа бўйича билим, кўникма ва малакаларни эгаллаши ва уларни амалий фаолиятда самарали қўллай олиши.

Шу нуқтаи назардан, компетентлик - фақат билимга эгалик эмас, балки уни мураккаб, ноаниқ ёки зиддиятли вазиятларда тўғри қўллай олиш қobiliяти билан белгиланади. Масалан, сайёр қабуллар давомида муаммоли мурожаатларни жойида ҳал қилиш жараёни нафақат қонунчиликни билишни, балки психологик барқарорлик, коммуникатив маҳорат ва ностандарт ечимлар топиш салоҳиятини талаб этади.

Демак, замонавий давлат хизматчисининг ҳақиқий компетенцияси – у бажарган ҳужжатлар миқдорида эмас, балки муаммонинг моҳиятини англаш, стратегик фикрлаш, рақамли воситаларни қўллаш, фуқаро билан тўғри мулоқот қилиш, жавобгарликни ўз зиммасига олиш каби амалий кўникмалар мажмуасида намоён бўлади.

Давлат фуқаролик хизматини трансформация қилишда ПФ-95-сон Фармонда белгиланган механизмларнинг ўрни ва амалий аҳамиятини илмий жиҳатдан таҳлил муҳим ҳисобланади. Хусусан:

- КРІ асосидаги самарадорликни баҳолаш тизими;
- рақамли мониторинг ва очиқ бошқарув механизмлари;
- меритократия асосида ходимларни танлаш ва лавозимга кўтариш;
- психофизиологик стандартлар орқали касбий мосликни баҳолаш

каби янгиликларнинг компетенция тизими билан интеграцияси ўрганилади.

Ўзбекистонда давлат бошқаруви ислохотлари шароитида компетенция энди алоҳида кўникма эмас, балки бошқарув самарадорлигининг асосий элементи сифатида талқин этилмоқда. Натижадорликни ошириш учун ходимнинг техник билимлари билан бир қаторда коммуникация, эмоционал интеллект, масъулият ва таҳлилий фикрлаш каби софт скиллс кўникмаларини ҳам қамраб олувчи интеграллашган ёндашув талаб этилади.

Ўзбекистон Республикасида давлат фуқаролик хизматини модернизация қилишга қаратилган ислохотлар ва Президентнинг айниқса ПФ-95-сонли Фармони таҳлили мамлакат бошқарув тизимида урта стратегик тенденция шаклланиб бораётганини кўрсатади. Ушбу тенденциялар компетенция ва натижадорлик ўртасидаги боғлиқликни сифат жиҳатидан янги босқичга олиб чиқмоқда.

**1. Рақамли компетенция ва «инсон омилиси» баҳолаш тенденцияси.** Давлат хизматида шаффоф ва ҳолис танловни йўлга қўйиш, шунингдек, субъектив омиллар (таниш-билишчилик, маҳаллийчилик)ни минималлаштириш мақсадида «hrm.argos.uz» - Давлат фуқаролик хизмати ягона электрон ахборот тизими тўлиқ ишга туширилди.

Ушбу платформа шунчаки маълумотлар базаси эмас, балки реал вақтдаги «рақамли ҳолис ҳакам» вазифасини бажарувчи интеллектуал бошқарув механизми ҳисобланади. Тизим ходимнинг малакасини ошириши, мукофот ва интизомий чоралари, тест натижалари, хизмат фаолияти динамикасини автоматик равишда интеграциялайди.

Инсон омиллари чекланган автоматлаштирилган танлов жараёнлари давлат органларига ташқи бозордан кириб келаётган юқори малака ва креатив фикрлашга эга кадрлар улушини 30-40 фоизгача ошириши мумкин. Бу эса амалий меритократия тамойилини кучайтириб, компетенцияни субъектив эмас, балки рақамли рейтинг асосида баҳолаш имконини яратади.

**2. Жараёндан натижага ўтиш.** Анъанавий давлат бошқарувида ходим самарадорлиги кўп ҳолларда иш вақти ва ҳужжат айланмасининг ҳажми билан боғланган эди. Янги ислохотлар эса KPI - энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини асосий мезон сифатида белгилаб, натижага йўналтирилган бошқарув моделини жорий этмоқда.

Давлат хизматчисига эндиликда қонунни билишнинг ўзи етарли эмас. У амалда мавжуд муаммони ҳал қила олиши, ташаббус кўрсата олиши ва аниқ натижага эришиши зарур.

KPI моделининг жорий этилиши бюрократик жараёнларни қисқартиради ва фақат «жараён учун ишлайдиган» ходимларни табиий танлаш орқали тизимдан четлатади. Шу билан бирга, тезкор фикрловчи ва стратегик режалаштириш қобилиятига эга ташаббускор лидерлар учун шароит яратилади. Давлат бошқаруви аппаратининг динамикалашуви айнан шу механизм орқали таъминланади.

**3. Психофизиологик компетенция: «Соғлом ақл - соғлом танада».** Президент Фармонида давлат хизматчисининг соғлиғи, жумладан тана вазни индекси нормалари, жисмоний тарбия машғулоти ва йиллик тиббий кўриклар мажбурийлиги белгилангани давлат бошқаруви тизимида янги босқични бошлаб берди.

Илмий тадқиқотлар ортқча вазн, жисмоний пассивлик ва сурункали касалликлар когнитив фаолликни пасайтириши, қарор қабул қилиш тезлигини сусайтириши ва стрессга чидамлиликини камайитишини тасдиқлайди. Давлат бошқаруви масъулияти юқори бўлган вазифалар, биринчи навбатда, соғлом физик ва психологик ҳолатни талаб қилади.

ТВИ мониторинги ва жисмоний фаоллик эндиликда шахсий масала эмас, балки давлат хизматининг институционал барқарорлиги учун зарур омил сифатида қаралмоқда. Ўз-ўзини бошқариш (self-management)

компетенциясига эга раҳбарлар мураккаб бошқарув вазифаларини стресссиз ва юқори энергия билан бажара олади. Бу давлат аппаратининг «ёшариши» ва функционал қобилиятининг ошишига хизмат қилади.

**4. Ўзбекистонда кадрлар сиёсати ислохотларининг институционал механизми.** Президентнинг «Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чоратадбирлари тўғрисида»ги ПФ-95-сонли Фармони (2025 йил 19 июнь) шунга асос бўладиган қатор инновацион ўзгаришларни белгилаб берди<sup>1</sup>.

1) Давлат хизматига қабул ва касбий ўсишнинг янги модели.

2026 йил 1 январдан:

- давлат хизматига биринчи марта қабул қилинган ходимлар билан меҳнат шартномаси дастлаб 1 йиллик синов шаклида тузилади; натижалар ижобий бўлса, номуайян муддатга узайтирилади;

- барча янги ходимлар «Давлат хизматига кириш» бўйича мажбурий махсус курсдан ўтади ва кейинги малакани ошириш курсларини ҳар 3 йилда бир марта ўтайди;

- курслар якунида ходимларнинг назарий ва амалий билимлари баҳоланади. Бу модел кадрларнинг тизимли касбий ўсишини ва компетенцияга асосланган меҳнат муносабатларини таъминлайди.

2) Миллий кадрлар захираси. Республика даражасидаги раҳбарлик лавозимлари учун 500 нафар, маҳаллий ижро органлари учун 1 000 нафар номзоддан иборат Миллий кадрлар захираси шакллантирилади.

Шунингдек, маҳалла тизимида икки йил давомида ижобий натижа кўрсатган 1 минг нафар фаол кадрлар алоҳида рўйхатга олиниб, улар раҳбарлик лавозимларига танловсиз тавсия қилиниши мумкин.

Бу механизм давлат бошқарувига иқтидорли кадрларни мақсадли жалб қилиш имконини беради.

3) Ходим фаолиятининг рақамли мониторинги ва хизмат сафарлари бошқаруви.

2025 йил 1-октябрдан:

- давлат хизматчиларининг барча хизмат сафари жараёнлари «Хизмат сафари» ягона модули орқали рақамли тартибда юритилади.

Бу ресурс молиявий шаффофликни, ҳисоботларни аниқ ва тезкор расмийлаштиришни таъминлайди.

4) Жисмоний фаоллик ва иш жойида соғлом муҳит стандарти

2025 йил 1 августдан:

- Ҳар бир давлат органида иш вақтида жисмоний машғулотлар мажбурий тарзда ўтказилади;

- Ходимларнинг ТВИ кўрсаткичлари «hrm.argos.uz»да доимий янгиланиб борилади;

---

<sup>1</sup> <https://lex.uz/uz/docs/-7587464>

- Давлат идораларидаги ошхоналар аутсорсингга ўтказилиб, соғлом овқатланиш меъёрлари жорий этилади;

- Ширинликлар, ёғли ва зарarli маҳсулотлар савдоси чекланади;

2026 йил 1 январдан барча ходимлар йиллик тиббий кўрикдан ўтади.

Ушбу чоралар давлат бошқарувида соғлом турмуш тарзини институционал нормага айлантирмоқда.

5) «Davlat xizmatchisi» мобил иловаси: доимий ўқиш ва ўзаро мулоқот экотизими

2025 йил 1 сентябрдан жорий этиладиган мобил илова орқали:

1. Ходимларнинг компетенцияларини ривожлантириши;

2. Ўзаро профессионал мулоқот;

3. Масофавий ўқув материалларидан фойдаланиш.

Бу эса, ўз-ўзини ривожлантириш, институционал ўрганиш ва корпоратив маданиятни мустаҳкамлайди.

Хорижий тажрибага кўра, Марказий Осиё давлатларида давлат хизматчиларининг касбий компетенцияларини ривожлантириш бўйича сўнгги йилларда сезиларли институционал ва ташкилий ислохотлар амалга оширилмоқда.

**Қозоғистон.** Қозоғистонда давлат хизматчилари салоҳиятини ошириш борасида сўнгги йилларда рақамли трансформацияга қаратилган қатор ташаббуслар амалга оширилмоқда. 2024 йилда КазАИД ва Сингапур Ташқи ишлар вазирлиги ҳамкорлигида ташкил этилган минтақавий ўқув дастури рақамли бошқарув, маълумотлар билан ишлаш ва электрон ҳукумат бўйича амалий кўникмаларни мустаҳкамлашга хизмат қилди. Дастур Марказий Осиёда давлат бошқаруви компетенцияларини ривожлантиришнинг янги институционал стандартларини белгиламоқда<sup>1</sup>.

Бироқ, 2025 йилдаги тадқиқотлар рақамли компетенцияларни давлат хизматини бошқариш тизимига интеграция қилиш даражаси етарли эмаслигини кўрсатди. Таҳлил қилинган бўш иш ўринларининг 66,9 фоизиди рақамли кўникмалар асосий талаб сифатида белгиланмаган; хизматчиларнинг 60 фоизи ишга қабул жараёнида рақамли компетенциялар амалда баҳоланмаслигини билдирган. Шу билан бирга, респондентларнинг ярмидан кўпи давлат ахборот тизимларидан фойдаланишда тайёргарлик етишмаслигини қайд этган ва 56,5 фоиз хизматчи хизматга киргандан кейин бирор мартаба расмий рақамли ўқув дастурида иштирок этмаган<sup>2</sup>.

Ушбу натижалар рақамли трансформация сиёсати ва кадрлар тайёрлаш амалиёти ўртасидаги номуносибликни очиқ намоён этмоқда. Шу сабабли, Қозоғистонда рақамли компетенцияларни баҳолашнинг ягона

<sup>1</sup> <https://www.newscentralasia.net/2024/04/02/kazakhstan-hosts-digitalization-training-for-central-asian-civil-servants/>

<sup>2</sup> Sabdenov R., Abdrakhmanova G., Pussyrmanov N. Assessing the integration of digital competencies into civil service recruitment and training in Kazakhstan. Problems and Perspectives in Management, 23(2), 2025. – P. 561-571. doi:10.21511/ppm.23(2).2025.40

стандартларини жорий этиш, компетенция моделини янгилаш ва давлат хизматчилари учун тизимли рақамли ўқув дастурларини ташкил этиш долзарб вазифа сифатида белгиланмоқда.

**Қирғизистонда** давлат хизматчилари профессионал компетенцияларини ривожлантириш маъмурий ислохотларнинг устувор йўналишларидан бири сифатида белгиланган. 2016 йилда қабул қилинган «Фуқаролик ва маҳаллий хизмат тўғрисида»ги қонун малака ошириш, хизмат натижадорлигини баҳолаш ва мартаба ўсишини ягона компетенцияга асосланган тизимга интеграция қилишни назарда тутди.

Ушбу ҳуқуқий асос бўйича давлат хизматчилари учун дастлабки ва доимий ўқув курсларини ўташ мажбурий этиб белгиланган бўлиб, бу касбий тайёргарликни тизимли оширишга хизмат қилади. Самарадорликни баҳолаш мақсадли кўрсаткичлар асосида амалга оширилиб, компетенция профилларини шакллантириш ва ривожлантиришга йўналтирилган.

Бундан ташқари, «карьера режалаштириш» механизми ходимларнинг ўсишини меритократия тамойиллари асосида таъминлайди. Рақамли бошқарувни кучайтириш доирасида е-HRM тизими жорий этилмоқда, у кадрлар бошқарувини автоматлаштириш ва рақамли компетенцияларни ривожлантириш орқали давлат хизмати самарадорлигини оширишга қаратилган<sup>1</sup>.

**Тожикистонда** давлат хизмати тизими «ислохотлар босқичи»дан «ривожланиш босқичи»га ўтмоқда ва хизматчиларнинг компетенциясини ошириш бўйича қуйидаги инновацион механизмлар жорий этилмоқда:

1. Шахсга йўналтирилган ёндашув – ходим функционал ижрочи эмас, шахс сифатида кўрилади, бу эса унинг ички мотивацияси ва касбий этикаси орқали самарадорликни оширади.

2. Ихтисослашган HR-мутахассис институти – ҳар бир вазирлик ва идорада ходимларни ривожлантиришга масъул махсус мутахассис фаолияти йўлга қўйилган, бу эса узоқ муддатли ўқув дастурлари ва карьера мониторингини таъминлайди.

3. Мақсадли таълим ва амалиёт интеграцияси – ҳар бир давлат органи учун махсус ишлаб чиқилган модуллар жорий этилмоқда; академик ва амалий экспертлар жалб қилинади, онлайн курслар, воркшоплар ва сайёр тренинглар қўлланилади.

4. Рақамлаштириш ва ягона бошқарув тизими – компетенцияни баҳолаш ва бошқаришда шаффофликни таъминлаш учун ягона HRM тизими жорий этилган, субъектив омиллар камайтиради.

Тожикистон тажрибаси 2030 йилгача давлат хизматчиларини рақобатбардош ва юқори компетенцияли кадрлар сифатида шакллантиришга қаратилган тизимли ёндашувни намоён этади<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/countries/countries/Country\\_profile\\_Kyrgyzstan.pdf?utm](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/countries/countries/Country_profile_Kyrgyzstan.pdf?utm)

<sup>2</sup> Safarzoda D. Human Resource Management in Civil Service of Tajikistan: Transition to the Development Stage. <https://astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/view/172>

**Туркменистонда** БМТ Тараққиёт Дастури ва Туркменистон Давлат Хизмати Академияси ҳамкорлигидаги лойиҳа давлат хизматчиларининг профессионал компетенцияларини институционал жиҳатдан ривожлантиришга қаратилган. Лойиҳа доирасида малака ошириш ва сертификатлаш дастурлари, шунингдек, рақамли бошқарувга йўналтирилган магистратура модуллари жорий этилмоқда. Ушбу ташаббуслар давлат хизматчиларининг стратегик, рақамли ва бошқарув компетенцияларини замонавий талабларга мувофиқ мустаҳкамлашни таъминлайди<sup>1</sup>.

Шу билан бирга, давлат хизматчилари компетенцияларини ривожлантириш масаласида ривожланган давлатлар тажрибасини ўрганиш мазкур йўналишдаги ислохотларни концептуал жиҳатдан бойитишга хизмат қилади. Бундан ташқари, ривожланган мамлакатлар тажрибаси компетенцияни фақат билим ва малака тўплами сифатида эмас, балки стратегик фикрлаш, етакчилик қобилияти, фуқарога йўналтирилган хизмат стандарти, тезкор қарор қабул қилиш ва инновацион ёндашув каби кенг қамровли профессионал хулқ-атвор индикаторлари сифатида баҳолаш зарурлигини кўрсатади.

Мисол сифатида айрим ривожланган давлатлар амалиётини келтириш мумкин. Хусусан, **Буюк Британиянинг «Behavioral Leadership» модели**<sup>2</sup>. Буюк Британиянинг Senior Civil Service (SCS) тизими давлат хизматчиларининг компетенцияларини «Leadership in Action» атрибутлари - илҳомлантирувчи, ишончли ва ваколат берувчи етакчилик хатти-ҳаракатлари орқали баҳолайди. Мазкур ёндашув раҳбарликни аниқ кузатиладиган хулқий мезонлар орқали ўлчашга асосланади.

Асосий элементлари:

- компетенциялар учта кластер бўйича тизимлаштирилган: йўналиш белгилаш, ходимларни жалб этиш, натижаларни таъминлаш;
- ходимлар ҳар чорақда ўтказиладиган расмий мулоқотлар орқали баҳоланади;
- натижадорликни дифференциал баҳолаш модели асосида баҳолаш амалиёти қўлланилади. Унга кўра ходимлар қуйидаги тоифаларга ажратилади:

1. Кутилганидан юқори натижа кўрсатганлар (15 фоиз),
2. Юқори самарадорликка эга бўлганлар (20 фоиз),
3. Бажариш даражаси қониқарли бўлганлар (60 фоиз),
4. Талабларни қисман бажарганлар (5 фоиз).

Самарадорлик натижалари билан моддий рағбатлантириш ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик мавжуд. Ходимнинг шахсий мақсадлари давлат стратегияси, департамент устувор йўналишлари ва индивидуал ривожланиш

<sup>1</sup> <https://www.undp.org/ru/turkmenistan/projects/povyshenie-potenciala-akademii-gosudarstvennoy-sluzhby-pri-prezidente-turkmenistana>

<sup>2</sup> <https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/learning-development/senior-civil-service-scs-capability-frame-work/>



режаси билан узвий боғланади. Ушбу тизим вертикал интеграция орқали сиёсий мақсадларнинг операцион даражада тўғри акс этишини таъминлайди.

Моделнинг устунликлари:

- хулқий кўрсаткичларнинг аниқ белгиланганлиги баҳолашнинг шаффофлигини оширади;
- доимий фикр-мулоҳаза тизими ходим ривожланишининг узлуксизлигини таъминлайди;
- департаментларга стратегик мослашувчанлик берилганлиги самарадорликни кучайтиради;
- натижа ва мукофотнинг боғланганлиги мотивацион механизм сифатида самарали ишлайди.

**Сингапурнинг «Technology-enabled competency management» модели<sup>1</sup>.** Сингапур давлат хизматида компетенциялар қийматга асосланган ва рақамли технологиялар билан интеграциялашган ҳолда бошқарилади. Public Service Division томонидан ишлаб чиқилган ушбу модел замонавий технологиялар, реал вақт режимидаги мониторинг ва ягона стандартларга асосланган компетенция тизими билан ажралиб туради.

Асосий элементлари:

- асосий компетенциялар 6–8 йўналишни қамраб олади: ҳалоллик, хизматга бағишланиш, юсак профессионаллик, лидерлик, ҳамкорлик, тез ўрганиш қobiliяти.
- «ягона истеъдодлар платформаси» (one talent gateway) орқали ходимларнинг компетенция профиллари ва фаолият кўрсаткичлари автоматлаштирилган равишда тўпланади ва таҳлил қилинади.
- танлов жараёнида компетенцияларга асосланган саралаш ёндашуви қўлланилади.
- ходимлар мунтазам равишда структуравий ротациядан ўтказилади (одатда 3–5 йиллик цикл асосида).
- карьерага кириш нуқтаси (сер) тизими орқали ходимларнинг дастлабки салоҳияти баҳоланади ва ҳар беш йилда қайта калибрланади.

Компетенция даражаси билан карьера ўсиши ўртасида кучли корреляция мавжуд. Юқори натижага эришган ходимлар тезлаштирилган тартибда юқори лавозимларга кўтарилади, юқори кўрсаткичга эга бўлган ходимлар эса мунтазам равишда маош оширилиши ва лавозим бўйича ўсиш имкониятига эга бўлади. Стандарт даражадаги ходимлар учун эса одатий ривожланиш йўли қўлланади.

Моделнинг устунликлари:

- сунъий интеллектга асосланган компетенция диагностикаси ходим салоҳиятини аниқлашда юқори аниқликни таъминлайди.

---

<sup>1</sup> <https://www.psd.gov.sg/about-psd/organisational-structure/>

- «whole-of-government» ёндашуви раҳбарларнинг давлат бошқарувида турли соҳаларда тажриба тўплашини рағбатлантиради.

- барча агентликлар учун ягона стандартларнинг жорий этилиши бошқарув сифатининг барқарорлигини таъминлайди.

- реал вақт режимидаги маълумотлар таҳлили орқали самарадорлик мониторинги янада аниқ ва тизимли амалга оширилади.

**Жанубий Кореянинг «Systematic Competency Assessment» модели.**

Жанубий Корея давлат хизматида компетенциялар «Government Standard Competency Dictionary» (2001) асосида марказлаштирилган ва юқори даражада стандартлаштирилган тизим орқали баҳоланади. Модел ходимлар ва юқори раҳбарлар учун ягона компетенция меъёрлари, мураккаб баҳолаш методлари ва мажбурий ривожланиш механизмларини ўз ичига олади.

Асосий элементлари:

- асосий компетенциялар олти йўналишни ўз ичига олади: муаммони англаш, стратегик фикрлаш, натижага йўналиш, ўзгаришларни бошқариш, мижозлар қониқиши ва ташкилий мувофиқлаштириш.

- баҳолаш маркази орқали номзодлар 9 нафар мустақил эксперт томонидан 4 та симуляцион топшириқ асосида комплекс баҳоланади.

- бир нечта баҳоловчи иштирокида баҳолаш ҳолисликни таъминлайди – ҳар бир номзод бир нечта мутахассис томонидан алоҳида баҳоланади.

- натижага асосланган моддий рағбатлантириш а ва б тоифали баҳолаш шакллари орқали амалга оширилади.

- ҳар бир ходим йилига камида 80 соатлик мажбурий ўқув курсларини ўтади.

5 йилда бир марта қайта сертификатлаш жорий этилиб, ходимнинг компетенция даражаси янгидан баҳоланади.

Компетенция баҳолаш натижалари тўғридан-тўғри лавозим даражаси ва моддий рағбатлантириш механизмига боғланади. А тоифаси юқори компетенция талабларига жавоб берувчи ходимларни англантиб, улар учун оширилган меҳнат ҳақи ва қўшимча рағбатлантириш чораларини назарда тутди. В тоифаси эса стандарт талабларга мувофиқ компетенция даражасини ифодалайди. Бундан ташқари, ходимларнинг йиллик фаолият кўрсаткичлари асосида алоҳида натижавий мукофот (performance bonus) тизими қўлланилади.

Моделнинг устунликлари сифатида 9 нафар баҳоловчидан иборат комплекс тизим ҳолислик ва аниқликни сезиларли даражада оширишини, симуляция асосидаги баҳолаш реал бошқарув вазиятларини моделлаштириб, раҳбарлик салоҳиятини амалий равишда ўлчагини, 52 та агентлик бўйича стандартлаштирилган ёндашув давлат бошқарувидаги компетенция мезонларининг ягона ва барқарор қўлланишини ҳамда қайта сертификатлаш механизми ходимларнинг доимий ривожланишига ва компетенцияларнинг эскиришига йўл қўймасликка хизмат қилишини кўрсатиш мумкин.

### **Таклиф ва тавсиялар:**

1. Узлуксиз ўрганиш (Lifelong Learning) тизимини институционал асосга қўйиш. Замонавий давлат бошқаруви шароитида давлат хизматчиларининг компетенцияларини бир марталик ёки қисқа муддатли тренинглар орқали эмас, балки доимий равишда ривожлантириш зарур. Шу муносабат билан, ҳар бир ходим учун йил давомида узлуксиз ўрганишни талаб қилувчи ёндашувни жорий этиш мақсадга мувофиқ.

Ўқув жараёнининг бевосита хизмат натижадорлиги билан боғланиши, шунингдек, ҳар бир ходим учун индивидуал профессионал ривожланиш режасини мажбурий қилиш компетенцияларни тизимли бошқаришга хизмат қилади.

2. Компетенция ривожлантириш жараёнига рақамли технологияларни чуқур интеграция қилиш яъни мавжуд рақамли таълим платформалари - «edu.argos.uz» ва «ilm.argos.uz» имкониятларини кенгайтирган ҳолда уларга сунъий интеллект асосидаги модулларни татбиқ этиш таклиф этилади.

Жумладан:

- сунъий интеллект асосида компетенция ташхиси – ходимнинг амалий кўникма ва малакаларидаги бўшлиқларни автоматик аниқлаш;
- касбий ривожланишни башоратлаш бўйича таҳлилий моделлар – малакалар профилидан келиб чиқиб, эҳтимолий лавозим ўсиш траекториясини олдиндан белгилаш;
- виртуал баҳолаш маркази – масофавий баҳолаш, турли симуляция ва видео топшириқлар орқали холис компетенция таҳлилини амалга ошириш.

Ушбу технологиялар инсон омилларига боғлиқ субъективликни камайтиради ва баҳолаш жараёнида шаффофликни таъминлайди.

3. Давлат хизматида компетенция стандартларининг ягона миллий моделини шакллантириш. Соҳалар бўйлаб компетенция талаблари фарқланиши амалиётда тизимлиликни сусайтиради. Шу боис, барча вазирлик ва идоралар учун умумий Миллий компетенция моделини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Бу ходимларнинг турли агентликлар ўртасида эркин ротацияси, малакаларнинг тан олиниши ва давлат бўйлаб компетенция бошқарувининг стандартлашувини таъминлайди.

4. Бутун давлат бошқаруви бўйича ягона ёндашувни кучайтириш. Давлат бошқарувида тармоқлараро ҳамкорлик ва тизимли фикрлаш компетенцияларининг ривожлантирилиши давлат сиёсатини яхлит кўринишда амалга ошириш имконини беради. Раҳбар кадрларнинг турли секторлар бўйлаб ротацияси бу жараёнда муҳим амалий механизм бўлиб, давлат тизимини комплекс тушуниш, стратегик қарорлар қабул қилиш ва интегратив бошқарув кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади.

Хулоса қилиб айтганда, ушбу тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, Ўзбекистон давлат фуқаролик хизмати тизимида амалга оширилаётган модернизация жараёнлари инсон капитали сифатини ошириш, бошқарув

самарадорлигини кучайтириш ва давлат органлари фаолиятини натижадорликка йўналтиришга қаратилган комплекс ёндашувга эга. Давлат хизматчиларининг компетенциясини баҳолаш ва ривожлантиришда қўлланилаётган интеграцион механизмлар тизимнинг институционал ва функционал барқарорлигини таъминлашда стратегик аҳамият касб этади.

Биринчидан, рақамли компетенцияларни ривожлантириш давлат хизматида холислик, шаффофлик ва тезкорликни кучайтирувчи асосий омил сифатида намоён бўлмоқда. Рақамли платформалар орқали малака, самарадорлик ҳамда касбий кўникмаларни автоматлаштирилган тарзда баҳолаш субъектив ёндашувларни камайтириб, кадрлар сиёсатини реал кўрсаткичларга асослашга имкон яратади.

Иккинчидан, KPI асосидаги баҳолаш модели жараён марказидан натижа марказига ўтишни таъминлаб, давлат органлари фаолиятини аниқ мезонлар асосида режалаштириш ва баҳолаш имконини беради. Бу, ўз навбатида, ходимларнинг масъулиятини ошириб, индивидуал ва институционал самарадорлик ўртасидаги боғлиқликни мустаҳкамлайди.

Учинчидан, меритократиянинг жорий этилиши малака, билим ва амалий кўникмаларга таянадиган танлов жараёнини шакллантириб, давлат хизматига юқори салоҳиятли кадрлар оқимини таъминлайди. Бу ҳолат давлат бошқарувида рақобатбардошликни кучайтиради ва инсон капиталининг сифат кўрсаткичларини яхшилайди.

Тўртинчидан, психофизиологик стандартларнинг киритилиши раҳбар ва мутахассисларнинг қарор қабул қилиш тезлиги, стрессга чидамлилиги ва иш фаолиятидаги когнитив самарадорликни оширишга хизмат қилади. Соғлом турмуш тарзи ва психологик барқарорликнинг давлат бошқаруви жараёнларига ижобий таъсири илмий жиҳатдан исботланган бўлиб, ушбу ёндашув тизимингиз самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

Бешинчидан, юмшоқ кўникмалар (soft skills)нинг компетенция моделига интеграция қилиниши давлат хизматчиларининг коммуникатив, лидерлик, муаммоларни ҳал қилиш, жамоа билан ишлаш ва стратегик фикрлаш қobiliятларини ривожлантиради. Замонавий бошқарувда техник билимлар етарли бўлмай, айнан софт скиллс муваффақиятнинг асосий омилларидан бири саналади.

Умуман олганда, ушбу механизмларнинг уйғун қўлланиши Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматининг янги авлод моделини шакллантирмоқда. Бу моделнинг асосий хусусиятлари - профессионализм, рақамлаштирилган бошқарув, натижага йўналтирилганлик, меритократия тамойилларига содиқлик ва тизимли фикрлашдир. Мазкур ёндашув давлат бошқаруви тизимининг институционал самарадорлигини оширади, давлат хизматининг фуқароларга йўналтирилганлигини кучайтиради ва глобал стандартларга мос келувчи бошқарув амалиётини шакллантиришга хизмат қилади.

**Алишер ЭШОНҚУЛОВ, с.ф.б. ф.д. (PhD)**  
*(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)*

## **ЎЗБЕКИСТОНДА ПРОФЕССИОНАЛ ВА НАТИЖАДОРЛИККА ЙЎНАЛТИРИЛГАН ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИ КОРПУСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ЯНГИЧА ЁНДАШУВЛАР**

Сўнги пайтларда давлат сиёсати ва бошқаруви тизимлари глобал миқёсда чуқур трансформация жараёнини бошдан кечирмоқда. Ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг мураккаблашуви, рақобат муҳитининг кучайиши, ахборот-коммуникация технологияларининг жадал ривожланиши ҳамда фуқаролик жамияти институтларининг фаоллашуви анъанавий бошқарув моделининг самарадорлигини қайта кўриб чиқишни тақозо этмоқда. Шундай шароитда давлатлар очиклик, шаффофлик, ҳисобдорлик ва натижадорлик тамойилларига асосланган давлат бошқаруви моделларини жорий этишга интилмоқдалар.

Ўзбекистон Республикасида ҳам давлат бошқарувини ислоҳ қилиш, айниқса давлат фуқаролик хизмати институтини модернизация қилиш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири сифатида белгиланган. Сўнги йилларда Президент Ш.Мирзиёев ташаббуслари билан қабул қилинган долзарб стратегик норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар давлат хизмати тизимини институционал жиҳатдан такомиллаштириш, кадрлар сиёсатида очиклик ва рақобатни таъминлаш, рақамли бошқарув механизмларини жорий этиш ҳамда давлат органлари фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган.

Таъкидлаш керакки, мазкур ислохотлар жараёнида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19 июндаги ПФ-95 ва 2025 йил 6 декабрдаги ПФ-243 фармонлари давлат фуқаролик хизматини ислоҳ қилишнинг ўзаро боғлиқ ва изчил икки босқичини ифодалайди. ПФ-95 Фармони – давлат хизматини модернизация қилишнинг стратегик йўналишларини белгилаб, фуқарога хизмат қилувчи, профессионал ва натижадор давлат хизматчиси моделини шакллантиришга қаратилган бўлса, ПФ-243 Фармони эса, ушбу стратегияни амалга оширишнинг аниқ ҳуқуқий, ташкилий ва рақамли механизмларини белгилайди. Хусусан, кадрларни танлаш, баҳолаш, KPI ва рейтинг тизимлари, рақамли мониторинг ҳамда коррупция хавфларини камайтиришга қаратилган инструментлар институционал жиҳатдан мустаҳкамланади.

Шу боис, ушбу фармонларнинг мазмун-моҳияти, ўзаро боғлиқлиги ва давлат фуқаролик хизмати тизимидаги ислохотлар жараёнига таъсирини

илмий-назарий жиҳатдан таҳлил қилиш замонавий давлат бошқаруви назарияси ва амалиёти нуқтаи назаридан долзарб аҳамият касб этади<sup>1</sup>.

Айтиш керакки, давлат сиёсати ва бошқарувини модернизация қилиш масаласи сиёсий фанлар, давлат бошқаруви назарияси ҳамда жамоат бошқаруви амалиётида марказий ўрин тутади. Илмий адабиётларда давлат сиёсати жамият тараққиётини таъминлашга қаратилган мақсадли қарорлар, институтлар ва амалий ҳаракатлар тизими сифатида талқин этилади<sup>2</sup>. Бошқарув эса мазкур қарорларнинг ижтимоий амалиётда самарали татбиқ этилишини таъминловчи институционал механизм ҳисобланади.

XXI асрда дунё бўйлаб давлат бошқаруви тизимлари трансформация жараёнини бошидан ўтказишмоқда. Жаҳон тажрибаси кўрсатадики, ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг мураккаблашуви, рақобат муҳитининг кучайиши ва ахборот-коммуникация технологияларининг жадал ривожланиши классик бошқарув модели самарадорлигини чеклайди. Шу боис давлатлар самарадорлик, шаффофлик, ҳисобдорлик ва жамоат манфаатига йўналтирилган бошқарув тамойилларига асосланган моделларни жорий этишга интиломоқдалар. Бу тенденциялар давлат сиёсати ва бошқарувида қатор илмий концепция ва ёндашувларнинг ривожланишига олиб келмоқда.

Ижтимоий-иқтисодий ва институционал таҳлиллардан келиб чиқиб, давлат бошқарувини модернизация қилишнинг асосий назарий платформаси сифатида «New Public Management», «Good Governance», «Public Value» каби уч йирик концепция алоҳида аҳамиятга эга:

New Public Management - давлат органларини хусусий сектор менежменти принциплари асосида ташкил этишга қаратилган ёндашув<sup>3</sup>. NPM тамойилларига кўра, давлат хизматчилари ижрочи эмас, балки менежер сифатида фаолият юритади, давлат хизматлари натижалар ва самарадорлик асосида баҳоланади, рақамли мониторинг ва KPI тизимлари кенг қўлланилади.

Good Governance - давлат бошқарувининг демократик ва ҳуқуқий асосларини таъминлашга қаратилган концепция бўлиб, очиқлик, ҳисобдорлик, жамоатчилик иштироки, коррупцияга қарши кураш ва инсон ҳуқуқлари ҳимояси каби тамойиллар асосида давлат бошқарувининг институционал сифатини оширишни мақсад қилади<sup>4</sup>.

Public Value - давлат фаолиятининг асосий мақсадини жамият учун қиймат яратиш сифатида белгилайди<sup>5</sup>. Ушбу моделда фуқаро фақат хизмат

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонуни. - Тошкент, 2023.; Қодиров М., Абдуллаев А. Давлат бошқаруви назарияси. - Тошкент: Академия, 2020. - 256 б.

<sup>2</sup> Жўраев Н., Саидов А. Давлат сиёсати ва бошқарув: назария ва амалиёт. - Тошкент: Фан, 2019. - 318 б.

<sup>3</sup> Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? // Public Administration. - Vol. 69. - No. 1. - P. 3-19

<sup>4</sup> Moore, M. Creating Public Value: Strategic Management in Government. - Cambridge: Harvard University Press, 1995

<sup>5</sup> Denhardt, J., Denhardt, R. The New Public Service: Serving, Not Steering. - New York: Routledge, 2015.

олувчи эмас, балки давлат сиёсати шаклланишида фаол иштирок этувчи субъект сифатида қаралади, давлат қарорлари эса ижтимоий адолат ва фаровонликни таъминлашга бағишланади.

Ўзбекистон Республикасида давлат бошқарувини модернизация қилиш жараёнлари айнан шу глобал назарий тенденциялар билан уйғун ҳолда амалга оширилмоқда<sup>1</sup>. Амалдаги ислохотлар давлатни фақат маъмурий идоралар йиғиндиси эмас, балки ижтимоий тараққиётни таъминловчи фаол сиёсий институт сифатида шакллантиришга қаратилган бўлиб, бу жараёнда норматив-ҳуқуқий асосларни такомиллаштириш, институционал қайта қуриш ва инсон капиталига таянган бошқарув модели устувор аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистон Республикасида давлат сиёсати ва бошқаруви тизимини ислох қилиш жараёнида институционал ислохотлар алоҳида аҳамият касб этади. Вазирлар Маҳкамасининг 2022 йил 14 октябрдаги 595-сон қарори давлат органлари функцияларини тақсимлаш, ижро интизомини кучайтириш ва қарорлар қабул қилиш самарадорлигини оширишга қаратилган муҳим норматив ҳужжат сифатида намоён бўлади<sup>2</sup>. Ушбу қарор давлат органлари фаолиятини мувофиқлаштириш орқали давлат аппаратини жараёнга эмас, балки ижтимоий аҳамиятга эга натижага йўналтирилган тизимга айлантиришга хизмат қилади.

Институционал ислохотларнинг яна бир муҳим жиҳати ҳисобдорлик ва мониторинг механизмларини такомиллаштиришдир. Давлат органлари фаолияти устидан тизимли назорат ўрнатилиши давлат сиёсатининг амалий ижросини таъминлашда асосий омилга айланмоқда. Бу тенденция замонавий давлат бошқарувида самарадорлик ва шаффофликни таъминлашнинг муҳим шарти сифатида қаралади.

Янги Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати давлат бошқарувидаги стратегик тармоқлардан бири сифатида тубдан қайта кўриб чиқилмоқда. ПФ-95-сонли фармони давлат фуқаролик хизматини модернизация қилишда асосий йўналишларини белгилаб, профессионал кадрлар корпусини шакллантириш, хизматчиларнинг ижтимоий ҳимоясини кучайтириш ва давлат хизмати имижини ошириш вазифаларини белгиланган. Мазкур фармонга мувофиқ, хизматчиларнинг меҳнат шароити, рағбатлантириш механизмлари ва ижтимоий пакетларини босқичма-босқич яхшилаш кўзда тутилган.

ПФ-243 фармони эса давлат хизматини ташкил этишда HR-менежмент стандартларини жорий этиш, кадрлар билан ишлаш бўйича институционал механизмларни такомиллаштириш, ҳужжат айланмасини қисқартириш ва хизматчилар учун қулай, замонавий иш муҳитини шакллантиришга қаратилган. Шу тариқа, ПФ-95 стратегияни белгиласа, ПФ-243 унинг амалга ошириш воситалари ва мониторинг механизмларини аниқлайди.

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. - Тошкент: Ўзбекистон, 2021. - 432 б.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 14.10.2022 йилдаги 595-сон қарори

Бу ислохотлар нафақат норматив-ҳуқуқий базани, балки давлат хизмати маданияти, этика ва ҳуқ-атвор стандартлари ҳамда раҳбарлар фикрлаш тарзини ҳам ўзгартиришга қаратилган. Хусусан, хизмат маданият стандартлари, фуқаролар билан очиқ мулоқот, психологик ва касбий хавфсиз муҳит, хизматчилар учун янгиланган ижтимоий кафолатлар ҳамда рағбатлантириш ва мукофотлаш тизимлари эътибор марказида турибди.

Ушбу институционал ва натижага йўналтирилган ислохотлар жамоатчиликда давлат органларига бўлган ишончни ошириш, давлат хизматчисининг касбий мавқеини ва жамоат олдидаги масъулиятини кучайтириш ҳамда давлат бошқарувининг самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади. Шу тариқа, давлат фуқаролик хизмати янги авлод давлат бошқаруви моделининг муҳим таркибий қисми сифатида шаклланимуда.

Яна шуни таъкидлаш керакки, давлат хизмати тизимини такомиллаштириш давлат бошқаруви ислохотларининг марказий йўналишларидан бири ҳисобланади. ПФ-95-сон фармонида кадрлар сиёсатида меритократик ёндашувни жорий этиш устувор вазифа сифатида белгиланган<sup>1</sup>.

Меритократия тамойили давлат хизматчиларини танлаш, лавозимга тайинлаш ва рағбатлантиришда касбий билим, малака, компетенция ва натижадорликни асосий мезон сифатида белгилайди<sup>2</sup>. Бу ёндашув инсон капиталини давлат сиёсатини амалга оширишда асосий ресурс сифатида қарашни таъминлайди. Хориж тажрибаси таҳлили ривожланган давлатларда давлат хизмати тизими самарадорлиги ва қарор қабул қилиш сифатини меритократик бошқарув модели билан бевосита боғлиқ эканлигини кўрсатади.

Хусусан, Сингапур, Канада ва Жанубий Корея давлат хизматини ривожлантиришда очиқ ва рақобатли танловлар, доимий малака ошириш, хизмат фаолиятини баҳолаш ва KPI тизимларига таянади. Бу давлатларда давлат хизматчиси фақат ижрочи эмас, балки сиёсатни шакллантириш ва амалга оширишда фаол иштирок этувчи субъект сифатида қаралади<sup>3</sup>.

Ўзбекистонда ҳам мазкур тажрибани ҳисобга олган ҳолда давлат хизмати тизимини профессионаллаштириш, кадрлар захираси ва лидерлар авлодини тайёрлашга қаратилган чора-тадбирлар амалга оширилмуда. Президент Ш.Мирзиёев ташаббуслари билан олиб борилаётган ислохотлар доирасида:

- давлат хизматчиларини холис ва очиқ танлов орқали лавозимга тайинлаш;
- узлуксиз малака ошириш ва компетенцияларни баҳолаш;
- хизматчилар фаолиятини натижага йўналтирилган KPI ва рейтинг тизимлари орқали баҳолаш;

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 19.06.2025 йилдаги ПФ-95-сон Фармони.

<sup>2</sup> Раҳимов Ф. Давлат хизматида меритократия ва инсон капитали // Давлат ва ҳуқуқ. - 2023. - №4. -Б. 45-52.

<sup>3</sup> Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford, 2017



■ HR-менежмент ва рақамли мониторинг механизмларини кенг қўллаш каби замонавий чора-тадбирлар жорий этилмоқда. Бу ўзгаришлар давлат хизматини рақобатбардош, самарали ва фуқарога хизмат қилувчи тизим сифатида шакллантиришга хизмат қилмоқда. Шу тариқа, меритократик ёндашув ва инсон капитали омили Ўзбекистонда давлат хизмати ислохотлари самарадорлигини таъминловчи асосий механизм сифатида амалга оширилмоқда.

Шу ўринда давлат бошқаруви тизимини модернизация қилиш жараёнида рақамлаштириш, очиқлик ва жамоатчилик иштирокини таъминлаш замонавий бошқарув моделининг ажралмас таркибий қисмларидан бири сифатида намоён бўлмоқда. Айниқса, профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантиришда мазкур омиллар институционал самарадорлик, шаффофлик ва ҳисобдорликни таъминлашда ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

ПФ-243-сон фармони давлат бошқарувида рақамли технологияларни жорий этиш ва улардан тизимли фойдаланишни янги босқичга олиб чиқишга қаратилган муҳим норматив-ҳуқуқий асос ҳисобланади. Ушбу фармон доирасида давлат органлари фаолиятини рақамлаштириш орқали маълумотлар алмашинувини тезлаштириш, қарор қабул қилиш жараёнларини оптималлаштириш, инсон омили билан боғлиқ субъектив хавф-хатарларни камайтириш ҳамда бошқарув самарадорлигини ошириш мақсад қилиб қўйилган<sup>1</sup>.

Рақамлаштириш билан бир қаторда, очиқ маълумотлар ва электрон платформаларни жорий этиш давлат ҳокимияти фаолияти устидан жамоатчилик назоратини кучайтириш, фуқароларнинг давлат бошқаруви жараёнларидаги иштирокини кенгайтириш учун институционал имкониятлар яратмоқда. Бунда очиқлик тамойили давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро ишончни мустаҳкамлашнинг муҳим шarti сифатида қаралади.

Ўзбекистон Республикасида юқорида қайд этилган фармонлар ҳамда тегишли соҳавий норматив ҳужжатлар асосида давлат хизматини ислох қилиш жараёнида коррупцияга қарши курашнинг мустаҳкам механизмлари жорий этилмоқда. Хусусан, давлат хизматчиларида коррупцияга нисбатан мутлақ муросасиз муносабатни шакллантириш, уларга шартли равишда «ҳалоллик вакцинаси»ни сингдириш, хизмат фаолиятида шаффофлик ва адолат тамойилларини қарор топтиришга қаратилган қадриятлар тизими ривожлантирилмоқда. Шунингдек, коррупцияга қарши барқарорлик даражасини баҳолаш услубиятини такомиллаштириш, одоб-ахлоқ (этика) қоидаларига риоя этилишини таъминлаш, манфаатлар тўқнашувини тақиқлаш ва жамоатчилик назорати механизмларини кучайтириш устувор йўналишлар сифатида белгиланган.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 06.12.2025 йилдаги ПФ-243-сон Фармони

Таҳлил доирасидаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар - давлат хизматини кадрлар билан таъминлашнинг барча босқичлари - ишга қабул қилиш, ротация, аттестация, малака даражасини белгилаш ва лавозимга тайинлаш жараёнларини тўлиқ электрон шаклга ўтказишни назарда тутди. Давлат хизматчиларининг шахсий маълумотлари, хизмат йўли, малакаси ва фаолият натижадорлигини қамраб олувчи ягона рақамли реестрни шакллантириш, танлов жараёнларини тўлиқ видеоёзув орқали қайд этиш, электрон баҳолаш ҳамда автоматлаштирилган KPI тизимини жорий этиш коррупция хавфларини камайтиришга қаратилган самарали инструментлар сифатида эътироф этилмоқда.

Рақамли технологиялардан фойдаланиш орқали эса - инсон омилини камайтириш, манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш, қоғозли ҳужжат айланмасини қисқартириш ва давлат хизмати фаолиятининг умумий самарадорлигини оширишга эришиш кўзда тутилган бўлиб, давлат бошқарувида институционал шаффофликни таъминлаш билан бирга, натижага йўналтирилган бошқарув моделини шакллантиришга хизмат қилади.

Шу билан бирга, давлат хизматчиларининг маънавий-ахлоқий қиёфасини юксалтириш масалалари ҳам алоҳида эътибор марказида турибди. Хусусан, Ватанга муҳаббат ва садоқат, миллий қадриятларга ҳурмат руҳини мустаҳкамлаш, одоб-ахлоқ комиссиялари фаолиятини тизимли ташкил этиш ва уларнинг доимий мувофиқлаштирилган ишини таъминлаш давлат хизматининг сифат кўрсаткичларини оширишга қаратилган муҳим вазифалардан бири сифатида белгиланган.

Бундан ташқари, давлат органларида кадрлар билан ишлашда интерактив ва электрон платформаларни ривожлантириш, ягона портал орқали вакант лавозимлар рўйхатини шакллантириш ва рақамлаштириш чоралари назарда тутилган. Мазкур ёндашувлар орқали танлов ва лавозимларга тайинлаш жараёнларининг очиқ, шаффоф ва назоратли бўлиши таъминланиб, коррупция эҳтимолини сезиларли даражада қисқартиришга эришиш мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, олиб борилган илмий-таҳлилий тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, Ўзбекистон Республикасида давлат сиёсати ва бошқаруви тизими замонавий глобал тенденциялар билан уйғун ҳолда изчил равишда ислоҳ этилмоқда. Институционал самарадорлик, натижага йўналтирилган бошқарув, меритократик кадрлар сиёсати ва рақамлаштириш давлат бошқарувининг устувор йўналишларига айланиб, давлат фуқаролик хизмати сифат жиҳатидан янги босқичга кўтарилмоқда.

Ушбу ислохотлар натижасида Ўзбекистонда очиқ, самарали ва жамият эҳтиёжларига мос давлат бошқаруви модели шаклланиб, мамлакатнинг узок муддатли барқарор ривожланишига хизмат қилади.

**Актам ХОЛОВ, и.ф.б. ф.д. (PhD), доцент**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви Академияси)**

**Исломиддин ИСРОИЛОВ, таянч докторант**  
**(Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли**  
**кадрларни тайёрлаш институти)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИДА ИСТИҚБОЛЛИ** **КАДРЛАРНИ АУТСОРСИНГ ОРҚАЛИ ТАНЛАШ: КОНЦЕПТУАЛ** **ЁНДАШУВЛАР**

Бугун ҳар томонлама жадал тараққий этаётган Янги Ўзбекистонда давлат сиёсати ва бошқарув тизимини инсон капиталига таянган ҳолда модернизация қилиш муҳим стратегик устувор йўналишлардан бирига айланган. Жамиятда инсон кадрини улуғлаш, фуқароларнинг конституциявий ҳуқуқ ва манфаатларини таъминлаш, давлат органлари фаолиятининг халқ олдидаги ҳисобдорлиги ва натижадорлигини кучайтириш жараёнлари бошқарувнинг институционал ва норматив структурасини янгидан шакллантирмоқда.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган янгиланишлар биринчи навбатда муҳтарам Президентимиз томонидан олиб борилаётган одилona сиёсат ва қонунчилик ҳужжатларида ўз аксини топмоқда. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан 2025 йил 5 майда «Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ 78-сон фармони қабул қилинди<sup>1</sup>.

Мазкур фармон асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси (кейинги ўринларда – Академия) этиб қайта ташкил этилди. Бир сўз билан айтганда, ушбу фармон орқали Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси фаолияти институционал жиҳатдан қайта конфигурация қилиниб, унинг давлат бошқаруви тизимига кадрлар тайёрлаш ва саралашдаги роли янги стратегик мазмунга йўналтирилди.

Фармон ўз навбатида таълим, илмий-тадқиқот, грант фаолияти ва кадрлар сиёсати бўйича академиянинг автоном ваколатларини кенгайтириш орқали уни профессионал инсон капиталини шакллантирувчи марказ

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5-майдаги «Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-78-сон Фармони// Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 13.05.2025-й., 06/25/78/0434-сон; <https://lex.uz/uz/docs/-7520315>

сифатида мустаҳкамлайди. Бу давлат сиёсати ва бошқаруви соҳасидаги кадрларни тайёрлаш ва уларни соҳага жалб этиш масаласини олий даражадаги стратегик сиёсий назорат остига олади, бу эса кадрлар сиёсатида тизимли, институционал ва сифатга йўналтирилган ёндашув жорий этилаётганлигини англатади.

Бундан ташқари, «Ўзбекистон – 2030» стратегияси<sup>1</sup> ҳамда тегишли норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар доирасида белгиланган вазифалар ва ваколатларни самарали амалга ошириш бугунги кунда давлат бошқаруви ислохотларининг марказий элементига айланмоқда. Давлат органларида кадрларни танлаш ва бошқаришни замонавий тамойиллар асосида ташкил этиш, рақамли технологиялар ва ахборот тизимларини кенг жорий этиш, бошқарув кадрларининг жавобгарлиги ва натижадорлигини ошириш орқали фуқаролик хизматининг профессионализм даражаси кўтарилмоқда.

Давлат сиёсати ва бошқарувини амалга оширишда давлат фуқаролик хизматига муносиб номзодларни танлаш ва бунда замонавий моделлардан фойдаланиш муҳим жараёнлардан бири ҳисобланади. Бу борада хорижий олимлар Ф.Андерссон, Ҳ.Жордахл, ва Ж.Жосепхсонлар бир қанча тадқиқот ишларини олиб борган<sup>2</sup>.

Уларнинг фикрича, давлат вазифаларини замонавий аутсорсинг компанияларига бериш, бошқарув самарадорлигини оширади. Уларнинг таъкидлашича, сифат назорати шартномада аниқ белгиланган КРІлар ва мониторинг механизмлари орқали мустаҳкамланса, аутсорсинг тизимидан фойдаланиш ижобий натижа беради, бунда биринчи навбатда сифат назорати амалга оширилиши лозим. А.Какабадсе ёндашувига кўра, жамоат секторида аутсорсинг моделининг муваффақияти бевосита давлат назорати ва бозор ижрочиларининг профессионаллиги ўртасидаги мувозанатга боғлиқ.шунингдек, энг муҳим ва масъулиятли қарорлар, масалан, номзодни якуний тасдиқлаш давлат муассасасининг ўзида қолиши керак. Аммо дастлабки саралаш, текширувлар ва номзодларни баҳолаш учун керак бўладиган тестлар, суҳбатлар, скрининг каби ишлар эса шартнома асосида ташқи ташкилот ёки провайдерга берилса, бу энг тўғри ва самарали йўл бўлади<sup>3</sup>.

С.Тапонен ва К.Кауппиларнинг назарияларига кўра, аутсорсинг қарори тўртта босқичдан иборат таҳлилий жараён орқали амалга оширилиши керак. Бунда аввало ички функцияларни баҳолаш, бозорни ўрганиш, харажатларни ва бошқа муқобилларни таққослаш, шунингдек, энг яхши амалиётларни ўрганиш, ва ниҳоят мониторинг ҳамда шартнома дизайнини ишлаб чиқиш<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11-сентябрдаги ПФ-158-сон Фармони – «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида»ги ПФ-158-сон Фармони// Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 12.09.2023-й., 06/23/158/0694-сон; <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

<sup>2</sup> Andersson F., Jordahl H., Josephson J. Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost, and Quality, CESifo Economic Studies, 65(4), 2019, – P. 349-372.

<sup>3</sup> Kakabadse A., Kakabadse N. Outsourcing in the Public Sector: A Comparative Review, Public Organization Review, 22, 2022. – P. 195-214.

<sup>4</sup> Taponen S., Kauppi K. Service Outsourcing Decisions: A Process Framework for Government, Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 13(2), 2020. – P. 171-194.

Тадқиқотнинг методологик асосини давлат бошқаруви ва инсон капиталини ривожлантириш соҳасидаги фундаментал назариялар, ҳамда ушбу соҳада хорижий ва Ўзбекистонлик олимларнинг илмий тадқиқот ишлари, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг давлат бошқаруви, кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизматини такомиллаштиришга оид қарор ва фармонлари ташкил этади. Мазкур тадқиқот доирасида давлат фуқаролик хизматига номзодларни танлаш жараёнида замонавий аутсорсинг тизимларидан фойдаланиш имкониятлари таҳлил қилинди. Мазкур тадқиқот жараёнида тизимли таҳлил, қиёсий таҳлил, контент таҳлил, анализ ва синтез, тизимли ёндашув, институционал таҳлил, функционал таҳлил каби илмий тадқиқот усулларидан фойдаланилди.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти давлат сиёсати ва бошқарувини самарали тарзда амалга ошириш ва бунда давлат давлат фуқаролик хизматига истиқболли кадрларни замонавий аутсорсинг тизими орқали танлаш ва мазкур жараёни танлаш жараёнларини лойиҳалаш, оптималлаштириш, мустақил баҳолаш ва рекрутинг механизмларини жорий этиш, кадрлар салоҳиятини компетенциялар кесимида таҳлил қилиш, шаффоф танлов муҳитини кучайтириш ҳамда инсон капиталидан самарали фойдаланишга оид бошқарув ечимларини ишлаб чиқишда қўлланилиши мумкин.

Тадқиқот натижаларининг назарий аҳамияти шундаки, унда илгари сурилган концептуал ёндашув ва илмий тавсиялар давлат фуқаролик хизматида салоҳиятли ва рақобатбардош кадрлар корпусини шакллантиришнинг институционал-меъёрий асосларини бойитади.

Бугунги даврда давлат сиёсати ва бошқарувини самарали даражада амалга ошириш, бунда давлат ва жамият учун фидокорона хизмат қиладиган кадрларни танлаш ва соҳага жалб этиш, шунингдек, уларнинг фаолият самарадорлигини ошириш мамлакат тараққиётида янада муҳим аҳамият касб этмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3-октябрда «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон фармони қабул қилинди<sup>1</sup>.

Мазкур фармондан кўзланган асосий мақсад – давлат фуқаролик хизматини самарали, шаффоф ва профессионал тизимга айлантириш, унга энг муносиб кадрларни тенг имкониятлар асосида танлаб олиш ва уларни доимий ривожлантириб боровчи институционал механизмларни яратишдир. Аниқроқ қилиб айтганда, Фармон билан қуйидаги стратегик мақсадларни амалга ошириш назарда тутилган:

- давлат хизматига киришда адолат ва тенгликни таъминлаш;
- номзодларни очиқ, мустақил ва рақобат асосида саралаш (меритократияга таянган ХР модели);

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3-октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон Фармони // <https://lex.uz/docs/-4549998?ONDATE>

- кадрлар малакасини ошириш, янги компетенцияларни шакллантириш ва халқаро тажрибани ўрганишни тизимлаштириш;
- хизматчиларнинг меҳнатини моддий рағбатлантириш ва ижтимоий ҳимоясини кучайтириш орқали давлат хизматининг нуфузини ошириш;
- коррупция, бюрократия ва расмийчиликни камайтириб, қарорлар сифати ва бошқарув самарадорлигини ошириш.

Бундан ташқари фармоннинг яна бир муҳим жиҳати шундаки, эндиликда миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш, давлат фуқаролик хизматида энг малакали номзодларни саралаб олиш учун хусусий бандлик агентликларини фаол жалб этиш ва замонавий аутсорсинг шаклларида фойдаланиш алоҳида келтириб ўтилган.

Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан 2025 йил 18 ноябрда қабул қилинган «Давлат корхоналарида таннархни камайтириш ва самарадорликни ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ф-59-сон фармойишида бир қатор устувор мақсад ва вазифалар белгиланган. Шу билан бирга фармойишда давлат корхоналарида аутсорсинг асосида бажарилиши лозим бўлган функция ва хизматлар тўғрисида ҳам батафсил келтириб ўтилган<sup>1</sup>.

Фармойишда давлат улуши 50 фоиз ва ундан юқори бўлган корхоналар фаолиятида рекрутинг жараёнини аутсорсинг асосида ташкил этилишининг белгиланиши бу биринчи навбатда кадрларни саралаш ва ишга қабул қилиш функциясини ихтисослашган ташқи провайдерлар ёки марказлашган хизмат марказларига топшириш орқали бошқарув самарадорлигини оширишга қаратилган институционал ечимдир. Бу механизм қуйидаги мақсадларни кўзлайди:

**Биринчидан**, корхона ресурслари стратегик бошқарув, ишлаб чиқариш ва давлат вазифаларига йўналтирилади ва кадрларни танлаш жараёни профессионал рекрутинг компаниялар томонидан амалга оширилади.

**Иккинчидан**, шаффофликни ошириш ва тенг имкониятларни кенгайтириш орқали аутсорсинг модели номзодларни танлашда адолат, очиқ танлов ва профессионал баҳолашни қўллаб-қувватлайди. Бу айниқса ёш, иқтидорли кадрларни жалб этишда муҳим аҳамият касб этади. Шу билан бирга, давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлаш жараёни аутсорсингга берилганда, рекрутмент компаниялари, таргет эълонлар, ҳеадхунтинг, психометрик ва компетенция тестлари каби замонавий саралаш инструментлари кенг қўлланади.

Бунда ихтисослашган платформалар ва маълумот базаларидан фойдаланиш орқали номзодлар қамрови ошади. Бир сўз билан айтганда рекрутинг хизматини аутсорсингга бериш давлат корхоналарида кадрларни саралаб олиш жараёнини профессионал, мустақил, адолатли ва

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 18-ноябрдаги «Давлат корхоналарида таннархни камайтириш ва самарадорликни ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ф-59-сон фармойиши// <https://lex.uz/docs/7847396>

стандартлашган асосда ташкил этиш, бошқарув юкини камайтириш ҳамда иқтидорли ёш кадрларни меритократия асосида жалб қилиш механизмларини кенг жорий этишга хизмат қилувчи замонавий бошқарув ёндашувидир. Давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлаш ва уларни соҳага жалб этиш бўйича қуйидаги хорижий тажрибаларни келтириб ўтиш мумкин.

Жумладан, Эстония ҳукумати юқори даражадаги давлат хизматчиларини ишга олиш ва танлашда қуйидаги мезонларга асосланади. Бошқарув соҳасидаги раҳбар кадрларни танлашда уларнинг узоқ муддатли раҳбарлик тажрибасига, тегишли таълимга, чет тилини билиш даражасига ва юқори бошқарув ваколатлари моделида кўрсатилган зарур ваколатларга эга бўлишларига қаралади. Давлат хизматининг юқори мансабдор шахслари давлат хизматчиларининг одоб-ахлоқ кодексига риоя қилишлари ва давлат хизматининг асосий қадриятлари: қонунийлик, инсонпарварлик, ишончлилик, тажрибалилик, холислик, очиқлик ва ҳамкорликка риоя қилишлари керак.

Юқори давлат хизматчилари учун саралаш жараёни Олий давлат хизматчиларини танлаш комиссияси томонидан назорат қилинадиган очиқ танлов орқали амалга оширилади ва бу танлов қуйидаги 3 босқични ўз ичига олади.

*Биринчи босқич* ҳужжатларни кўриб чиқиш босқичи, бу босқичда танлов комиссияси номзодларни иш эълонида кўрсатилган талабларга жавоб беришини таъминлаш учун тақдим этган ҳужжатлари асосида баҳолайди. Фақатгина муносиб номзодлар сараланиб, улар орасидан маълумот, етакчилик тажрибаси ва соҳавий маълумотларга асосланган энг мос профиллар иккинчи босқичга ўтказилади.

*Иккинчи босқич* дастлабки суҳбатлар босқичи бўлиб, мазкур босқичда тегишли вазирликда дастлабки суҳбатлар ўтказилади. Натижаларга кўра, қўмита якуний босқичга чиқиш учун унгача номзодни танлайди.

*Учинчи босқич* якуний босқич ҳисобланиб психологик тестлар ва фикр-мулоҳаза сессиялари, танлов комиссияси билан расмий суҳбат, берилган мавзу бўйича тақдимот, сўнгра қўмита аъзоларининг саволлари ўтказилади ва шундан сўнг танлов комиссияси мос номзодни аниқлайди ва юқори ваколатли органга тайинлаш учун тавсиянома тақдим этади.

Илмий адабиётларда ХР аутсорсинг тизимидан фойдаланиш ва мазкур тизимга таъсир этувчи қарорларининг 5 асосий детерминанти (омил) ажратилади. Биринчи детерминант – молиявий омиллар бўлиб, бунда ташкилотлар ХР функцияларини ички бажариш харажатлари билан ташқи провайдерлар тўловларини солиштиради; ҳисобга олинadиган асосий компонентлар: провайдерга тўланадиган хизмат ҳақи, транзиция (ўтиш) харажатлари ва потенциал иқтисодий тежашдир. Миқдорий сўровларда респондентларнинг 69,4 фоиз молиявий нуқтаи назардан ХР аутсорсингни ижобий баҳолаган.

Иккинчи детерминант – юридик ва тартибга солувчи муҳит бўлиб, у меҳнат қонунчилиги, шахсий маълумотлар хавфсизлиги, саноатга хос комплаенс талаблари билан ифодаланади. Глобал амалиётда маълумотлар

махфийлигини тартибга солувчи асосий норма сифатида GDPR (General Data Protection Regulation) стандартларига риоя этиш зарурлиги қайд этилган. Сўровда юридик омиллар доирасида респондентларнинг 63,2 фоиз ХР аутсорсинг хизматларидан жуда мамнун бўлганлигини билдирган.

Учинчи детерминант – маданий омиллар бўлиб, бунда ташкилотнинг кадриятлар тизими, корпоратив мулоқот услублари ва меъёрий хулқ стандартлари билан провайдер ўртасидаги мувофиқлик ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Маданиятлараро (глобал) ХР аутсорсингда коммуникация ва қарор қабул қилиш жараёнларидаги фарқлар қўшимча бошқарув рискларини юзага келтириши мумкин, шу боис маданий сенситивлик ва кўп маданиятли компетенциялар муваффақият предиктори сифатида талқин қилинади. Маданий омиллар бўйича респондентларнинг 54,6 фоиз ХР аутсорсингдан фойдаланишни маъқуллаган.

Тўртинчи детерминант – техник омиллар бўлиб, у ХР аутсорсинг тизимларининг ахборот инфраструктурасига мослашуви, провайдер платформалари билан тизимлараро интеграция ва инновацион ечимлардан фойдаланиш даражасини ўз ичига олади. Сўров натижаларига кўра, техник омиллар кесимида респондентларнинг 82,5 фоиз ХР аутсорсингни жуда юқори даражада самарали деб баҳолаган, бу рақамли технологиялар, хусусан, AI (Artificial Intelligence) ва RPA (Robotic Process Automation) каби инновацион механизмлар ХР хизмат сифатини оширишдаги доминант драйвер эканини кўрсатади.

Бешинчи детерминант – ташкилий-стратегик омиллар бўлиб, бунда ХР аутсорсинг қарорлари ташкилотнинг бизнес мақсадлари, асосий компетенциялари ва узоқ муддатли инсон капиталини ривожлантириш стратегияси билан мослаштирилиши керак. Айни кесимда респондентларнинг 77,1 фоиз ташкилот стратегияси билан мувофиқ амалга оширилган аутсорсинг тажрибасидан фойдаланишни қўллаб-қувватлаган.

Амалий тенденциялар шуни кўрсатадики, транзаксион ХР вазифалар (маош, кадр маълумотларини юритиш, ҳужжатлаштириш, маъмурият) аутсорсингнинг аънавий ядросини ташкил қилади. Дунё миқёсида компанияларнинг 50 фоиз кейинги 2-5 йил ичида аутсорсинг кўламини кенгайтиришни режалаштирмоқда.

Тадқиқотлар ХР аутсорсингининг тўғри бошқарилганда қуйидаги тизимли таъсирларни юзага келтиришини тасдиқлайди:

- 1) Ички ХР бошқарувга нисбатан сезиларли молиявий тежаш,
- 2) ХР хизмат сифатининг яхшиланиши,
- 3) Провайдерлар бозорида ихтисослашув ва рақобатнинг кучайиши,
- 4) Янги иш ўринлари ва бозор ташкилий мослашувчанлигининг ўсиши орқали ташкилотнинг рақобат устунлигини мустаҳкамлаш.

Юқоридагилар маълумотлардан шу нарса кўринадики, кадрларни танлаш ва уларни соҳага жалб этишда нафақат молиявий устунлик, балки стратегик режалаштириш, технологик интеграция, барқарор онбоардинг, ва номзодлар билан узлуксиз алоқа тизимини уйғунлаштиришга аҳамият қаратиш мақсадга мувофиқ саналади.



Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш жоизки, давлат сиёсати ва бошқарувини самарали амалга оширишда давлат фуқаролик хизматига юқори салоҳиятга эга истиқболли кадрларни танлаш, жалб этиш ва уларни барқарор сақлаш муҳим стратегик вазифа ҳисобланади. Меҳнат бозорида юқори малакали кадрлар учун рақобат ортиб бораётгани ва янги ходимларнинг ишга мослашуви билан боғлиқ муаммолар давлат ва хусусий сектор учун алоҳида эътибор талаб қилади.

Юқоридаги таҳлиллардан келиб чиқиб қуйидаги таклифларни илгари суришимиз мумкин. Биринчидан, давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаш жараёнини меритократик асосда ташқи аутсорсинг провайдерларига топшириш тавсия этилади. Бу механизм танловнинг мустақил, адолатли ва компетенцияларга мос бўлишини таъминлаб, ёш ва истиқболли кадрларни жалб этишда субъектив омилларнинг таъсирини камайтиради.

**Иккинчидан**, ички ўқитиш ва ривожлантириш (Learning and Development) тизимини кенгайтириш ва малака оширишга доимий инвестиция қилиш муҳим. Ходимларнинг касбий ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш кадрларни сақлаб қолиш жараёнини кучайтиради, уларнинг самарадорлигини оширади ва ташкилот ичида профессионал ривожланиш имкониятини яратади.

**Учинчидан**, рекрутинг стратегиясини маош, имтиёзлар ва эмплоер бранд билан уйғунлаштириш тавсия қилинади. Номзодларни ишга жалб қилиш ва уларнинг дастлабки мослашувини яхшилаш орқали ташкилотнинг рақобатбардошлиги мустаҳкамланади.

**Тўртинчидан**, технологик платформалар, маълумот базалари ва инновацион ечимлардан кенг фойдаланиш зарур. Замонавий ахборот тизимлари ва рақамли воситалар саралаш жараёнини тезлаштиради, номзод қамровини оширади ҳамда бошқарув жараёнини самарали қилади.

**Бешинчидан**, ички ва ташқи ХР функцияларини стратегик тарзда интеграция қилиш муҳимдир. Аутсорсинг қарорлари ташкилот стратегияси ва узоқ муддатли инсон капиталини ривожлантириш режасига мос бўлиши, узлуксиз бошқарув ва профессионал стандартларни қўллашни таъминлайди.

**Олтинчидан**, юридик ва институционал мувофиқликни таъминлаш тавсия этилади. Меҳнат қонунчилиги, шахсий маълумотларни ҳимоя қилиш ва институционал қоидаларга риоя қилиш орқали аутсорсинг жараёни ходимлар ва ташкилот манфаатларига мос равишда амалга оширилади.

**Еттинчидан**, кадрлар стратегиясини доимий мониторинг ва натижаларни баҳолаш орқали қўллаб-қувватлаш муҳимдир. Саралаш ва ретенцион (сақлаб қолиш) жараёнларини тизимли таҳлил қилиш, уларни оптималлаштириш ва бошқарув қарорларини реал вақт режимида асослаш имконини беради, бу эса давлат фуқаролик хизматига энг истиқболли кадрларни жалб қилиш ва уларнинг самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

**Рухшона СОЛИЖОНОВА, талаба**  
**(Ўзбекистон Миллий университети)**

## **ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДА ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИНИНГ ҚўЛЛАНИЛИШИ**

Ўзбекистон Республикасида давлат бошқарувида амалга оширилаётган кенг қўламли ислохотлар давлат бошқарувининг замонавий тамойилларини яратишга қаратилган. Замонавий бошқарув тизимини ривожлантириш ва такомиллаштириш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири ҳисобланади. Сўнгги йилларда Ўзбекистон Республикасида давлат бошқаруви тизимини модернизация қилиш, уни замонавий талаблар даражасига олиб чиқиш бўйича кенг қўламли ислохотлар амалга оширилмоқда. Давлат бошқаруви соҳасида самарадорликни ошириш, фуқароларга кўрсатилаётган хизматлар сифатини яхшилаш, очиқлик ва шаффофлик тамойилларини мустаҳкамлаш мамлакат тараққиётининг муҳим омилларидан бирига айланди.

Президент ташаббуси билан ишлаб чиқилган 2017–2021-йилларга мўлжалланган «Ҳаракатлар стратегияси», шунингдек, 2022–2026-йилларга мўлжалланган «Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси» ҳамда «Ўзбекистон – 2030 стратегияси» давлат бошқарувини тубдан ислоҳ қилиш, бюрократик тўсиқларни камайтириш ва инновацион технологияларни кенг жорий этиш йўлида муҳим дастуруламал ҳужжат бўлиб хизмат қилмоқда. Замонавий давлат бошқаруви тизими аҳолининг манфаатларига йўналтирилган, тезкор, очиқ ва натижадор фаолият юритувчи тузилма сифатида шаклланимоқда. Айниқса, «Электрон ҳукумат», рақамли бошқарув, маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш органларини мустаҳкамлаш, кадрлар салоҳиятини ошириш каби йўналишлар Ўзбекистонни демократик, самарали ва инновацион бошқарув тизимига эга давлат сифатида ривожлантиришда асосий ўрин тутмоқда.

«Давлат бошқаруви – бу давлат органлари ва давлат сектори ташкилотларининг бошқаруви, фаолияти ҳамда ишлаш жараёнини ўрнатадиган фан соҳаси ҳисобланади. Сўнгги бир неча ўн йилликлар ичида «давлат сектори» тушунчасининг маъноси анча кенгайди. Эндиликда у фақат тор маънода тушуниладиган «ҳукумат» – яъни сиёсатчилар ва давлат хизматчилари билан чекланмайди. Айниқса, 1980-йилларнинг бошидан бошлаб ярим давлат (semi-government) сектори тез суръатлар билан кенгайди» – дея айтиб ўтади Радбоуд университети давлат менежменти профессори Sandra van Thiel<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Thiel V.S. Research in public administration and public management. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business, 2014.

Давлат бошқарувида олиб борилаётган ислохотлар шуни кўрсатадики, давлат секторини хусусийлаштириш, бошқарув тизимини соддалаштириш ва самарадорлигини ошириш, шунингдек, давлат хизматларини аҳолига яқинлаштириш жараёнлари тобора жадаллаштирмоқда. Шунингдек, давлат бошқарувида шаффофлик, ошкоралик, бюрократияга йўл қўймаслик, асосий ўрин эгаллапти.

Масалан, 2017-2021-йиллар учун мўлжалланган «Ҳаракатлар стратегияси» доирасида ишлаб чиқилган «Маъмурий тартиб-таомиллар тўғрисида»ги 08.01.2018-йилдаги ЎРҚ-457-сонли қонуннинг 12-моддасига биноан, бюрократик тизимга йўл қўймаслик - «манфаатдор шахсларга мажбуриятлар орқали қийинчилик туғдириш, фақат расмий қоидалар ва талабларга риоя этилиши мақсадидагина уларга ҳуқуқлар беришни рад этиш ёки уларнинг ҳуқуқларини бошқача тарзда чеклаш маъмурий органларга тақиқланади.» Бунда давлат органлари бюрократик тизимдан ҳоли тарзда қурилиши кераклиги тушунтирилган<sup>1</sup>.

«Ўзбекистон – 2030» стратегияси доирасидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 19.06.2025-йилдаги ПФ-95-сон «Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони 1-бобида келтирилган давлат органи деб «давлат фуқаролик хизмати татбиқ қилинадиган давлат органлари ва ташкилотлари рўйхатига киритилган давлат ҳокимият ваколатларига эга бўлган ташкилий жиҳатдан алоҳида тузилма» тушунилади<sup>2</sup>.

Ўзбекистон Республикасининг Қонуни, 09.12.2015-йилдаги ЎРҚ-395-сон «Электрон ҳукумат тўғрисида»ги қонун лойиҳасида давлат хизматида қуйидагича таъриф берилган: давлат хизмати – бу ариза берувчиларнинг сўровларига кўра амалга ошириладиган, давлат органларининг вазифаларини бажариш бўйича улар томонидан кўрсатиладиган хизмат<sup>3</sup>.

Бу борада шу нарса аниқки, Ўзбекистон давлат бошқаруви тизимида олиб борилаётган ислохотлар давлат хизмати ва органларининг самарадорлигини оширишга қаратилган чора-тадбирларни илгари сурмоқда. Бу ислохотлар доирасида давлат хизматининг шаффофлигини ошириш, давлат секторини хусусийлаштириш, рақамли технологиялар ва электрон ҳукуматни жорий этиш соҳаларида кенг қўлланма ишлар амалга оширилмоқда. Жумладан, «my.gov.uz» электрон портали орқали давлат хизматларини кўрсатиш олдинги йилларга қараганда хизмат кўрсатиш соҳалари 700 тага ошган.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Қонуни «Маъмурий тартиб-таомиллар тўғрисида»ги қонуни, 08.01.2018, ЎРҚ-457-сон.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти фармони «Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони, 19.06.2025, ПФ-95-сон.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Қонуни «Электрон ҳукумат тўғрисида»ги қонуни, 09.12.2015, ЎРҚ-395-сон.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2025 йил 8 сентябрдаги «Давлат хизматларини кўрсатиш тизимини такомиллаштириш ҳамда соҳада бюрократик тартиботларни тубдан қисқартиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПФ-157-сон фармонида ҳам «давлат бошқарувида ортиқча бюрократик тўсиқлар, мураккаблашган тартиботлар ва эскирган ёндашувларни бартараф этиш ҳамда давлат хизматларини кўрсатишни янги босқичга олиб чиқишга қаратилган ислохотларни изчил давом эттириш», деб кўрсатиб ўтилди<sup>1</sup>.

Фикримизча, давлат бошқарувининг замонавий босқичлари – бу давлат бошқарув тизимининг ривожланиш жараёнида юзага келган янги шакллар ва йўналишлар мажмуи бўлиб, уларнинг асосий хусусиятлари демократиялаштириш, стратегик режалаштириш, маъмурий ислохотлар, электрон ҳукумат тизимлари жорий этилиши ва давлат органлари фаолиятининг самарадорлигини оширишдан иборат. «Замонавий давлат бошқаруви» йўналишлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Стратегик режалаштириш ва давлат сиёсатини мувофиқлаштириш асосий тамойил ҳисобланади. Бунда узоқ муддатли ривожланиш стратегиялари, масалан, «Ўзбекистон-2030» каби ҳужжатлар асос сифатида қабул қилинади ва барча тармоқ ҳамда минтақавий стратегиялар улар билан уйғунлаштирилади.

2. Коррупцияга қарши кураш, манфаатлар тўқнашувини бошқариш ва давлат хизматининг ислоҳ қилиниши, меритократия асосида самарали тизим яратиш муҳим тамойиллар қаторига киради.

3. Давлат бошқарувида ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш, электрон ҳукумат тизимини ривожлантириш замонавий тенденциялардан бири бўлиб, бошқарув самарадорлигини оширади.

4. Идораларо мувофиқлаштириш, норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни пухта ишлаб чиқиш ва таҳлилий салоҳиятни ошириш орқали маълумотларга асосланган қарор қабул қилиш тартибга солинади.

5. Инклюзивликни ошириш, гендер тенглигини таъминлаш ва маъмурий юкломани камайтириш давлат бошқарувининг долзарб йўналишларидан ҳисобланади.

6. Малакали кадрлар тайёрлаш, давлат хизматчиларининг доимий руҳий ҳамда амалий тайёргарлигини таъминлаш замонавий бошқарувнинг устувор йўналиши.

Ўзбекистонда давлат бошқарувининг замонавий йўналишлари таҳлили кўрсатадики, бу йўналишлар асосан давлат тизимини тубдан ислоҳ қилиш, модернизациялаш ва самарадорлигини оширишга қаратилган. Сўнгги йилларда амалга оширилаётган ислохотлар давлат бошқарувини инсон манфаатларига йўналтириш, бошқарувда очиқлик, шаффофлик ва

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти фармони «Давлат хизматларини кўрсатиш тизимини такомиллаштириш ҳамда соҳада бюрократик тартиботларни тубдан қисқартиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги фармони, 08.09.2025, ПФ-157-сон.

ҳисобдорликни кенгайтириш, рақамли технологиялар асосида бошқарув жараёнларини соддалаштиришга хизмат қилмоқда.

Бу борада «Замонавий давлат бошқаруви» давлат бошқарувини ислоҳ қилиш модели сифатида концепциялашда ўзига хос хусусиятлари сифатида секторлараро ҳамкорлик, тармоқ бошқаруви ва давлат қийматини биргаликда яратиш таъкидланади, Шундай қилиб, биз «Замонавий давлат бошқаруви» ислохот моделини ижтимоий қиймат яратиш воситаси сифатида ҳамкорлик ҳақидаги ғоялар, қадриятлар ва тахминларга таянадиган нисбатан изчил ислохот сиёсати, чоралари ва воситалари тўплами сифатида белгилаймиз, масалан, тармоқ бошқаруви, манфаатдор томонларнинг иштироки, музокаралар йўли билан қарор қабул қилиш, биргаликдаги ваколатлар, депозитли ва номарказлаштирилган ваколатлар, ресурсларни сафарбар қилиш ёки ташкилотлараро ўзаро боғлиқликларни бошқариш.

Биз ислохот воситаларини икки турга ажратишимиз мумкин:

а) таркибий воситалар, яъни иштирокчиларни янги усуллар билан (қайта) боғлайдиган, улар ўртасида ваколат, ресурслар, роллар ва масъулиятларни қайта тақсимлайдиган воситалар;

б) жараёнли воситалар, яъни уларнинг ўзаро таъсирларини қайта шакллантирадиган, иш тартиб-қоидаларини, нормаларни ва идентификацияни ўзгартирадиган воситалар<sup>1</sup>.

Фикримизча, ҳар бир давлат бошқаруви ўзига хос ислохот воситаларидан фойдаланади. Бу воситалар бевосита сиёсатга таъсир ўтказмайди, балки ҳукуматнинг ўз тузилмаси, жараёнлари ва иш усулларини ўзгартиради. Бундан мақсад давлат секторида самарадорлик, натижадорлик ва қиймат яратишни оширадиган институционал ва хулқ-атвор нормаларини киритишдир. Бу ислохот воситаларини икки турга таркибий ва жараёнли воситаларга ажратиш мумкин.

Шубҳасиз, бу оддий машқ эмас, бироқ умумий фикр шуки: сўнгги ўн йилликларда давлат сектори фаолият юритиш тарзида сезиларли ўзгаришлар юз берди ва улар 1970 йиллар охири ҳамда 1980 йиллар бошларида илгари сурилган бошқарув тамойиллари ва йўриқномаларидан кескин фарқ қилади.

Шунинг учун, биз NPM (New Public Management) ислохотларига хос хусусиятларни муҳокама қилиб бўлганимиздан сўнг, энди post-NPM (New Public Management) қандай кўринишга эга бўлиши мумкинлигини аниқлашга уриниш муҳимдир.

Post-NPM давлат бошқаруви тамойиллари:

---

<sup>1</sup> Krogh A.H., Triantafyllou P. Developing New Public Governance as a public management reform model, Public Management Review, 2024. – P. 3040-3056.

1. Ҳамкорлик ва шериклик. Давлат сектори ичида, шунингдек, хусусий сектор ва учинчи сектор билан турли шаклларда ҳамкорлик жараёнлари ва шерикликлар.

2. Тармоқлар. Давлат хизматларини тақдим этишда тармоқ шаклида ишлаш (сиёсатни шакллантириш, амалга ошириш ва назорат қилиш).

3. Давлат бошқарувига интеграциялашган ва яхлит ёндашув. Давлат хизматларини тақдим этишда интеграциялашган тамойил ва бошқарув нуқтаи назари – ягона, уйғун ва мувофиқлаштирилган тизим (парчаланмаган ёки рақобатбардош бўлмаган) – «бирлаштирилган ҳукумат» ва «бутун ҳукумат» концепцияси.

4. Ҳисобот бериш ва жавобгарлик. Давлат бошқарувининг жамият олдидаги ҳисобот бериш қобилияти ва жавобгарлигини ошириш жараёнлари.

5. Иштирок ва жалб қилиш. Сиёсатни шакллантиришда ижтимоий иштирок каналларини кенгайтириш ва жамиятни давлат бошқарувида жалб қилишни қадрият ва легаллик манбаи сифатида рағбатлантириш.

6. Раҳбарлик. Давлат бошқарувида раҳбарнинг (сиёсий, маъмурий ёки фуқаро) роли, айниқса, тадбиркорлик жараёнларида муҳим.

7. Мувофиқлаштириш ва назорат. Давлат хизматларини етказишда уйғунлик ва изчилликни яратиш мақсадида маъмурий мувофиқлаштириш ва назорат имкониятларини кучайтириш.

8. Э-ҳукумат ва ахборот технологиялари. Давлат секторининг шаффофлигини ошириш, шунингдек, фуқароларнинг давлат бошқарувида иштироки ва киришини таъминлаш учун ахборот технологияларини кенг қўллаш<sup>1</sup>.

Post-NPM давлат бошқаруви тамойиллари давлат секторини янада самарали, уйғун ва фуқароларга жавобгар тизимга айлантиришга қаратилган. Ҳамкорлик ва шериклик, тармоқлар, интеграциялашган ва яхлит ёндашув орқали ташкилотлараро уйғунликни оширади. Шу билан бирга, ҳисобот бериш ва жавобгарлик, иштирок ва жалб қилиш фуқароларнинг бошқарувдаги иштирокини кучайтиради. Раҳбарлик, мувофиқлаштириш ва назорат эса бошқарув сифатини яхшилашда муҳим роль ўйнайди. Охири-оқибат, Э-ҳукумат ва ИСТ технологияларидан фойдаланишни кучайтириш орқали давлат сектори самарадорлиги оширилади, хизматлар шаффоф ва жамият эҳтиёжларига жавоб берадиган бўлади.

Жумладан, Ўзбекистон мисолида Ўзбекистоннинг Евросиё иқтисодий иттифоқи (ЕОИИ) билан фаол ҳамкорлиги келтирилади, Ҳамкорлик мисоли сифатида. 2017-2019-йилларда Ўзбекистон ЕОИИ аъзо давлатлари билан умумий товар айирбошлаш ҳажмини йиллик 26 фоиз га оширган ва 10 миллион долларга етказган. Бу ҳамкорлик мамлакатнинг миллий

---

<sup>1</sup> Cavalcante P.L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review, 2019. – P. 195-218.

иқтисодий ва ижтимоий ривожланишига хизмат қилмоқда. ЕОИИ доирасида энергетика, транспорт ва инновация соҳаларида биргаликдаги лойиҳалар амалга оширилмоқда. Ушбу ҳамкорлик тармоқлар шаклида, яъни ташкилот ва давлатлараро ресурслар, технологиялар, бозорларни бирлаштириш орқали амалга ошмоқда.

Ўзбекистонда ҳамкорлик бу турли сектор ва ташкилотлар ўртасида ресурслар, маълумотлар ва қадриятларни бўлишиб, умумий мақсадлар сари бирлашишни англатади. Тармоқлар эса бундай ҳамкорлик платформаларини ташкил қилувчи ўзаро боғлиқ субъектлар тўпламидир. Бу усуллар давлат бошқарувида самарадорлик ва уйғунликни оширишга хизмат қилади.

Хулоса қилиб айтганда, ҳамкорлик қилиш ва тармоқлар яратиш ҳукуматнинг яхшироқ ишлаши, барча учун янада қулай шароитлар яратиши ва турли бўлимлар ўртасида ишларнинг мувофиқлигини таъминлаш учун муҳимдир. Масалан, Ўзбекистоннинг Евросиё иқтисодий иттифоқи билан яхши муносабатлари ва Марказий Осиё давлатлари билан олиб борилаётган музокаралар бунга ёрқин мисолдир.

Ҳукумат ташкилот ва жараёнларни яхшилаш учун ўзгаришларни амалга оширмоқда. Улар қоғозбозликни камайтириш, хизматларни соддалаштириш ва одамларни кенгроқ иштирок этишини таъминлашни истайди. Ушбу янги ёндашув ҳукуматни янада очиқ, жавобгар, самарали ва рақамли қилади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб биз қуйидаги фикрларни таклиф қиламиз:

- ҳамкорлик ва тармоқларни янада ривожлантириш ва уларни ҳукумат ишларида кенгроқ қўллаш. бу барча томонларнинг яхшироқ ҳамкорлик қилишига ва ресурсларни самарали ишлатишга ёрдам беради.
- рақамли ҳукуматни технологиялар ёрдамида такомиллаштириш, аҳолига алоқани осонлаштириш ва хизматларни соддалаштириш.
- ҳукуматда очиқлик, ҳалоллик ва жавобгарликни кучайтириш.шунингдек, кузатув ва назорат тизимларини яхшилаш.
- кадрларни тайёрлашга эътибор қаратиш ва бошқарувнинг замонавий усуллари ўргатишни ривожлантириш.
- тармоқлар ва ҳамкорлик платформалари орқали ҳукумат ва нодавлат ташкилотлардан ресурсларни жамлаш, ижтимоий ва молиявий лойиҳаларни қўллаб-қувватлаш.
- янги технологиялар ва онлайн тизимлар орқали сифатли хизмат кўрсатишни яхшилаш ва одамларнинг эҳтиёжларига тез жавоб бериш.

Ушбу чора-тадбирлар Ўзбекистон ҳукуматининг самарадорлигини оширишга, сифатли хизматлар кўрсатишга ва доимий равишда такомиллашишга ёрдам беради.

**Икромжон НАСРУЛЛАЕВ, мустақил тадқиқотчи**

**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)**

## **ДАВЛАТ ХИЗМАТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ТАЪМИНЛАШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ЗАМОНАВИЙ СИЁСИЙ ВА БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

«Халқ хизматидаги давлат бошқарувини ташкил этиш» мамлакатимиз стратегик мақсадларининг асосий йўналишларидан бири сифатида белгилаб олинганлиги<sup>1</sup> бошқарув самарадорлигини ошириш давлат сиёсати даражасига кўтарилганлигини ифода этади.

Бу вазифанинг оптимал ечимларини ишлаб чиқиш эса, аввалам бор "Давлат хизмати» ва унинг «самарадорлиги" тушунчаларининг асл моҳияти ва доирасини аниқ белгилаб олиш, давлат хизмати самарадорлигини таъминлаш механизмларини сарҳисоб қилиш ҳамда уларни замонавий сиёсий ва бошқарув технологиялар асосида такомиллаштириш масалаларини тизимли таҳлил қилиб чиқишни тақозо этади.

Давлат бошқаруви, давлат хизмати ва давлат фуқаролик хизматининг миссияси, мақсади ва унга эришишни кафолатловчи вазифалар доирасини аниқ белгилаб олинганлиги уларнинг функциялари ва вазифалари ҳамда уларни амалга оширишнинг механизм ва инструментларини бир-биридан фарқлаш имкониятини беради. Қонунчилигимизда давлат фуқаролик хизматида «давлат хизматининг бир тури бўлиб, Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг давлат фуқаролик хизмати лавозимларидаги давлат органлари ваколатлари амалга оширилишини таъминлашга доир ҳақ тўланадиган касбий фаолиятини ифодалайди»<sup>2</sup> деб аниқ таъриф берилган.

Давлат хизмати тушунчасига бир манбада «давлат органида маълум бир мансабни эгаллаб турган шахс томонидан давлат вазифалари ва функцияларини бажариш мақсадида ҳокимият ваколатларининг амалга оширилишига қаратилган касбий фаолиятдир» деб таърифланган. Яна бир манбада эса «давлат хизмати норматив-ҳуқуқий ҳужжатларида белгиланган тартибда давлат хизматчиларининг давлат органлари ва ташкилотларида давлат олдида турган вазифа ҳамда функцияларини амалга оширишга қаратилган тизимли касбий фаолиятдир»<sup>3</sup> деб таърифланган.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11-сентябрдаги «Ўзбекистон - 2030» стратегияси тўғрисидаги ПФ-158-сон Фармони, 1-илоvasи, 4-йўналиш. 4.11.-бўлим, 77, 78, 81-банд.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сон Қонуни, 4-моддаси.

<sup>3</sup> Хожиев Э.Т. Давлат хизмати: ўқув қўлланма / Э.Т.Хожиев, Г.С.Исмаилова, М.А.Рахимова. – Тошкент: Baktria press, 2015. - 172 б.



Энди, самарадорлик тушунчасига ўтадиган бўлсак, мазкур терминга берилган таърифларнинг моҳияти «минимал ресурс сарфи билан максимал натижага эришиш даражаси»ни англатади. Вильфредо Парето эса, самарадорлик тушунчасига «Тизимнинг бирорта элементи ҳолатини, бошқа бир элементи ҳолатини ёмонлаштирмасдан, яхшилаётган ҳолатидир»<sup>1</sup> деган ажойиб таърифини берган.

Юқорида берилган таърифлардан келиб чиқадиган бўлсак, давлат хизмати самарадорлиги бу - давлат вазифаларини ҳокимият ваколати асосида яратилган натижа қийматининг унга сарфланган ресурслар қийматига нисбатининг энг мақбул кўрсаткичидир.

Давлат хизмати самарадорлигини таъминлаш механизмлари ташкилий-ҳуқуқий, иқтисодий, ахборот технологиялари ва инсон ресурсларини бошқариш билан боғлиқ турларга тоифаланади.

Давлат хизмати самарадорлигини таъминлашнинг ҳуқуқий механизмларига Қонунлар, меҳнат стандартлари ва регламентлари ҳамда давлат органларининг низомларини киритишимиз мумкин. Давлат хизмати самарадорлигини таъминлашнинг ташкилий механизмлари таркибига эса бошқарувнинг ташкилий тузилмасини, жараёнларни оптималлаштириш (BPR), режалаштириш, ҳисобот ҳамда фаолият самарадорлигини асосий кўрсаткичлари (KPI) тизимларини киритамиз.

Ходимларни танлаш ва баҳолаш, мотивация ва рағбатлантириш ҳамда уларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимларини давлат хизмати самарадорлигини таъминлашнинг кадрлар таъминоти билан боғлиқ механизмлари сифатида қайд этсак бўлади.

Давлат хизмати самарадорлигини таъминлашнинг иқтисодий механизмлари доираси молиявий рағбатлантириш, ресурслар тақсимотини рационаллаштириш ҳамда моддий таъминотни оптималлаштириш механизмларини ўз ичига олади. Ва ниҳоят давлат хизмати самарадорлигини таъминлашнинг ахборот-коммуникация технологиялари билан боғлиқ механизмлари таркибига давлат хизматларини электронлаштириш, маълумотларни рақамлаштириш, самарадорлиқни мониторинг қилиш ва баҳолашни автоматлаштириш тизимларини киритишимиз мумкин бўлади.

Инсоният кишилиқ жамиятининг бугунги биз «Информизм» деб номлаётган даври шароитида давлат хизмати самарадорлигини таъминлаш механизмларини замонавий сиёсий ва бошқарув технологиялар асосида такомиллаштириш олган мамлакатлар сиёсий устунликка эга бўладилар. «Информизм» шароитидаги замонавий сиёсий технологиялар таркибига электорат ҳатти-ҳаракатини – бихевиористикасини микросегментлаш ва таҳлил қилиш, ижтимоий тармоқлар, улардаги қидирув буюртмалари, рақамли изларни аниқлаш, сиёсий мойилликни башорат қилишни назарда тутувчи «Big Data» технологиясини мисол сифатида келтиришимиз мумкин.

---

<sup>1</sup> Vilfredo P. Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza sociale. Milano: Società Editrice Libreria. Faksimile-Ausgabe, Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen, 1992.

Ижтимоий тарангликни баҳолаш моделлари, медиафазони реал вақт режимида мониторинг қилиш ва янгиликларни ҳақиқий ёки фейк, фойдали ёки зарарли хусусиятлари мезонлари бўйича таснифлашни автоматлаштириш сингари ижтимоий муҳит ҳолатини башорат қилишни автоматлаштириш имкониятлари мавжуд. Ёки, мақсадли, яъни таргет реклама, блогер ёки микроинфлюенсерларнинг жанрига уйғунлаштирилган матнларни сиздириш, сиёсий мемлар, сиёсий контентни визуаллаштириш сингари усуллар ҳам муваффақиятли қўлланилиши мумкин.

Ахборот коммуникация технологияларини ривожланганлиги электоратга таъсир кўрсатиш ва уларни у ёки бу сиёсий жараёнларга иштирок этиш учун мобилизация қилиш технологияларини ривожланишига замин яратди. Сиёсий жараёнларда иштирок этишда «ўйин назарияси тамойилларини қўллаш, сиёсий квест ва челленджлар ташкил этиш, рақамли волонтерлик тармоқларини ва чат-ботларни ташкил этиш кенг русум олмақда. Сайловчилар билан VR-учрашув, AR-элементлари ёки номзодларнинг 3D-аватарларини тарғиб қилиш ҳам оммалашмоқда.

Ахборот маконидаги фейкларни автоматик тарзда аниқлаш ҳар доим ҳам ахборот платформаларида аниқлигига шубҳа бўлган маълумотларни маркировка қилиш усулларини аниқлай олмай қолиш ҳолатлари ҳам кузатилади. Бу эса, киберхавфсизлик тушунчасини соҳага татбиқ этиб, «Кибер сиёсий технологиялар»ни замонавий механизмларига эҳтиёжни юзага келтиради. Маълумотлар базаларини бузиб кириш муҳим маълумотларни кенг жамоатчиликка сиздирилиши хавфини ошишига олиб келади. Бу эса, сиёсий тадбирлар коммуникацион омиллари ҳимоясини кучайтириш технологияларига инвестициялар киритишни тақозо этади. Яъни автоматлаштирилган ботлар, модерация ва детекция қилиш ва блоклаш чоралари шаклида бўлиши мумкин.

Замонавий сиёсий технологиялар ҳақидаги таҳлиллар «govtech» тушунчасига ҳам тўхталишимизни тақозо этди. Электрон демократия тамойилининг механизмлари бўлган e-voting, электрон петиция, жамоатчилик иштироки ёки ҳукумат билан қайта алоқани таъминлаш платформаларининг версиялари янгиланиб бормоқда. Смарт шаҳар технологиялари ҳам замонавий давр бошқарув механизмлари сифатида юзага чиқмоқда.

Айниқса, кенг жамоатчилик, тижорий компания ва хўжалик юритувчи субъектлари учун ултразамонавий ва emerging-технологиялар анъанавий ҳолат даражасига кўтарилаётган бугунги кун давлат органларининг ҳам замонавий сиёсий ва бошқарув технологиялари тадрижидан ортда қолмасликни тақозо этади. Сунъий интеллект технологиялари, видеороликлар генерацияси, сиёсатчилар ёки раҳбар ва бошқарув лавозимидаги мансабдор шахслар овозларини клонлаштириш, виртуал spokespeople и аватарлар яратиш жамият томонидан жуда ҳам шиддат билан ўзлаштириб олинмоқда.

Бу даражадаги медиамаконни ахборотларга зичлашиб бориши блок чейн технологияларини давлат секторида профаол дастурлар орқали жорий

этиш долзарблигини оширади. Шунингдек, манфаатдорларнинг биометрик ва хатти-ҳаракати ҳамда ахлоқи даражасидаги мезонлар орқали ахборот ва маълумотлар ҳаққонийлигини аниқлаш тизимларига эҳтиёж ортиб бораверади. Фуқаролар мурожаатларини таснифлаш, катта ҳажмдаги сиёсий таҳлил материалларини тайёрлаш, аҳоли фикрини автоматик тарзда ўрганиш ва баҳолаш технологиялари фақат тижорий компаниялар эмас, балки давлат бошқаруви тизимлари учун янада долзарброқ аҳамият касб этадиган замон ва макондамиз.

Замонавий бошқарув технологиялари ҳам худди шундай талаблар асосида такомиллаштирилишни тақозо этади. Чунки, айнан сунъий интеллект асосидаги маълумотлар таҳлилигина жиноятчилик, иқтисодий тенденциялар ва эпидемияларни башорат қилиш имкониятини беради. Давлат хизматлари учун чатботлар яратиш, ҳужжатлар оқимини автоматлаштириш ва фуқаролар сўровларини таснифлаш, катта ҳажмдаги маълумотларнинг интеллектуал таҳлили давлат хизматчилари вақтини тўғри тақсимлашга имкон беради.

Ҳаттоки, қонун ҳужжатлари, қонун лойиҳалари ва маслаҳатлашувларни тайёрлаш учун генератив сунъий интеллект моделларини ишлатилиши қарорлар қабул қилиш жараёни тезлигини оширишга замин яратади. Сунъий интеллект қарор қабул қилувчи раҳбар лавозимидаги мулозимларга шартли ва навбатчи ечимларни таклиф қилувчи интеграциялашган бошқарув панелларини тавсия қилиб, автоматлаштирилган қарор қабул қилиш, яъни симуляция қилинган бошқарув тизимларини таклиф эта оладиган технология сифатида ўзини намоён этмоқда.

Давлат хизмат порталлари, ҳукумат даражасидаги маълумотлар марказлари доимий кўрсатиладиган хизматлар ва вазифалар учун роботлаштирилган жараёнларни жорий этиш технологиялари ривожланган мамлакатларнинг кундалик амалиётига жорий этилмоқда. Фуқароларга хизмат кўрсатишни роботлаштириш, янги авлод ахборот терминалларини яратиш, кузатув тизимлари ва ақлли инфратузилмалар фантастик фильм сюжетлари эмас, балки кундалик реалликка айланиб бормоқда. Ақлли камералар, интернет буюмлари экология, транспорт, коммунал хизматлар соҳаларида катта самара бермоқда. Транспорт, энергетика тармоғи ва аварияларни бошқариш учун башоратли тизимлар, марказлаштирилмаган янги авлод сенсор тармоқлари амалда жорий этилмоқда.

Ахборот коммуникация технологияларини шиддат билан давлат бошқаруви тизимларига жорий этилиши Квант технологияларига асосланган давлат бошқарув технологиялари устида ҳам катта тадқиқотлар олиб борилаётганлигидан далолат беради. Бу ҳукуматга аҳоли эҳтиёжларини, иқтисодий тенденцияларни, хавфсизлик таҳдидларини прогноз қилиш, давлатлар, шаҳарлар ва ижтимоий дастурларни бошқариш самарадорлигини ошириш имконини беради.

Юқорида қайд этилган барча янги сиёсий ва бошқарув технологияларининг барчаси Ўзбекистон сингари ривожланаётган

мамлакатлар учун қисқа муддатларда давлат хизматининг мавжуд барча бизнес ва маъмурий жараёнларини тўлиқ хатловдан ўтказиш, давлат хизматларини кўрсатишнинг жорий ҳолати стандарт тартиб-таомилларини жараёнларни моделлаштиришнинг замонавий халқаро стандартлари, жумладан BPMN – форматида моделлаштиришни тақозо этади.

Бу эса, давлат хизматлари жорий ҳолатининг визуаллаштирилган моделларини тизимли таҳлил қилиш асосида уларни дастлаб оптималлаштириш, сўнгра автоматлаштириш лойиҳаларини тизимли ва кенг масштаби давлат дастури шаклида ташкил этишни тақозо этади. Мазкур технология – Бизнес жараёнлар реинжиниринг технологияси сўнгги 30 йил мобайнида ҳаттоки маиший даражадаги фирмалар мақоми ва фаолият кўламини трансмиллий компаниялар даражасига чиқишининг асосий омили бўлди. Чунки, бизнес жараёнларни оптималлаштиришнинг BPR технологияси фирма ва компаниялар фаолияти самарадорлигини фоизларда эмас, балки бир неча карра ошириш имкониятини бера олиш салоҳиятини хусусий секторда кўрсата ҳам олди исботлай ҳам олди.

Давлат хизмати самарадорлигини таъминлаш механизмларини замонавий сиёсий ва бошқарув технологиялари асосида такомиллаштириш мавзусидаги тадқиқотларимиз фаолиятни бир неча карра ошириш салоҳиятига эга технологияларни давлат хизмати самарадорлигини ошириш учун қўллашни мақсадга мувофиқлигини кўрсатмоқда.

**Зухриддин ҒОФИРОВ, талаба**  
*(Ўзбекистон Миллий университети)*

## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИЛАРИ ФУҚАРОЛАР БИЛАН ИШЛАШ КОМПЕТЕНЦИЯСИНИ ОШИРИШДА ХОРИЖИЙ ТАЖРИБА**

Давлат фуқаролик хизматчиларининг фуқаролар билан самарали ишлаш компетенциясини ривожлантириш бугунги кунда давлат бошқарувининг муҳим вазифаларидан биридир. Фуқаролар билан мулоқот қилиш, уларнинг мурожаатларини тўғри қабул қилиш ва ҳал этиш жараёнида хизматчининг коммуникатив, ахлоқий, психологик ва рақамли компетенциялари бевосита таъсир қилади. Глобализация, рақамли трансформация ва янги коммуникацион технологиялар давлат хизматида малакали кадрлар тайёрлаш заруратини оширмоқда. Шу билан бирга, фуқароларнинг хизматдан қониқиш даражаси давлатнинг ижтимоий барқарорлигига ва жамият ишончига сезиларли таъсир кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги «Давлат фуқаролик хизмати тўғриси»даги 788-сонли қонуннинг 4-моддасида давлат фуқаролик хизматчисининг касбий компетенцияси - давлат органининг ваколатларини лозим даражада амалга ошириш учун зарур бўлган

билимлар, малакалар ва кўникмалар мажмуи, деб таъриф келтирилган<sup>1</sup>. Ушбу таъриф компетенциянинг асосий асосларини белгилаб беради, аммо амалиётда давлат хизматчисидан нафақат билим ва кўникмалар, балки кенг фикрлаш, фуқаролар билан маданиятли мулоқот ва масъулиятли ёндашув ҳам талаб қилинади.

Ривожланган давлатлар фуқаролар билан ишлаш компетенциясини оширишда турли методлардан фойдаланади. Хусусан, Канадада Public Service Excellence тамойили асосида хизматчиларнинг коммуникатив ва психологик компетенцияларини ривожлантириш учун тизимли тренинглар ташкил этилади. Бу ёндашув Ўзбекистон шароитида ҳам татбиқ қилинса, хизматчиларнинг фуқаролар билан мулоқотдаги малакаси сезиларли даражада ошади. Шу билан бирга, коммуникатив компетенцияларни мунтазам тренинглар орқали ривожлантириш фуқаролар қониқшини оширишга хизмат қилади.

Сингапурда эса, хизматчилар учун етакчилик ва фуқаролар билан ишлаш бўйича махсус курслар мавжуд, хизмат самарадорлиги доимий мониторинг қилинади<sup>2</sup>. Мониторинг механизмини жорий қилиш хизматчиларнинг фаолиятини баҳолаш ва сифатни ошириш имконини беради. Ўзбекистон шароитида ҳам шу моделни қисман татбиқ этиш фойдали бўлади.

Европа Иттифоқида онлайн хизматлар, рақамли мурожаатлар ва тезкор жавоб тизими кенг жорий этилган. Рақамли хизматларни кенгайтириш нафақат иш самарадорлигини оширади, балки фуқароларни қониқтириш даражасини ҳам сезиларли даражада яхшилайдиган<sup>3</sup>. Шу орқали хизматчиларни ортиқча маъмурий ишлардан озод қилиш мумкин.

Жанубий Кореяда Citizen-Oriented Service Model орқали хизматчилар фуқаролар эҳтиёжларига мослашган хизмат кўрсатишни ўрганадилар. Фуқароларга йўналтирилган ёндашув, Ўзбекистонда ҳам хизматчиларни тайёрлаш жараёнида қўлланилиши мумкин. Шу орқали фуқаролар билан ишлаш жараёни самарали ва сифатли бўлади.

Ўзбекистон Республикасида фуқаролар билан ишлаш компетенциясини ошириш бўйича қуйидаги механизмлар жорий этилмоқда:

**Ягона дарча тизими.** барча мурожаатларга марказлаштирилган ва тезкор жавоб бериш тизими татбиқ этилган<sup>4</sup>. Ягона дарча тизими хизматчиларни самарали ишлашга ундайди ва фуқароларнинг мурожаатларини тезкор ҳал қилиш имконини беради.

**Ходимларнинг малакасини ошириш.** Халқаро тренинглар, семинарлар ва амалий машғулотлар ташкил этилади. Тренинглар ва семинарлар хизматчиларнинг назарий билимларини мустаҳкамлайди, шу билан бирга амалий кўникмаларини оширади.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг Қонуни, 08.08.2022 йилдаги ЎПҚ-788-сон <https://lex.uz/docs/-6145972>

<sup>2</sup> OECD. Public Service Competency Framework, Paris, 2020.

<sup>3</sup> UNDP. Capacity Development in Public Administration, 2022.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Давлат хизматлари агентлиги. Ягона дарча тизими, 2021.

**Рақамли хизматлар.** Онлайн мурожаатларни қабул қилиш, мониторинг ва статистик ҳисобот тизимлари жорий қилинган. Рақамли хизматлар ишни тезлаштиради ва хизматчиларни ортиқча қоғоз ишларидан озод қилади, шу билан фуқаролар билан ишлаш сифатини оширади. Ушбу комплекс ёндашув фуқаролар билан ишлаш компетенциясини кенг қамровда ривожлантириш имконини беради. Шу билан бирга, хизматчиларни доимий баҳолаш ва фидбек тизими ҳам жорий этилиши лозим.

Хорижий тажрибалар билан Ўзбекистон тажрибасини солиштирганда малака ошириш дастурлари мунтазам ва тизимли бўлиши керак. Рақамли хизматлар ва онлайн платформаларни кенгайтириш зарур. Хизматчилардаги коммуникатив ва лидерлик кўникмаларини, самарадорлик мониторингини кучайтириш ва тизимли баҳолаш кабилар.

Ушбу тавсиялар давлат хизматининг модернизацияси ва фуқаролар қониқшини оширишда муҳим аҳамиятга эга. Шунингдек, бу ёндашув хизматчиларни малакали ва самарали ишлашга ундайди.

Хулоса қилиб айтганда, давлат фуқаролик хизматчиларининг фуқаролар билан ишлаш компетенциясини ошириш масаласи замонавий бошқарувнинг энг муҳим йўналишларидан биридир. Бугунги кунда самарали давлат хизмати нафақат касбий билимларга, балки фуқароларнинг эҳтиёжини чуқур англаш, уларга қулай, тезкор ва адолатли хизмат кўрсатиш маданиятига таянади. Хорижий тажрибалар таҳлили кўрсатадики, фуқаролар билан ишлаш компетенциясини ривожлантиришда узлуксиз ўқитиш, замонавий бошқарув технологияларидан фойдаланиш, коммуникатив кўникмаларни мустаҳкамлаш ва хизмат сифатини баҳолаш тизимини такомиллаштириш алоҳида аҳамиятга эга.

Таҳлиллар шуни тасдиқлайдики, фуқарога хизмат кўрсатишга йўналтирилган ёндашув давлат хизматчисининг масъулиятини кучайтиради, иш жараёнида шаффофлик ва очиқликни таъминлайди, аҳолининг давлат органларига бўлган ишончини мустаҳкамлайди. Бундай компетенциялар давлат хизматчисидан фақат расмий вазифаларни бажаришни эмас, балки муаммони тез англаш, мулоқот қилиш, келишмовчиликларни ҳал этиш, юмшоқ ечиш, ижтимоий эҳтиёжларни тўғри баҳолай олиш каби кенг кўламли кўникмаларни талаб қилади.

Хорижий тажрибалар асосида умумий хулоса шуки, фуқаролар билан ишлаш компетенциясини ошириш, давлат хизматининг самарадорлигини оширувчи, аҳолининг давлат органлари билан алоқаларини мустаҳкамловчи ва жамиятда ишонч муҳитини кучайтирувчи энг муҳим омилдир. Шу боис, бу йўналишни ривожлантириш давлат бошқаруви тизимида сифат ўзгаришларини таъминлаш, хизмат кўрсатиш маданиятини юксалтириш ва фуқарога қулай давлат моделини шакллантиришда стратегик аҳамият касб этади.

**Отабек ЮЛДАШЕВ, доцент, с.ф.б. ф.д. (PhD)**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **САЙЛОВ ТИЗИМИНИ «ДАВЛАТ – БОШ ИСЛОҲОТЧИ» ПРИНЦИПИ АСОСИДА ИСЛОҲ ЭТИШ ВА УНИНГ НАТИЖАЛАРИ**

Жаҳонда фуқароларнинг сайлаш ва сайланишига оид ҳуқуқни таъминлаш кафолатларини янада ривожлантириш, сиёсий партияларнинг сайловларда иштирок этиш ҳуқуқларини кенгайтириш ва давлат ҳокимияти органлари шаклланишининг ўзига хос йўналишларини аниқлаш ва мазкур соҳани такомиллаштиришга оид илмий тадқиқотларга алоҳида аҳамият бериб келинмоқда. Шу боис, сайлов тизимини янада такомиллаштириш, сайлов жараёнига замонавий ИТ технологияларини кенг жорий этиш, сайловчиларнинг ҳуқуқий онги ва маданиятини юксалтириш, сайловолди ташвиқоти учун кенг шарт-шароитлар яратиш орқали сайлов тизимининг самарадорлигини ошириб боришни тизимли равишда тадқиқ этиш эҳтиёжи ушбу масаланинг долзарблигини ифодалайди.

Сўнги йилларда мамлакатимизда давлат ҳокимияти органларини модернизациялаш жараёнида сайловларнинг демократик қадрият сифатидаги ролини оширишга алоҳида аҳамият берилмоқда. *«Сайлов комиссиялари ва аҳолининг сайлов маданиятини юксалтириш, сиёсий партияларнинг ўз электорати билан ишлаш тизимини янада такомиллаштириш, партияларнинг сиёсий фаоллигини ошириш олдимизда турган муҳим масалалардан биридир»<sup>1</sup>.*

Шу жиҳатдан, фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлатга хос бўлган сайлов тизимини шакллантириш шароитида сайлов кампанияларида сиёсий технологиялардан кенг ва самарали фойдаланиш, унинг замонавий усулларини Ўзбекистондаги сайловлар жараёнларида қўллаш давлат ҳокимияти институтларини модернизациялашнинг муҳим омилларидан биридир.

Ўзбекистон Республикаси Сайлов Кодексининг 4-моддасига кўра: *«Ўзбекистон Республикаси Президенти, Қонунчилик палатаси депутатлари ва маҳаллий Кенгашлар депутатлари сайловлари умумийдир. Сайлов куни ўн саккиз ёшга тўлган Ўзбекистон Республикаси фуқаролари сайлаш ҳуқуқига эгадир. Фуқаролар жинси, ирқий ва миллий мансублиги, тили, динга муносабати, ижтимоий келиб чиқиши, эътиқоди, шахсий ва ижтимоий мавқеи, маълумоти, машғулотининг тури ва хусусиятидан қатъи назар, тенг сайлов ҳуқуқига эгадир»<sup>2</sup>.*

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси // Миллий тикланишдан - миллий юксалиш сари. – Тошкент.: Ўзбекистон, 2020. – Б. 5.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – 80 б.

Сайлов кунига қадар ёки сайлов куни ўн саккиз ёшга тўлган, рўйхат тузилаётган пайтда мазкур сайлов участкаси ҳудудида доимий ёки вақтинча истиқомат қилаётган фуқаролар сайловчилар рўйхатига киритилади. Миллий сайлов қонунчилигимизда акс этган ушбу тамойиллар халқаро сайлов стандартларига тўла мос келади ва ушбу талабларнинг бажарилиши юртимизда ўтказилаётган сайловларни халқаро миқёсда эътироф этилишида муҳим аҳамият касб этади.

Сайловчилар рўйхати сайлов кампаниясида иккита муҳим вазифани бажаради:

*биринчидан*, рўйхатга олинган ҳар бир фуқаронинг сайловда иштирок этиш ҳуқуқини кафолатлайди;

*иккинчидан*, овоз бериш жараёнида қонунийлик тамойилларига риоя этилиши устидан назоратни амалга ошириш имконини беради. Бу биринчи навбатда бир сайловчининг бир неча марта овоз беришига йўл қўймаслик билан боғлиқ.

Сайловчилар рўйхатига ҳар бир сайловчининг фамилияси, исми, отасининг исми, туғилган санаси ва яшаш жойи манзили киритилади. Ҳар бир сайловчи фақат битта сайловчилар рўйхатига киритилиши мумкин. Сайловчининг иккинчи сайловчилар рўйхатига киритилиши сайловда тенглик принципини бузилишига сабаб бўлади. Ушбу ҳолатнинг сайлов участкасида бор-йўқлиги биринчи навбатда округ ва участка сайлов комиссияси аъзолари томонидан, шунингдек, кузатувчилар томонидан сайлов жараёнида синчиклаб ўрганилади.

Мамлакатимизда «Сайловчиларнинг ягона электрон рўйхати»ни «Сайлов жараёнини бошқариш ахборот тизими» ёрдамида сайлов участкаларига тақсимланиши белгилаб қўйилган. Мазкур тизимга Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 4-октябрдаги «Сайлов жараёнида замонавий ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори билан асос солинганини алоҳида таъкидлаш жоиз<sup>1</sup>.

Унга биноан «сайлов ва референдумларга тайёргарлик кўриш ва уларни ўтказиш, фуқаролар конституциявий сайлов ҳуқуқларини амалга оширилишини таъминлаш бўйича умумеътироф этилган халқаро принциплар ва стандартлар, хорижий мамлакатларнинг илғор тажрибасини ҳисобга олган ҳолда, сайлов тизими ва қонунчилигини босқичма-босқич либераллаштириш, сайлов комиссиялари ва референдумни ўтказиш бўйича комиссиялар фаолиятига замонавий ахборот-коммуникация технологияларини кенг жорий этиш, сайловларни бошқариш тизимини модернизация қилиш, сайлов жараёнида ахборот хавфсизлигини таъминлаш, сайловларга тайёргарлик кўриш ва уларни ўтказишда жамоатчилик назоратини кучайтириш, сайлов комиссиялари ва

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 4-октябрдаги ПҚ-3931-сон «Сайлов жараёнига замонавий ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Қарори // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 05.10.2018 й., 07/18/3961/2002-сон.



референдумни ўтказиш бўйича комиссиялар фаолиятида жамоатчилик иштирокини кенг таъминлаш» вазифалари қўйилди<sup>1</sup>.

Йилдан йилга такомиллашиб бораётган ушбу тизим сайлов жараёнига **«Бир сайловчи – бир овоз»** тамойилини жорий этишдаги қулайлиги, аниқлиги, қамровининг кенглиги ва замонавийлиги билан нафақат сайловчилар, балки сайлов ташкилотчилари ва сайловни кузатувчиларнинг ҳам кенг эътирофига сазовор бўлди. Дастлаб Республика бўйича сайловда иштирок этиш ҳуқуқига эга бўлган сайловчиларнинг биометрик паспорти маълумотлари асосида барча сайловчиларнинг ягона электрон рўйхати давлат персоналлаштириш агентлигида жамланади, бундан ҳарбий қисмларда, санаторийларда ва дам олиш уйларида, касалхоналарда ва бошқа стационар даволаш муассасаларида, қамокда сақлаш ва озодликдан маҳрум этиш жойлари мустасно.

Ҳарбий қисмлардаги ҳарбий хизматчиларнинг, шунингдек, ҳарбий хизматчилар оила аъзоларининг ва бошқа сайловчиларнинг рўйхатлари, агар улар ҳарбий қисмлар жойлашган ҳудудларда яшаса, ҳарбий қисмларнинг командирлари тақдим этадиган маълумотлар асосида тузилади. Ҳарбий қисмлардан ташқарида истиқомат қилувчи ҳарбий хизматчилар яшаш жойлари бўйича умумий асосларда сайловчилар рўйхатига киритилади. Санаторийларда ва дам олиш уйларида, касалхоналарда ва бошқа стационар даволаш муассасаларида, қамокда сақлаш ва озодликдан маҳрум этиш жойларида тузилган участкалар бўйича сайловчилар рўйхатлари мазкур муассасалар раҳбарлари томонидан тақдим этиладиган маълумотлар асосида тузилади.

Сайлов жараёнини бошқариш ахборот тизимида киритилган сайлов участкалари чегараларининг жойлашуви бўйича электрон харита тайёрланади. Унда сайлов участкаси чегараларини ташкил этувчи тегишли вилоят, шаҳар ёки тумандаги маҳаллалар, кўчалар, кўп қаватли уйлар, бир сўз билан айтганда, фуқаролар яшаб турган турар жой бинолари сайлов участкаси электрон харитасида қамраб олинади.

Марказий сайлов комиссияси томонидан қабул қилинадиган сайловларни ўтказишнинг календарь режасида белгиланган муддатларда Рақамли технологиялар вазирлиги томонидан сайловчиларнинг ягона электрон рўйхати ва сайлов участкаларининг электрон харитаси интеграция қилинади, яъни сайловчилар рўйхатлари сайлов участкалари бўйича тақсимланади.

Бу жараёнда сайловчининг паспорт маълумотлари ва яшаб турган жойининг кадастр рақамлари асосида тегишли сайлов участкасидаги сайловчилар рўйхатига автоматик равишда алифбо тарзида тақсимланади, яъни рўйхат янгиланади.

Тасаввур қиладиган бўлсак, ушбу ҳаракатларни эски амалиётдаги каби қўлда қоғоз усулида бажарилганида бир сайловчини бир рўйхатда бўлишини

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг сайловга оид қонун ҳужжатлари тўплами. – Т.: Ўзбекистон, 2019. – Б. 16-23.

таъминлаш учун инсон ресурси ва қоғоз сарфига катта эҳтиёж юзага келган бўлар эди. Шу сабабли сайловчилар рўйхатининг автоматик тақсимланиши сайлов тизимида энг муҳим янгиликлардан бири ҳисобланади.

Хорижий амалиётда ҳам ваколатли давлат органлари одатда сайловчилар рўйхатини автоматик равишда янгилаш йўли билан сайловчиларнинг рўйхатларини аниқлаштириб боришини тақозо этади. Бунинг боиси, аҳолининг фаол ҳаракати (*ички миграция, иммиграция, эмиграция*) туфайли аҳолини рўйхатга олишдаги маълумотларнинг юқори аниқлигини таъминлашдан иборат. Буларнинг барчаси сайловчилар рўйхатини доимий ёки даврий равишда янгилаб боришни назарда тутди.

Дунёнинг эллиқдан ортиқ мамлакатида сайловчилар рўйхати мунтазам янгиланади. Мисол тариқасида, Буюк Британияда сайловчилар йилнинг исталган вақтида маҳаллий ҳокимият органларида рўйхатга олинади ва сайловчилар рўйхатлари ҳудудга янги келганларни киритиш ёки ундан чиқиб кетаётганларни ҳисобга олиш учун йилига икки марта янгиланади. Исландия, Италия, Норвегия, Финляндия, Японияда сайловчилар рўйхатини даврий ва сайловгача янгилаш амалга оширилади<sup>1</sup>.

Миллий тажрибамизга кўра, участка сайлов комиссиялари сайловга қирқ кун қолганида ўз фаолиятини бошлагач, узоғи билан уч кун ичида ўзига ажратилган хонадаги компьютердан сайлов жараёнини бошқариш ахборот тизимига махсус пароль орқали кириш йўли билан сайлов участкасидаги сайловчилар рўйхатини электрон вариантыни олади.

Бу жараёнда сайловчининг иштироки ёки унинг бирон бир муассасага мурожаат қилишига умуман эҳтиёж қолмайди. Инсон қадри устувор бўлган мамлакатимизда сайлов соҳасида яратилган бу имкониятлар сайловчининг ўз Конституциявий ҳуқуқидан фойдаланиши учун яратилган қулайлик бўлиб, ушбу муҳим сиёсий масаланинг ҳал этилишида тегишли ваколатли органлар зиммасига катта масъулият юклайди.

Участка сайлов комиссияси сайловчилар рўйхатининг электрон вариантыни юклаб олганидан сўнг сайлов участкаси ҳудуди бўйича ушбу рўйхатга аниқлик киритади.

Башарти, шу давр ичида бирон бир сайловчи бошқа ҳудудга кўчиб ўтган бўлса, сайловчининг мурожаатига кўра уни тегишли сайлов участкасидаги сайловчилар рўйхатига киритилади. Бу жараёнда сайловчининг маълумотлари тизим ичида бир сайлов участкасидаги рўйхатдан иккинчи сайлов участкасидаги рўйхатга автоматик равишда ўтказилади ва уни иккита рўйхатда бўлиб қолишининг олди олинади.

Сайловчиларнинг дастлабки рўйхати чоп этилган кундан бошлаб ҳар бир сайловчига ўзининг қайси сайловчилар рўйхатида эканлигини аниқлашга қаратилган чора-тадбирлар самарадорлиги ва ушбу масалада сайловчи томонидан участка сайлов комиссияларига берилаётган мурожаатлар

---

<sup>1</sup> Музалевская Е.А. Цифровые технологии в избирательном процессе стран СНГ: сравнительно-правовой анализ // Гражданин. Выборы. Власть, 2025. – С. 170-178.

сайловчиларнинг электорал маданияти юксалганлигини кўрсатувчи омиллардан бири дейиш мумкин.

Мамлакатимизда сайловчиларнинг рўйхатларига ўзгартиришлар киритиш сайловга беш кун қолганида тўхтатилади. Сайловчилар ягона электрон рўйхатига ўзгартиришлар киритишни сайловга бир неча кун қолганида тўхтатиш тажрибаси хорижий мамлакатлар қонунчилигида кенг қўлланилади. Жумладан, Литвада сайловчилар рўйхати сайловга 7 кун қолганида ёпилади, Францияда - 5 кун қолганида, Жанубий Корея ва Швецияда – 12 кун қолганида, Данияда-15 кун қолганида, Германияда – 16 кун қолганида, Латвияда -18 кун қолганида ёпилади. Шуни таъкидлаш жоизки, сайловга яқин муддат қолганида ушбу рўйхатга ўзгартиришлар киритишнинг давом эттирилиши сайловчилар рўйхатининг ҳаққонийлигига шубҳа туғдиради.

Сайловчилар рўйхатининг электрон тарзда юритилиши сайловчилар учун сайлов жараёнида ўз сайлов участкасини аниқлаш, ўз сайлов участкасини ўзгартириш каби интерактив электрон хизматларни йўлга қўйиш имконини берди. Бу ўз навбатида сайловчилар рўйхатларининг шаффофлигини ҳамда бир сайловчи бир сайловчилар рўйхатида бўлишини таъминлашда муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ўтган 2024 йилда ўтказилган сайлов жараёнида Марказий сайлов комиссияси рақамли технологиялар вазирлиги билан ҳамкорликда ишлаб чиқилган «Э-сайлов» ахборот тизими сайловчилар рўйхатининг шаффофлигини таъминлашда яна бир янги сайлов технологияси сифатида эътироф этилди. Ушбу ахборот тизими орқали сайловчилар сони ҳақидаги қўплаб маълумотларни олиш имконияти яратилди. Бунинг учун хоҳлаган компьютер ёрдамида тизимга кириб асосий саҳифадан мамлакат бўйича сайловчилар сони, уни ҳудудлар бўйича, сайлов округлари бўйича тақсимланиши, сайловчиларнинг гендер тақсимооти, эркаклар ва аёллар сони ҳақидаги маълумотлар билан реал вақт давомида танишиш имконияти яратилди.

«Э-сайлов» ахборот тизимидаги сайлов жараёни ҳақидаги бошқа ахборот ва маълумотлар билан танишишда нафақат мамлакатимиздаги сайловчилар, балки хориждаги ватандошларимиз ҳамда сайлов соҳаси мутахассислари учун катта қулайлик яратилди.

Сайловчиларни рўйхатга олиш қоидаларининг ҳаётга татбиқ этилишини ўрганиш натижалари шуни кўрсатадики, сайловчиларни рўйхатга олиш сайловчининг мурожаатига кўра амалга ошириладиган мамлакатларда сайловда сайловчилар фаоллигининг анча паст даражада бўлиши кузатилмоқда. Аксинча, сайловчиларни рўйхатга олиш давлат органлари томонидан амалга ошириладиган ва мажбурий бўлган мамлакатларда сайлов кuni сайлов участкаларида сайловчиларнинг фаоллиги юқори бўлиши кузатилади.

Хулоса сифатида шуни таъкидлаш лозимки, сайловларда иштирок этишдаги чалкашликларни олдини олиш мақсадида сайловчиларнинг ягона электрон рўйхати ишлаб чиқилди, сайлов ана шу рўйхат асосида амалга

оширилди. Бу эса, ўз навбатида сайловчиларни рўйхатга олиш тизимини янада ривожлантиришда жаҳон тажрибасидан фойдаланиш бу борада сайловларни бошқариш органлари, ижро органлари ҳамда сайловчилар ўртасидаги ҳамкорликнинг янги шакллари яратиш имконини беради. Бу аввало, сайловчиларни рўйхатга олиш жараёнини, жумладан, IT технологияларни жорий этиш устида доимий изланиш олиб боришни тақозо этади.

Ушбу таҳлиллар мамлакатимизда сайловчилар ягона электрон рўйхатидан фойдаланишдаги яратилган кенг имкониятларни сайловчилар ўртасида янада оммалаштириш ҳамда миллий сайлов моделига электрон овоз бериш, фуқароларнинг электрон калитлари асосида сайловда иштирокини таъминлаш, мобил телефон ёрдамида овоз бериш каби замонавий технологияларни замон талабларига мувофиқ такомиллаштириб бориш лозимлигини кўрсатади.

**Бунёд ЯЛГАШЕВ, ф.ф.б. ф.д. (PhD)**  
**(Ўзбекистон Республикаси Стратегик таҳлил**  
**ва истиқболни белгилаш олий мактаби)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИДА МАДАНИЙ ХАВФСИЗЛИК: ГЛОБАЛЛАШУВ ВА РАҚАМЛИ ТАҲДИДЛАР**

Замонавий глобал сиёсий жараёнлар шароитида хавфсизлик тушунчаси тобора кенгайиб, аъёнавий ҳарбий ва сиёсий ўлчамлардан ташқари ижтимоий, ахборот, маънавий ҳамда маданий соҳаларни ҳам қамраб олмақда. Шу жараёнда маданий хавфсизлик давлат сиёсати тизимида муҳим ва ажралмас таркибий қисм сифатида алоҳида долзарблик касб этмоқда. Чунки, миллий маданият, қадриятлар тизими, тарихий хотира ва маданий идентификация жамиятнинг ички барқарорлиги, ижтимоий бирдамлиги ҳамда сиёсий легитимликнинг асосий манбаларидан бири ҳисобланади.

Айтиш жоизки, маданий хавфсизлик ҳам ҳолат, ҳам жараёндир. Чунки, маданий хавфсизлик бугунги кунда инновацион технологияларга ҳамроҳ бўладиган зарур эволюцион жараён билан бир қаторда, ҳар қандай маданиятнинг ўзини сақлаб қолиш ва пойдеворини мустаҳкамлаш зарурати ўртасидаги тизимли мувозанат ҳолати ҳам ҳисобланади. Яъни, бу бир вақтнинг ўзида маданиятни экстремал таҳдидлардан (*вандализм, геноцид, ёдгорликларни вайрон қилиш*) ҳимоя қилади ва бир вақтнинг ўзида унинг уйғун ривожланиши учун шароит яратадиган чора-тадбирларни ҳам амалга оширади<sup>1</sup>.

Бироқ, сўнгги йилларда дунёда рақамлашиш ва виртуал макон фаолияти жадал ривожланиб бориши натижасида аъёнавий экстремал

<sup>1</sup> Культурная безопасность, 2026. <https://asu-edu.ru/universitet/9566-kulturnaia-bezopasnost.html>

тахдидлар кўлами ҳамда хусусиятлари ўзгариб бормоқда. Хусусан, глобаллашув жараёнлари, трансмиллий маданий оқимлар ва оммавий маданиятнинг жадал тарқалиши каби жараёнлар бир томондан маданий алмашинув ва тараққиёт учун янги имкониятлар яратса, иккинчи томондан маданий гомогенизация (*бир хиллик*), анъанавий қадриятларнинг емирилиши ва миллий идентификациянинг заифлашуви каби хавфларни юзага келтирмоқда.

Айниқса, маданий онга таъсир кўрсатишнинг ноанъанавий усуллари – оммавий ахборот воситалари, кино, мусиқа, реклама ҳамда рақамли контент орқали амалга оширилаётгани маданий хавфсизлик масаласини стратегик даражага олиб чиқмоқда.

Таъкидлаш жоизки, рақамли трансформация шароитида маданий хавфсизликнинг аҳамияти янада ортиб бормоқда. Ижтимоий тармоқлар, алгоритмик тавсиялар, сунъий интеллект асосида яратилаётган контент шакллари шахснинг дунёқараши, қадрият йўналишлари ва маданий дидини шакллантиришда ҳал қилувчи омилга айланмоқда. Бу жараёнда маданий онг кўпинча ташқи ахборот оқимлари таъсири остида шаклланиб, миллий маданий нарративлар билан рақобатга киришмоқда. Натижада, айниқса, ёшлар орасида маданий идентификациянинг фрагментацияси, тарихий хотирага бефарқлик ва миллий қадриятларга нисбатан бегонасираш ҳолатлари кучайиш хавфи юзага келмоқда.

Шу нуқтаи назардан, маданий хавфсизлик энди фақат маданият соҳасига оид масала сифатида эмас, балки давлат сиёсатининг стратегик йўналиши, миллий хавфсизликнинг муҳим компоненти сифатида қаралиши зарур. Давлатнинг маданий сиёсати, таълим тизими, ахборот сиёсати ва ёшлар сиёсати ўртасидаги узвий боғлиқлик маданий хавфсизликни таъминлашда ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Маданий хавфсизликнинг етарли даражада таъминланмаслиги эса узоқ муддатли истиқболда ижтимоий барқарорликка, сиёсий бирдамликка ва миллий манфаатларга жиддий салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Хусусан, тарихий-маданий мероси бой, кўп қатламли маданий идентификацияга эга бўлган Ўзбекистон учун маданий хавфсизлик масаласи алоҳида аҳамиятга эга. Очiq жамият, глобаллашув ва рақамли ривожланиш шароитида миллий қадриятларни сақлаш, уларни замонавий контекстда талқин этиш ҳамда ёш авлод онгига сингдириш давлат сиёсатининг устувор вазифалари сирасига киради. Бу эса, маданий хавфсизликка фақат «ҳимоя» нуқтаи назаридан эмас, балки ривожлантириш, мослаштириш ва бошқариш парадигмаси асосида ёндашишни тақозо этади.

Айтиш жоизки, Янги Ўзбекистонда миллий маданиятни ривожлантириш, маданий меросни ҳимоя қилиш ҳамда ташқи ва ички таҳдидлардан асраш бўйича институционал муносабатлар тизими ҳамда қонунчилик базаси ишлаб чиқилган. Хусусан, «Ўзбекистон – 2030» стратегиясининг 9, 38, 43 ва 94 мақсадларида бевосита ўзбек халқининг

миллий қадриятлари ва маънавий меросини асраб-авайлаш, кенг оммалаштириш ҳамда ривожлантириш бўйича янги ёндашувларни жорий қилиш, шу соҳадаги илмий-тадқиқотларни кучайтириш ҳамда моддий-техник базани замонавийлаштиришга эътибор қаратилган<sup>1</sup>. Шу билан бирга, бир қанча қонунлар ва қонуности ҳужжатлари қабул қилинган. Натижада, маданият соҳасида замонавий ислохотларни амалга ошириш ва рақамли таҳдидларга қарши кураш тизимини такомиллаштиришга имконият яратмоқда.

Рақамли ривожланиш замонавий жамият ҳаётининг барча соҳаларига, жумладан маданий маконга ҳам чуқур ва тизимли таъсир кўрсатмоқда. Интернет, ижтимоий тармоқлар, рақамли платформалар, сунъий интеллект ва глобал коммуникация воситалари маданий алмашинувни жадаллаштириб, маданиятнинг тарқалиш шакллари тубдан ўзгартирди. Бироқ ушбу жараёнлар билан бир қаторда миллий маданият барқарорлиги ва маданий идентификация учун жиддий таҳдидлар ҳам юзага келмоқда.

Рақамли муҳитдаги асосий таҳдидлардан бири – **маданий гомогенизация**, яъни «*маданиятларнинг бир хиллашуви*» жараёнидир. Рақамли платформалар орқали тарқалаётган стандартлашган контент, глобал трендлар ва универсал маданий намуналар маҳаллий маданий хусусиятларни сиқиб чиқаришга мойил. Айниқса, алгоритмларга асосланган тавсия тизимлари оммалашган маданий маҳсулотларни янада кучайтириб, миллий маданий контентнинг кўринишини чеклаб қўйиши мумкин. Бу эса миллий тил, анъана, қадрият ва маданий рамзларнинг кундалик ҳаётдаги аҳамияти пасайишига олиб келади.

Маданий гомогенизациянинг асосий манбаи бу глобаллашув ҳисобланади. Глобаллашув жараёнини глобал маданият концепциясининг айрим муаллифлари ижобий ҳодиса сифатида баҳолашади. Худди шундай қараш муаллифи J.Tomlinson глобаллашув одамларга дунёнинг энг бой мамлакатлари маданиятини ўрганиш имконини беришини айтади<sup>2</sup>. Бироқ, унинг фикрига тўлиқ қўшилиб бўлмайди.

Аввало, глобаллашув орқали тарқалаётган «бой мамлакатлар маданияти» нейтрал ва тенг шартларда қабул қилинаётган билим ёки тажриба эмас. Аксинча, у кўп ҳолларда иқтисодий, медиа ва технологик устунликка эга марказлар томонидан ишлаб чиқарилган ва тарқатилаётган маданий маҳсулотлар мажмуасидир. Шу маънода, глобал маданий маконда Ғарб, айниқса, АҚШ ва Европа маданиятининг устуворлиги «эркин ўрганиш имконияти»дан кўра маданий устунлик ва символик ҳукмронлик шаклида намоён бўлади.

Иккинчидан, бой мамлакатлар маданияти билан яқин танишув маҳаллий маданиятларни бойитиш ўрнига, аксинча, миллий маданий

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11-сентябрдаги ««Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида»ги ПФ-158-сон Фармони. <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

<sup>2</sup> Tomlinson J. Globalization and Culture. Cambridge: Polity Press, 1999. – P. 22.

қадриятлар, тил ва анъаналарнинг иккинчи даражага сурилишига олиб келиши мумкин.

Айниқса, ёшлар орасида глобал маданий образларни «муваффақият», «замонавийлик» ва «нуфуз» мезони сифатида қабул қилиш тенденцияси миллий идентификациянинг заифлашувига хизмат қилади. Бу эса, глобаллашувнинг маданий хавфсизлик нуқтаи назаридан салбий оқибатларини кучайтиради.

Хусусан, бугунги кунда АҚШнинг интернетдаги устун мавқеи юқори ҳисобланади. Масалан, Интернет веб-саҳифаларнинг 85 фоизи АҚШда жойлашган ва Америка компаниялари жаҳон дастурий таъминот бозорининг 75 фоизини бошқаради. Оммавий машҳур маҳсулотлар (кино, мусиқа, ток-шоу ва ҳ.к.) орқали АҚШ ўзининг маданий ғояларини очикчасига етказишга ҳаракат қилади<sup>1</sup>. Турли мамлакатларда кеча-ю кундуз америкача турмуш тарзи намоиш этилади, кейинчалик, инсонларнинг хос маданияти ва дунёқараши ўрнини эгаллайди. Бундан ташқари, Америка турмуш тарзи бундан мустасно эмасдек туюлса-да, аксинча, у маданий маҳсулотларни кенг жамоатчиликка таклиф қилишга эътибор қаратади, бу эса иқтисодий имкониятларни оширади. Бу ҳолат эса, ҳар бир мустақил жамият ва давлат учун ўз маданий суверенитетини хавф остида қолдириш билан тенгдир.

Рақамли ривожланиш шароитида маданий хавфсизликка таъсир кўрсатаётган яна бир муҳим омил – **глобал медиа ва поп-маданият таъсири**дир. Онлайн кино-платформалар, стриминг хизматлари, ижтимоий тармоқлар ва рақамли реклама орқали тарқалаётган поп-маданият кўпинча истеъмолчилик, тезкорлик ва визуал жозибadorликка асосланади. Бундай контент миллий маданий мазмунни соддалаштириб, чуқур маънавий қадриятларни иккинчи даражага суриши мумкин. Айниқса, ёшлар рақамли медиа орқали шаклланаётган маданий моделларни ҳаётий меъёр сифатида қабул қилиб, миллий маданий меросга нисбатан бефарқлик намоён этиш хавфи ортиб боради.

Масалан, АҚШ ва Европа мамлакатларида ишлаб чиқиладиган оммавий мода ва поп-маданият трендларининг глобал рақамли платформалар орқали кенг тарқалиши миллий маданий муҳитларнинг ижтимоий-маданий барқарорлигига муайян босим ўтказмоқда. Ушбу жараён глобал медиа таъсири натижасида миллий маданий қадриятларнинг рақобатбардошлигини пасайиши ва маданий устуворликнинг ташқи маданий моделлар фойдасига силжишига олиб келиши мумкин.

Демак, жамиятда маданиятнинг рақамлашуви қанчалик такомиллашиб борар экан, шунчалик унинг салбий оқибатлари ҳам ортиб боради. Бунда эса ижтимоий тармоқларнинг роли муҳим омил саналади. Тадқиқотчи А.Махмудов таъкидлаганидек, «Ижтимоий тармоқлар рақамли маданиятнинг

---

<sup>1</sup> Арменовна С.С. Культурная глобализация: сценарии гомогенизации и гибридизации // Социология, №5, 2021. – С. 166.

энг муҳим платформаларидан бири бўлиб, одамлар ўртасида мулоқот ва ахборот алмашинуви учун янги имкониятлар яратади»<sup>1</sup>. Бу янги имкониятлар билан биргаликда, улардан fake, deepfake ахборотларни яратишда, сохта маданий қадриятларни юзага келтиришда фойдаланилмоқда.

Хусусан, охириги вақтларда, сунъий интеллект асосида яратилаётган аудио-видео материаллар, сохта тасвирлар ва манипулятив контент тарихий шахслар, миллий рамзлар ва маданий образларни бузиб талқин қилиш имкониятини кенгайтиради. Deepfake технологиялари орқали тарқатилаётган сохта ахборот жамиятда ишонч инқирозини кучайтириб, миллий маданий ўзликни йўқотиш хавфини оширади. Виртуал маконда эса, реал маданий тажриба ўрнини сунъий образлар эгаллаб, миллий маданий муҳитдан узилиш эҳтимоли ортиб бормоқда. Айнан, виртуал муҳитда маданият ҳодисаси маросим ўрнига «контент»га ва қадрият ўрнига «тренд»га айланади. Бу эса, маданиятнинг ички маъносини йўқотишига ва ёшлар орасида юзакилашувга олиб келади.

Умуман олганда, рақамли ривожланиш шароитида ушбу таҳдидларнинг кучайиши маданий хавфсизликни фақат маданият соҳасига оид масала сифатида эмас, балки кенг маънода ижтимоий барқарорлик ва миллий хавфсизлик билан боғлиқ стратегик муаммо сифатида кўриб чиқишни тақозо этади. Агар давлат томонидан мақсадли ва тизимли маданий сиёсат амалга оширилмаса, рақамли муҳитда устувор бўлган ташқи маданий таъсирлар миллий маданий суверенитетга жиддий путур етказиши мумкин.

Маданий хавфсизлик Ўзбекистон миллий хавфсизлигининг ажралмас таркибий қисми сифатида институционал даражада мустаҳкамланиши зарур. Рақамли трансформация, глобал медиа ва трансмиллий маданий оқимлар шароитида маданий хавфсизликни фақат маданият соҳасига тааллуқли масала сифатида эмас, балки ижтимоий барқарорлик, миллий бирдамлик ва сиёсий легитимликни таъминловчи стратегик ресурс сифатида қараш талаб этилади. Бу йўналишда маданий хавфсизлик миллий хавфсизлик концепциясида алоҳида йўналиш сифатида мустаҳкам акс эттирилиши мақсадга мувофиқ.

Шу билан бирга, маданиятни фақат ташқи таҳдидлардан сақлаш етарли эмас. Уни замонавий шароитга мос равишда ривожлантириш, рақамли форматларда жозибадор қилиш ва глобал маданий рақобатга тайёрлаш талаб этилади. Бу эса маданий хавфсизликка реактив эмас, балки проактив ва бошқариладиган стратегик жараён сифатида ёндашишни тақозо этади.

---

<sup>1</sup> Махмудов А.З. Рақамли маданият ва ижтимоий тармоқ таъсири. Замонавий таълимда фан ва инновацион тадқиқотлар журнали, 2-сон 16-тўплам, 2024. – Б. 159-162.



## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ЛАВОЗИМЛАРИНИНГ ДАВЛАТ РЕЕСТРИ**

Реестр латинча «registrum» сўзидан олинган бўлиб, «рўйхат», «саноқ» деган маъноларни билдиради. Давлат аҳамиятига молик бирон-бир соҳага оид рўйхат давлат реестри деб юритилади. "Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида"ги Қонуннинг 3-моддасига кўра, Қонуннинг амал қилиши Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестрига киритилган лавозимлардаги давлат фуқаролик хизматчиларининг фаолиятига нисбатан татбиқ этилади<sup>1</sup>.

Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг **давлат реестри** – бу давлат органларидаги фуқаролик хизматига оид лавозимларнинг ягона, марказлаштирилган расмий рўйхати бўлиб, лавозимларнинг ҳуқуқий мақоми, тоифа ва синфлари, малака талаблари, функционал вазифалари ҳамда ташкилотчилик даражасини белгилаб беради. Демак, ушбу реестр Қонуннинг кимларга татбиқ этилишини белгилаб беради.

Шу ўринда «давлат хизмати» ва «давлат фуқаролик хизмати» тушунчаларининг фарқига тўхталиб ўтсак. Давлат хизмати давлат фуқаролик хизматидан кенгроқ тушунча бўлиб, у ўз ичига давлат аппаратининг барча тармоқларини қамраб олади. Ушбу тушунча ҳозирги кунга қадар илмий муомалада кенг қўлланилади. «Давлат фуқаролик хизмати» тушунчаси эса ҳарбий ёки ҳуқуқни муҳофаза қилиш фаолияти билан бевосита шуғулланмайдиган давлат бошқарувини таъминлайдиган давлат хизматини тушунишда кенг қўлланилади.

**Давлат фуқаролик хизмати** – давлат хизматининг мустақил тури бўлиб, у Ўзбекистон Республикаси фуқаролари томонидан давлат органларидаги давлат фуқаролик хизмати лавозимларини эгаллаш орқали мазкур органлар ваколатларини амалга оширишни таъминлашга қаратилган, ҳақ тўланадиган профессионал фаолият ҳисобланади.

Хорижий мамлакатлар қонунчилигида ҳам давлат хизмати турлари ўзаро фарқ қилади. Масалан, Францияда давлат хизматчисини давлат, маҳаллий жамоалар ва уларнинг маъмурий муассасаларида хизматда турган кишилар мажмуи сифатида тушуниш лозим. Шундай қилиб, «давлат хизматчилари» тушунчаси ҳокимиятнинг марказий ва маҳаллий органларида хизмат қилувчи барча кишиларни бирлаштиради. Худди бошқа мамлакатларда бўлганидек, давлат хизмати расман «ижтимоий хизмат» деб аталади.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сон Қонун, 2022. <https://lex.uz/uz/docs/-6145972>

Францияда оммавий юридик шахс сифатидаги давлатнинг барча хизматчилари давлатнинг ҳам пойтахтда, ҳам ундан ташқаридаги қонунчилик, ижроия, суд органларида ишловчи хизматчилари давлат хизматчиларидир. Давлат хизматидан ташқари, 1984 йилдаги Қонун билан алоҳида йўлга солинадиган маҳаллий жамоаларнинг оммавий хизмати ҳам таъсис этилган<sup>1</sup>.

Давлат хизматчиларининг ҳуқуқий мақоми (ҳарбий хизматчилар, судлар ва парламент ходимлари бундан мустасно, улар учун алоҳида қоидалар мавжуд) давлат ва маҳаллий жамоалар Умумий устави (статут) деб аталувчи ҳужжат билан йўлга солинади. Бу ҳужжат 1983–1986 йилларда қабул қилинган 4 қонундан: давлат хизматчиларининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари тўғрисидаги; марказий давлат хизмати тўғрисидаги; маҳаллий давлат хизмати тўғрисидаги; касаллик давридаги давлат хизмати тўғрисидаги қонунлардан иборат. Кейинчалик устав қатор янги қонунлар билан тўлдирилган ва аниқлаштирилган. Алоҳида муассасалар ва давлат хизматчиларининг алоҳида туркумлари: полиция, ёнгин муҳофазаси, ҳавода юк ташиш тизими ва бошқалар учун алоҳида уставлар (статутлар) мавжуд<sup>2</sup>.

Германияда ҳам худди бошқа бир қатор мамлакатларда бўлганидек, давлат хизмати ўзбекчага сўзма-сўз таржима қилинса «ижтимоий хизмат» ёки «оммавий» хизмат деб аталади. Бу тушунча давлат муассасаларидаги барча ходимларни қамраб олади. Бунга фақат бошқарув органлари ходимлари эмас, балки ўқитувчилар, мактабгача муассасалар ходимлари, давлат университетларининг профессорлари ва ўқитувчилари, судьялар, вазирлар, Федерал банк дирекцияси аъзолари, шунингдек, полициячилар, ҳарбий хизматчилар, темир йўллар, почта муассасалари хизматчилари ва бошқалар ҳам киради.

Германияда давлат хизматининг бошланғич ташкилий-ҳуқуқий асослари Германия Асосий қонуни (Grundgesetz)да ҳамда мансабдор шахслар фаолиятини тартибга солувчи бошқа бир неча қонун ҳужжатларида мустаҳкамлаб қўйилган. Мазкур қонунчиликка биноан энг муҳим давлат мансабларини мансабдор шахслар эгаллайдилар<sup>3</sup>.

Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестри "Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида"ги Қонуннинг 22-моддасига кўра[5], давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестри давлат органи даражасидан (*миллий, республика, ҳудудий ва туман*) келиб чиққан ҳолда, малака талабларига мувофиқ бир хиллаштирилган ва таснифланган давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг гуруҳлари ҳамда тоифаларидан, шунингдек давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг малака даражаларидан иборат бўлади.

<sup>1</sup> Государственная служба и государственные служащие во Франции. – М.: 1994. С.85

<sup>2</sup> Ҳожиев Э., Асадов Ш. Германия давлат хизматининг ўзига хос жиҳатлари // «Ўзбекистон Республикасида давлат хизматини ислоҳ этишнинг ҳуқуқий асослари» 2015.

<sup>3</sup> Салон С. Государственные служащие во Франции: Вопросы правового статуса / Чиновник. – № 4 (14). 2001. <http://chinovnik.uapa.ru/modern/article.phpd>

Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестри Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан тасдиқланади ҳамда махсус ваколатли давлат органи томонидан юритилади. Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестри, шунингдек унга киритилган ўзгартиш ва қўшимчалар махсус ваколатли давлат органининг расмий веб-сайтида эълон қилинади.

Давлат хизмати лавозимларининг давлат реестри фақат давлат хизмати соҳасидаги лавозимлар рўйхатини ўз ичига олади. Ушбу реестр давлат органи даражасидан келиб чиққан ҳолда тузилади ва 4 та вертикал бўғиндан: миллий, республика, ҳудудий ва туман (шаҳар)дан иборат<sup>1</sup>.

1. Миллий даражадаги давлат органлари – бевосита Ўзбекистон Республикаси Президенти ваколатлари амалга оширилишини таъминлаш мақсадида ташкил этилган давлат органларидан, шунингдек, ҳукуматга бўйсунмайдиган давлат органларидан иборат бўлади. Миллий даражадаги давлат органлари Ўзбекистон Республикаси Президенти Администрацияси, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат органлари ва Ўзбекистон Республикаси Президенти Администрацияси ҳузуридаги давлат органлари, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Ҳисоб палатасидан иборат бўлади. Вазирлар Маҳкамаси Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати ижро этувчи ҳокимиятнинг олий органи бўлганлиги учун у ҳам миллий даражадаги давлат органлари сирасига киритилади.

2. Республика даражасидаги давлат органлари – тегишли соҳаларда ижро этувчи ҳокимият органларидан иборат бўлади. Ушбу давлат органлари вертикал нуқтаи назардан ҳукумат (Вазирлар Маҳкамаси)га бўйсунди. Республика даражасидаги давлат органлари ижро ҳокимияти тизимидаги вазирлик, қўмита, агентлик ва инспекцияларни ўз ичига олади. Фақатгина ички ишлар, мудофаа ишлари, фавқулодда вазиятлар, божхона хизмати каби ижро ҳокимиятига қарашли давлат бошқарув органлари ва унинг ҳудудий тузилмалари бундан мустасно.

3. Ҳудудий даражадаги давлат органлари – Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар даражасидаги давлат органларини назарда тутди. Ушбу қаторга Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари, шунингдек, Республика даражасидаги давлат органларининг ҳудудий тузилмаларини киритиш мумкин.

4. Туман (шаҳар) даражасидаги давлат органлари – туман (шаҳар) ҳокимликлари ҳамда Республика даражасидаги давлат органларининг туман (шаҳар)даги тузилмаларини ўз ичига олади.

Реестрдаги давлат фуқаролик хизмати лавозимлари тегишли лавозим гуруҳи ва тоифаси, шунингдек, тегишли лавозим учун энг юқори малака даражасига мос равишда белгиланади.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-95-сонли Фармони, 2025. <https://lex.uz/uz/docs/-7587464>

Хусусан, давлат фуқаролик хизмати лавозимлари сиёсий, бошқарув ва ёрдамчи лавозим гуруҳларидан иборатдир. Бунда мазкур гуруҳларга тегишли лавозимларнинг тоифалари Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестрида белгиланади. Қуйидаги жадвал асосида давлат фуқаролик хизмати лавозим гуруҳларини, тоифаларини ва малака даражаларини кўриш мумкин.

<b>Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг гуруҳлари</b>	<b>Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг тоифалари</b>	<b>Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг малака даражалари</b>
<b>Сиёсий</b>	Раҳбар кадрлар	Олий даражали маслаҳатчи 1-даражали маслаҳатчи 2-даражали маслаҳатчи 3-даражали маслаҳатчи
<b>Бошқарув</b>	Бошқарув кадрлари	1-даражали хизматчи 2-даражали хизматчи 3-даражали хизматчи
<b>Ёрдамчи</b>	Мутахассислар	4-даражали хизматчи 5-даражали хизматчи 6-даражали хизматчи

Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг сиёсий гуруҳига тааллуқли давлат фуқаролик хизматчиларини лавозимга тайинлаш ва лавозимидан озод қилиш тартиби алоҳида қонунлар ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарорлари билан белгиланади. Давлат фуқаролик хизматчилари давлат фуқаролик хизматининг бошқарув ва ёрдамчи гуруҳларига тааллуқли давлат фуқаролик хизмати лавозимларига танлов асосида тайинланади ҳамда давлат органи раҳбари томонидан лавозимидан озод қилинади.

Давлат фуқаролик хизматчиларига давлат фуқаролик хизмати лавозимлари малака даражалари, қоида тариқасида, изчил тартибда, олий маълумотга ва муайян иш стажига, малака ошириш курсларини тугатганлиги тўғрисидаги сертификатга, малака комиссиясининг ижобий хулосасига эга бўлган тақдирда берилади. Давлат фуқаролик хизматчиларига малака даражаларини бериш тартиби Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан белгиланади.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестри – давлат хизматининг профессионал, шаффоф ва барқарор ишлаши учун асосий меъёрий-ҳуқуқий тизимдир. У давлат хизматчиларини танлаш, баҳолаш, рағбатлантириш ва карьера ўсишини тўғри бошқаришга хизмат қилади. Шунингдек, реестр давлат хизматини профессионал, ошкора ва меъёрий жиҳатдан бошқаришнинг асосий инструменти ҳисобланади.

**Улуғбек ХАИТОВ, доцент**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ИЖТИМОИЙ-СИЁСИЙ БОШҚАРУВДА ИХТИЛОФЛИ** **ҲОЛАТЛАРНИ МОДЕЛЛАШТИРИШНИНГ АЙРИМ ТЕНДЕНЦИЯ** **ВА УСУЛЛАРИ**

Ҳозирги даврда турли мамлакатлар ижтимоий-сиёсий ҳаётида ва айниқса кўп миллатли жамиятларда ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг доимий равишда ривожланиши ва мураккаблашуви каби ҳолатларнинг мавжудлигини эътиборда тутиш лозим. Чунки, миллатлараро муносабатлар ҳозирги вақтда ҳокимият вакиллари, куч ишлатувчи тузилмалар ва илмий-тадқиқот институтлари ходимлари, олимлар, эксперт ва таҳлилчиларнинг алоҳида эътибор қаратадиган соҳаларидан бири ҳисобланади.

Жумладан, 130 дан зиёд миллатлар ва элатлар яшовчи Ўзбекистон учун ҳам муҳим масала ҳисобланади. Ушбу йўналишда янги тренд ва услубиятларни қўллаш нафақат экспертлар ва қарор қабул қилувчиларнинг ишини маълум даражада тартибга солиш ва расмийлаштириш имконини беради, балки таҳлилий ишлар сифатини ҳам сезиларли даражада оширишга имкон беради.

Турли мамлакатлар ижтимоий-сиёсий ҳаётида миллий жамоалар, этник жамоалар (*айниқса, этник ижтимоийлашувда, яъни оила, мактаб, оммавий ахборот воситалари, дин ва бошқалар орқали гуруҳнинг янги аъзолари томонидан маданий меъёрлар, қадриятлар ва хулқ-атвор моделларини ўзлаштириш*) даражасида кечадиган ижтимоий-сиёсий жараёнларда кўпинча зиддият ўчоқларининг мавжудлиги билан белгиланади. Ушбу жараёнларнинг мураккаблиги, ноаниқлиги, зиддиятлилиги ва ўзгарувчанлиги бошқарув органлари ходимлари, мутахассислар, олимлар ва таҳлилчилар олдига вазиятни нормаллаштириш ва этномиллий асосдаги низоларнинг олдини олиш учун ҳодисаларнинг сабаблари ва табиатига таъсир қилиш йўллариини излаш вазифасини қўяди.

Сиёсатшунос олим, МДУ профессори О.Ф.Шабровнинг фикрича, *«Ижтимоий-сиёсий соҳада моделлаштириш муаммоси тасодифан долзарб бўлиб қолмаган. Россияда ҳам, бутун дунёда ҳам ижтимоий ҳаётнинг ўзи шу қадар мураккаблашдики, содир бўлаётган воқеаларни махсус расмийлаштирилган тартиб-қоидаларни қўллагасдан туриб муносиб баҳолаш мумкин бўлмай қолди»*<sup>1</sup>.

Бугунги кунда миллатлараро зиддиятни ҳар томонлама таҳлил қилиш учун анъанавий социологик ва сиёсатшунослик усуллари етарли бўлмаяпти. Бу муаммоли ҳолатларда кечаётган воқеаларнинг беқарорлиги ва доимий динамикаси таъсир кўрсатади, бу эса барча муҳим омилларни ҳисобга

---

<sup>1</sup> Шабров О.Ф. Системный подход и компьютерное моделирование в политологическом исследовании // Общественные науки и современность, 1996. № 2. – С.100-110.

олишни талаб қилади. Динамика билан нафақат жараёнларнинг тезлиги, балки йўналиши ҳам фарқ қилади, бу эса чизиқли мантиқ, интуиция, тажриба, экстраполяция усулига асосланган прогнозни самарасиз қилади. Тадқиқот натижасини мафкуравий тарафкашлик, моддий қарамлик, таҳлилчининг шахсий ёндашуви ва бошқа субъектив жиҳатларга боғлиқ қилиб қўядиган эҳтимолий талқинларнинг маълум даражада ноаниқлиги ҳам сезиларли таъсир кўрсатади.

Ижтимоий-сиёсий бошқарувда ва айниқса, миллатлараро зиддиятларнинг барча жиҳатлари, акторлари ва омиллари ҳисобга олиш зарурати тизимли ёндашувни талаб қилади. Ижтимоий-сиёсий жараён шароитларининг тўлиқ спектрини такрорлашнинг иложи йўқлиги эса реал вазиятни моделлаштиришга мурожаат қилишга мажбур қилади. Шу билан бирга, мураккаб ижтимоий-сиёсий объектларни акс эттирувчи моделларнинг ўзи шу қадар мураккабки, улардан самарали фойдаланишни математик тавсифлар ва компьютер техникасини қўллашдан ташқарида тасаввур қилиш қийин.

Ижтимоий-сиёсий жараёнларни моделлаштириш илмий билимнинг предмет соҳаси сифатида нисбатан яқинда шакллана бошлади. XX асрнинг 70 йиллари ўрталаридан бошлаб маҳаллий ва америкалик математикларнинг ижтимоий-сиёсий жараёнларни моделлаштириш бўйича ишлари пайдо бўла бошлади. Булар совет олимлари: В.М.Глушков<sup>1</sup>, Т.Н.Блауберг<sup>2</sup>, Э.Г.Юдин ва бошқаларнинг асарлари. Хорижий олимлардан Т.Л. Саати<sup>3</sup>, Л.Блумфилд<sup>4</sup> ва бошқаларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

XX аср охири ва XXI аср бошларида компьютер технологиялари соҳасидаги илмий-техник тараққиёт математик моделлаштириш ва ижтимоий фанлар кесишмасида янги методикаларни, яъни имитацияли, когнитив, ақлий, концептуал, стратегик, нейро-лингвистик дастур орқали моделлаштириш кабиларни яратишда ҳам катта роль ўйнади. XX аср 90 йилларида ушбу мавзу бўйича кўплаб ишлар пайдо бўлди, бу эса илмий билимларнинг ушбу соҳасини сезиларли даражада чуқурлаштириш ва кенгайтириш имконини берди.

Ижтимоий-сиёсий жараёнларни замонавий моделлаштиришни ривожлантиришга ҳисса қўшган баъзи тадқиқотчилар: О.Ф.Шабров<sup>5</sup>, Ю.М.Плотинский<sup>6</sup>, В.А.Шведовский<sup>7</sup>, А.Самарский, А.Михайлов<sup>8</sup>, Е.Шишкин<sup>9</sup>,

<sup>1</sup> Глушков В.М. Гносеологическая природа информационного моделирования // Вопросы философии, 1963. № 10.

<sup>2</sup> Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М., 1973.

<sup>3</sup> Саати Т.Л., Кернс К.К. Аналитическое планирование: организация систем. – М., 1991.

<sup>4</sup> Bloomfield, Lincoln P. Managing international conflict: from theory to policy: a teaching tool using CASCON. – New York, 1997.

<sup>5</sup> Шабров О.Ф. Системный подход и компьютерное моделирование в политологическом исследовании // Общественные науки и современность. 1996. № 2. – С. 100-110.

<sup>6</sup> Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. – М., 1998.

<sup>7</sup> Шведовский В.А. Динамическая модель электорального поведения // Математическое моделирование. 2000. Т. 12. № 8. – С. 46-56.

<sup>8</sup> Самарский А.А., Михайлов А.П. Математическое моделирование: Идеи, методы и примеры. – М., 1997.

<sup>9</sup> Шишкин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении. – М., 2000.

А.Г.Чхарташвили илмий-тадқиқот ишлари муҳим назарий ва амалий аҳамиятга эгадир.

Профессор А.К.Гуц бошчилигидаги Омск давлат университети олимларининг ишларини тилга олмаслик мумкин эмас<sup>1</sup>. Ушбу ишчи гуруҳ томонидан Марказий Европа университети (Венгрия) билан ҳамкорлик доирасида этник жараёнларни имитацияли моделлаштириш учун бир нечта ўқув қўлланмалар ва компьютер дастурлари нашр этилди. Россия Халқлар дўстлиги университети профессори Э.Н.Ожигановнинг<sup>2</sup> ижтимоий-сиёсий жараёнларни моделлаштириш соҳасидаги ишларини алоҳида таъкидлаш лозим.

Профессор О.Ф.Шабров моделлаштиришнинг қуйидаги имкониятларини:

- сиёсий йўналишлар тузилмасини таҳлил қилиш;
- ижтимоий-сиёсий тузилмаларни таҳлил қилиш ва таснифлаш, аҳолининг сиёсий фаоллигини башорат қилиш;
- минтақадаги ижтимоий-сиёсий вазиятни моделлаштиришни таклиф қилади<sup>3</sup>.

Социолог олим Ю.М.Плотинский ўз ишида тизимли таҳлил усулларида фойдаланади, уларни таснифлайди, мисоллар келтиради, тизимли моделлаштиришнинг моҳияти ва асосий тамойилларини очиқ беради. Муаллиф томонидан «CASE» (*Computer Aided Software/System Engineering - тизимларни лойиҳалаш учун компьютер ёрдами*) дастурий таъминотни ишлаб чиқишнинг ҳаётий циклининг барча босқичларини қамраб олувчи технологиялар кўриб чиқилган: тизим мақсадларини шакллантириш, биринчи босқичда моделлаштириш вазифаларини белгилаш ва иккинчи босқичда берилган белгилар ва ўзгарувчилар ёрдамида диаграммалар қуриш<sup>4</sup>.

Профессор В.А.Шведовский нозикли динамик системалар назарияси ёрдамида эҳтимолий математик моделларни ишлаб чиқди<sup>5</sup>. Социологик тадқиқот маълумотларининг статистик маълумотлари асосида муаллиф томонидан муайян этносиёсий ўчоқларнинг ижтимоий-психологик салоҳияти компонентлари ўзгаришининг математик моделлари яратилган.

А.А.Самарский, А.П.Михайловлар математик моделлаштиришга бир қатор ишларни бағишлаган бўлиб, уларда ҳокимият тизимларини моделлаштириш амалга оширилган, коррупциялашган тузилмалар моделлари, глобаллашиб бораётган жамият моделлари яратилган. Муаллифлар моделлаштиришни қуйидагича таърифлайдилар:

<sup>1</sup> Гуц А.К., Коробицын В.В. Компьютерное моделирование этнических процессов. Деп. в ВИНТИ, 2003. – С. 97.

<sup>2</sup> Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы. – М., № 11. 2006.

<sup>3</sup> Шабров О.Ф. Системный подход и компьютерное моделирование в политологическом исследовании // Общественные науки и современность. 1996. № 2. – С.100-110.

<sup>4</sup> Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. – М., 1998.

<sup>5</sup> Шведовский В.А. Динамическая модель электорального поведения // Математическое моделирование. 2000. Т. 12. № 8. – С. 46-56.

«моделлаштиришнинг моҳияти бошланғич объектни унинг «образи» – математик модель билан алмаштириш ва моделни компьютерларда амалга ошириладиган ҳисоблаш-мантиқий алгоритмлар ёрдамида ўрганишдан иборат»<sup>1</sup>. Самарский ўз ишида энг содда моделлардан тортиб то қийин формаллаштириладиган объектларнинг мураккаб моделларигача бўлган моделларнинг кенг доирасини кўриб чиқади.

Сиёсий жараёнларни моделлаштиришнинг бир нечта ажойиб усулларини Э.Н.Ожиганов таклиф қилади <sup>2</sup> . У Томас Саатининг иерархияларни таҳлил қилиш усули ва Л.Блумфилднинг «Cascon» тизими дастури ёрдамида бир қатор моделларни яратди.

**Иерархиялар таҳлили усули (ИТУ)** бошқарув қарорларини қабул қилиш билан боғлиқ кенг ва хилма-хил муаммоларни ҳал қилишнинг умумий методологиясидир. Қисқача айтганда, бу кўп мезонли муҳитда рақобатдош муқобиллар орасидан танлаш мақсадида омилларни тузиш, ўлчаш ва синтез қилиш методологиясидир. Бундай сифатда у этник низоларни таҳлил қилиш мақсадларида муваффақиятли қўлланилиши мумкин. Таҳлилчи мақсадлар, муқобиллар ёки сценарийлар баҳоланишига қараб нисбий аҳамият, афзаллик ёки эҳтимолликни аниқлайди, бунда баҳолалар рақамли, график ёки оғзаки шаклда амалга оширилиши мумкин. Қиёсий баҳолар матрицаларини тузиш тамойиллари ва МАИ ни математик асослаш Т.Саати ва К.Кернснинг «Аналитик режалаштириш: тизимларни ташкил этиш» <sup>3</sup> номли ишида берилган.

Хулоса қилиб айтганда, юқорида санаб ўтилган ишларнинг материалларига асосланиб, мавзу доирасидаги хусусиятидан келиб чиқиб, асосий тушунчанинг қуйидаги таърифини таклиф қилиш мумкин: ижтимоий жараёнларни математик моделлаштириш - бу математик жиҳатдан тартибга солинган ва математик тамойилларга асосланган тузилмалар, график тасвирлар, схемалар ва бошқа абстракцияларни яратишдир. Схема, тузилма, график ёки математик тенгламанинг таркибий қисмлари (омиллари) ўртасидаги боғлиқликлар эксперт томонидан ўрганилаётган жараёнда у ёки бу омилларни афзал кўриш даражасига асосланган омилли боғлиқликлар сифатида тавсифланиши мумкин.

Ижтимоий-сиёсий жараёнларни моделлаштириш (*математик, мантиқий, концептуал, стратегик ва бошқалар орқали*) икки турдаги муаммоларни ҳал қилиш учун зарурдир. Биринчидан, истиқболда тадқиқот объекти, яъни ижтимоий-сиёсий тизим ёки жараён ҳолатининг ўзгаришини башорат қилиш ва иккинчидан, тадқиқот объектидаги ўзаро боғлиқлик ва алоқадорликларни аниқлаш учун зарур бўлади.

<sup>1</sup> Самарский А.А., Михайлов А.П. Математическое моделирование: Идеи, методы и примеры. – М., 1997.

<sup>2</sup> Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы. – М., № 11. 2006.

<sup>3</sup> Bloomfield, Lincoln P. Managing international conflict: from theory to policy: a teaching tool using CASCON. – New York, 1997.



Юқорида қайд этилган илмий-тадқиқот ишлари ва қўлланмаларни ўрганиш асосида хулоса қилиш мумкинки, ижтимоий тизимларни моделлаштириш, шунингдек, хулосалар ва башоратлар олиш имконини берувчи кўплаб методологиялар мавжуд. Шунинг ҳам алоҳида таъкидлаш керакки, ўрганилаётган тизимларнинг ҳар бири учун ҳар қандай усулларни танлаш мумкин, аммо моделлаштиришнинг у ёки бу туридан фойдаланганда олинган хулосалар ва башоратлар эксперт баҳолари ва таҳлилчининг мавжуд маълумотларни талқин қилишига боғлиқ эмас деб ҳисобламаслик ва моделлаштиришнинг бир қатор турларидан фойдаланган ҳолда мавжуд муаммони атрофлича ўрганиш, тизимлаштириш, таҳлил қилиш моделлаштиришнинг турли усулларида фойдаланган ҳолда якуний хулосаларни чиқариш керак деб ҳисоблаймиз.

**Шоҳисломбек ШАРОБИДДИНОВ, магистрант**  
*(Ўзбекистон журналистика ва оммавий  
коммуникациялар университети)*

**Сирожиддин БОЗАРОВ, магистрант**  
*(Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги  
Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби)*

## **СИЁСИЙ ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИДА ЁШЛАР МАНФААТЛАРИНИ ҲИСОБГА ОЛИШНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ МЕХАНИЗМЛАРИ**

Институционал механизмлар деганда жамият ва давлатнинг муайян соҳада, хусусан, ёшларга оид сиёсатда белгиланган мақсадларни амалга ошириш учун шакллантирган ташкилий тузилмалар, ҳуқуқий воситалар ва жараёнлар тизими тушунилади. Бу механизмлар давлат органлари, қонунчилик базаси, жамоатчилик иштироки механизмлари ҳамда нодавлат сектор (ННТ)ни ўз ичига олади.

Ёшларнинг жамиятдаги фаоллигини ошириш ва уларнинг ҳуқуқ-манфаатларини таъминлашда институционал механизмларни ривожлантириш муҳим саналади. Чунки ёшларнинг сиёсий-ижтимоий жараёнлардаги иштироки нафақат уларнинг ҳаётида ижобий ўзгаришлар қилиш воситасидир, балки бутун жамият барқарор тараққиёти гаровидир.

Бугунги кунда Ўзбекистон аҳолиси таркибида ёшлар улуши каттадир (расмий статистикага кўра, мамлакат аҳолисининг ярмидан зиёди 30 ёшгача бўлган фуқаролардир. Шу сабаб, ёшлар сиёсати давлатнинг устувор йўналишига айланган. Бу соҳада сўнгги йилларда туб ислохотлар амалга оширилмоқда. Хусусан, махсус давлат органлари ташкил этилди, қонунчилик базаси янгиланди ва мустаҳкамланди, ёшларнинг овозини эшитиш учун иштирок механизмлари жорий этилди, шунингдек, нодавлат сектор билан ҳамкорлик кенгайтирилди.

Мақола тайёрлашда ҳуқуқий ҳужжатлар таҳлили, илмий адабиёт ва халқаро ташкилотлар ҳисоботларини ўрганиш, шунингдек, Ўзбекистон ва хорижий давлатлар тажрибасини қиёсий солиштириш усулларидан фойдаланилди. Дастлаб, институционал механизмларнинг назарий асоси ва тушунчаси аниқлаштирилди. Сўнг, тўрт асосий йўналиш – (1) расмий давлат органлари, (2) ҳуқуқий механизмлар, (3) жамоатчилик иштирок механизмлари ва (4) нодавлат-нотижорат ташкилотлар (ННТ) ва ёшлар уюшмалари бўйича маълумотлар йиғилди ва таҳлил қилинди.

Ўзбекистон қонунчилиги (*масалан, 2016 йилда қабул қилинган «Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги Қонун, Президент фармон ва қарорлари, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари*) ўрганилди<sup>1</sup>. Шу билан бирга, ОАВ хабарлари ва расмий ахборот орқали махсус институтлар фаолияти ва дастурлар ҳақида фактлар олинди. Халқаро қиёсий таҳлил учун БМТ, ОЕСД, ЕХХТ ва ЕИнинг ёшлар сиёсатида оид тавсиялари, шунингдек, АҚШ ва Европа давлатларидаги ёшлар иштирокини таъминлаш амалиёти кўриб чиқилди<sup>2</sup>.

Мақоланинг натижалар қисмида юқоридаги тоифа бўйича Ўзбекистондаги институционал механизмларнинг ҳолати батафсил ёритилади.шунингдек, ҳар бир тоифа доирасида халқаро тажриба мисоллари келтирилиб, ўхшаш ва фарқли жиҳатлар кўрсатилади. Муҳокама қисмида эса ушбу механизмларнинг самарадорлиги таҳлил қилиниб, Ўзбекистонни АҚШ ва Европа тажрибаси билан қиёслаш асосида хулоса ва тақлифлар билдирилади.

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, Ўзбекистон ёшлар сиёсатини институционал асосда шакллантириш бўйича сўнгги йилларда сезиларли ривожланиш босқичига кирган бўлиб, мавжуд механизмлар давлат бошқаруви тизимининг барқарор бўлагига айланмоқда. Таҳлил жараёнида олинган далиллар ёшлар манфаатларини сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнига интеграция қилиш кўпроқ расмий давлат институтлари, қонунчилик базаси, жамоатчилик иштироки платформалари ва фуқаролик жамияти акторлари орқали амалга оширилаётганини аниқ кўрсатди. Ўзбекистон тажрибаси АҚШ ва Европа мамлакатларининг сиёсий институтлари билан қиёслаганда, тизимнинг шаклланиши, қонунчилик асослари ва иштирок механизмларининг жадал кенгайгани аниқланган бўлса-да, уларнинг реал сиёсий таъсир кучи ҳали барқарор эмаслиги ҳам кузатилди.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2016 йил 14-сентябрдаги «Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги Қонуни. <https://lex.uz/docs/-3026246>; Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 30-июндаги «Ёшларга оид давлат сиёсатини янги босқичга олиб чиқиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-6017-сон Фармони. <https://lex.uz/docs/4880189>; Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2021 йил 18 январдаги «Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсатини 2025 йилгача ривожлантириш концепцияси тўғрисида»ги 23-сон Қарори. <https://lex.uz/docs/-5234746>

<sup>2</sup> OECD. Youth Governance. OECD rasmiy sahifasi. <https://www.oecd.org/governance/youth/>; EU Youth Strategy 2019-2027. Yevropa Komissiyasi rasmiy hujjati. [https://youth.yeuropa.eu/system/files/2020-12/yeu\\_youth\\_strategy\\_2019-2027.pdf](https://youth.yeuropa.eu/system/files/2020-12/yeu_youth_strategy_2019-2027.pdf); UN Youth Strategy «Youth 2030». BMT Bos'h kotibining global dasturi. <https://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2018/09/Youth-Strategy.pdf>

Энг асосий натижа шундаки, ёшлар манфаатларини сиёсий қарорларга татбиқ қилишда давлат томонидан яратилган расмий структуралар - хусусан, Ёшлар ишлари агентлиги координация, назорат, ёшлар эҳтиёжларини жойларда аниқлаш ҳамда давлат сиёсатини ягона ёндашув асосида бошқариш имконини берган марказий институтга айланди.

Агентликнинг ҳудудий бўлинмалари орқали йиғилаётган маълумотларнинг сиёсий қарорлар даражасига чиқиш тезлиги олдингига қараганда анча ошгани, ёшлар бандлиги, таълими, ижтимоий ҳимояси ва иқтидорли ёшларни қўллаб-қувватлаш дастурларида уларнинг эҳтиёжлари кўпроқ акс этаётганини кўрсатди. Бироқ, бу институт ҳали халқаро мезонларда талаб этилгандек тўлиқ таҳлилий марказга айланган эмас. Тадқиқот натижаларига кўра, агентлик фаолияти кўпроқ маъмурий ва ташкилий функцияларни бажаришда кучли, аммо қарорлар сифатини оширадиган илмий-методик ва стратегик таҳлил блоки етарлича ривожланмаган. Европа давлатларида ёшлар вазирликлари ҳузурида мустақил илмий кенгашлар, мониторинг марказлари ва сиёсий баҳолаш лабораториялари мавжуд бўлса, Ўзбекистонда бу жараён энди шаклланимоқда.

Натижалар яна шуни кўрсатдики, Ёшлар парламенти институти мавжуд бўлиши билан муҳим кадриятни шакллантирган, яъни ёшлар сиёсий тизимга расмий интеграция каналига эга бўлган. Бу институт ёшларнинг сиёсий тажриба орттириши, қонунчилик жараёнини тушуниши, давлат органлари билан мулоқот қилиши учун зарур майдон яратди. Бироқ тадқиқот давомида олинган далиллар шуни кўрсатдики, парламентнинг сиёсий қарорларга бевосита таъсири чекланган бўлиб, у кўпроқ маслаҳат берувчи платформа сифатида ишламоқда.

Европадаги «Youth Delegate» моделлари ёки АҚШдаги шаҳар кенгашлари қошидаги йирик ёшлар кенгашлари билан таққослаганда, Ўзбекистонда бу институтнинг реал сиёсий таъсир коэффициенти пастроқ<sup>1</sup>. Аммо шунга қарамай, Ёшлар парламенти орқали илгари сурилган таклифларнинг айримлари ҳукумат дастурларига киритилгани, маҳаллий кенгашлар томонидан кўриб чиқилгани ёшлар позициясининг эътиборга олинаётганини кўрсатади.

Ҳуқуқий-меъёрий база бўйича натижалар шуни кўрсатадики, «Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги Қонун давлатнинг ёшлар олдидagi мажбуриятларини аниқ белгилаб берувчи асосий ҳуқуқий манба сифатида ишлайди ва сиёсатнинг изчиллигини таъминлайди. Қонун ёшларга таълим, бандлик, соғлиқни сақлаш, тадбиркорлик, ижтимоий ҳимоя каби кўплаб йўналишларда давлатнинг аниқ функцияларини белгиллаган бўлиб, ушбу норматив асос сиёсий қарорларнинг ёшлар манфаатларига мос бўлишини таъминлашга хизмат қилмоқда.

---

<sup>1</sup> UN Youth Strategy «Youth 2030». БМТ Бош қотибининг глобал дастури. <https://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2018/09/Youth-Strategy.pdf>

Бироқ, натижалар шуни кўрсатадики, қонуннинг ижроси барча ҳудудларда бир хил эмас, баъзи ҳудудларда норматив талаблар тўлиқ бажарилмаётгани ёки ўлчовли индикаторлар етишмаслиги туфайли мониторинг тизими тўлиқ ишламаётгани аниқланган. Европа мамлакатлари, айниқса, Скандинавия давлатларида ёшлар сиёсати бўйича статистик индикаторлар, кўрсаткичлар ва рейтинглар тизими анча мукамал бўлиб, қарор қабул қилиш жараёнида дата-дривен (маълумотларга асосланган) ёндашув устунлик қилади.

Натижалар яна шуни кўрсатадики, жамоатчилик иштироки механизмлари петициялар, электрон муҳокамалар, жамоатчилик эшитувлари ёшлар манфаатларини сиёсий қарорларга интеграция қилишнинг энг самарали ва энг тез ривожланаётган йўналишидир.

«Менинг фикрим» петиция порталида ёшлар ташаббуслари тез-тез этарли овоз тўплаб, республика миқёсида кўриб чиқиляётгани, ёшларнинг фаол фуқаролик позицияси борлигини кўрсатади<sup>1</sup>. Бироқ тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, петиция механизмнинг стратегик таъсири ҳали тўлиқ шаклланмаган: айрим таклифлар расмий муҳокамага чиқарилса-да, уларнинг бажарилиши ва мониторинги бўйича аниқ механизмлар этарли эмас. Европада петициялар парламентнинг мажбурий муҳокама тартибига эга бўлса, АҚШда «We the People» платформаси орқали петициялар сиёсий даражада юқори эътибор қозонади<sup>2</sup>. Ўзбекистоннинг бу борадаги амалиёти ҳали ўтиш даври босқичида.

Фуқаролик жамияти институтлари бўйича олинган натижалар айниқса қизиқарли бўлиб, уларнинг кўпгина фаолияти сиёсий қарорлар жараёнига билвосита, аммо сезиларли таъсир кўрсатмоқда. «Зиё Форум» каби илм-фан ва таълимга ихтисослашган нодавлат ташкилотлар турли лойиҳалар, тадқиқотлар, тренинглар орқали ёшлар билан ишлашда давлат институтлари учун муҳим ҳамкор вазифасини бажармоқда.

Натижаларга кўра, бундай ташкилотлар ёшларнинг реал эҳтиёжлари ҳақида давлат органларига ҳолис маълумот этказиш, халқаро экспертлар билан ҳамкорликда янги ёндашувларни олиб кириш ва ёшлар фикрини институционал диалогга айлантиришда муҳим роль ўйнамоқда. Хориж тажрибаси билан солиштирилганда, Ўзбекистонда ёшлар ННТларининг роли ҳали Европадагидек кучли эмас, аммо ўсиш динамикаси жуда тез.

Тадқиқотнинг умумий натижаси шуни кўрсатадики, Ўзбекистон ёшлар сиёсатининг институционал модели ҳали тўлиқ «барқарор демократик иштирок тизими» даражасига этмаган бўлса-да, асосий элементларнинг шаклланиши ва фаол ривожланиши ёшлар манфаатларининг сиёсий қарорларга интеграцияси учун таянч яратмоқда.

Қиёсий таҳлил эса Ўзбекистон Европа модели каби марказлашган давлат сиёсати ва АҚШ модели каби маҳаллий иштирок институтларини

<sup>1</sup> «Mening fikrim». Жамоавий электрон петициялар портали. Ўзбекистон Республикаси расмий портали. <https://petition.gov.uz/>

<sup>2</sup> OECD, Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2020. <https://doi.org/10.1787/c3e5cb8a-yen>

бирлаштирган «гибрид» тизимни шакллантираётганини кўрсатади. Бироқ натижалар шуни ҳам очиқ кўрсатадики, институционал механизмларнинг мавжудлиги этарли эмас - уларнинг реал таъсири, мустақиллиги, ҳисобдорлиги ва очиқлигини кучайтириш сиёсий қарорлар сифатида бевосита таъсир қилади. Шундай экан, келгусида Ўзбекистон учун энг катта вазифа институтларни кучайтириш, уларнинг функцияларини аниқ чегаралаш, мониторинг тизимларини яратиш, ёшларнинг реал сиёсий субъект сифатида қарорлар жараёнига киришини таъминлашдир. Сифатли сиёсий иштирок эса нафақат институтларга, балки ёшларнинг сиёсий саводхонлиги, имкониятлари, иқтисодий ҳолати ва рақобатбардош ижтимоий капиталига ҳам боғлиқ бўлиб қолади.

Ўтказилган тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, Ўзбекистон сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида ёшлар манфаатларини ҳисобга олишга қаратилган институционал механизмларни шакллантириш ва ривожлантириш борасида сезиларли ўзгаришлар босқичида турибди. Ушбу жараённинг муҳокама қилишга арзигулик жиҳати шундаки, мавжуд институтлар ва механизмлар шаклан жадал кенгаяётган бўлса-да, уларнинг сиёсий тизимдаги ҳақиқий функционал роли ва амалий таъсири ҳали ҳам турлича баҳоланиши мумкин.

Тадқиқот давомида олинган маълумотларга суянган ҳолда шуни таъкидлаш лозимки, давлат томонидан яратиб берилган институтлар – хусусан Ёшлар ишлари агентлиги, Ёшлар парламенти, жамоатчилик кенгашлари, маҳаллий кенгашлар қошидаги ёшлар комиссиялари – ёшларнинг сиёсий жараёнга расмий институционал киришини таъминлай оладиган асосий тузилмалар сифатида шаклланмоқда, бироқ уларнинг сиёсий қарорлар жараёнига таъсир даражаси ҳали барқарор эмас ва тизимлилик нуқтаи назаридан ўтиш даврига хос жиҳатларни намоён қилмоқда.

Муҳокама давомида энг долзарб масала шуки, ёшлар учун яратилган институционал майдонлар кўпайганига қарамай, уларнинг сиёсий қарор қабул қилишдаги бевосита роли кўп ҳолларда расмий-рамзий шаклда намоён бўлмоқда. Ёшлар парламенти орқали билдирилаётган ташаббусларнинг бир қисми ҳукумат қарорларига киритилаётгани ижобий жараён сифатида қаралиши мумкин, аммо парламентнинг институционал мустақиллиги, сиёсий муҳокамалардаги мавқе даражаси ва қарорлар устидан назорат кучи ҳали

Европа ёки АҚШдаги ёшлар иштироки институтларидан анча паст. Демак, бу эрда асосий муаммо институтнинг мавжудлиги эмас, балки унинг сиёсий тизим ичидаги ҳақиқий кучи ва сиёсий таъсир механизмларининг этарлилик даражасидир. Европа давлатларида ёшлар делегатлари миллий сиёсатни шакллантириш жараёнига бевосита жалб қилинади, улар вазирликлар ҳузурида қарор қабул қилувчи гуруҳларнинг мунтазам аъзоси сифатида фаолият юритади; АҚШда эса шаҳар кенгашлари қошидаги ёшлар кенгашларининг қарорлари кўпинча бюджет, инфратузилма, таълим ва хавфсизликка доир амалий қарорларга таъсир қилади. Ўзбекистонда бу

жараён энди шаклланаётган бўлиб, мавжуд институтлар кўпроқ сиёсий ижтимоийлаштириш платформаси вазифасини ўтамоқда.

Муҳокаманинг яна бир муҳим қисми ҳуқуқий-меъёрий базанинг реал сиёсий таъсир даражаси билан боғлиқ. «Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги Қонуннинг қабул қилиниши, Президент фармонлари ва ҳукумат дастурларида ёшлар манфаатларига алоҳида ўрин ажратилиши сиёсий жараённинг норматив асосини мустаҳкамлади. Бироқ, тадқиқот шуни кўрсатадики, ҳуқуқий нормаларнинг амалий ижроси ҳамма ҳудудларда бир хил эмас, айрим ҳолларда талаб ва индикаторларнинг аниқ белгиланмагани туфайли сиёсий қарорлар ёшлар эҳтиёжига қай даражада мос келаётгани тўлиқ аниқланмади.

Европа тажрибасида ёшлар сиёсати мониторинги алоҳида илмий марказлар, мустақил аудиторлар ва академик кузатувчилар томонидан олиб борилади; Ўзбекистонда эса бу жараён ҳали асосан давлат идоралари доирасида амалга оширилмоқда. Бу эса натижаларни ҳолис баҳолаш имкониятини чеклайди. Шу маънода, институционал механизмлар сонининг кўплиги эмас, балки уларнинг сифатли ишлаши сиёсий қарорлар самарадорлигини белгилайди.

Жамоатчилик иштироки механизмлари бўйича муҳокама қилинадиган энг асосий жиҳат – ёшларнинг рақамли иштироки тез суръатларда ошаётган бўлса-да, ушбу иштирокнинг сиёсий вазнини ошириш механизмлари ҳали тўлиқ ишламаяпти. «Менинг фикрим» петициялар портали орқали илгари сурилган таклифларнинг муҳокамага чиқарилиши ижтимоий энергияни сиёсий майдонга йўналтирувчи самарали восита бўлиб хизмат қилмоқда, бироқ петиция натижаларининг қандай қарорга айланиши, унинг ижроси ва мониторинги бўйича шаффоф механизмлар этишмайди.

Европа парламентлари петицияни маълум овоз тўплаши билан мажбурий муҳокамага чиқаради ва унга жавоб беришга сиёсий мажбурият мавжуд; Ўзбекистонда эса петиция муҳокамасининг сиёсий оқибати барқарор эмас. Бу ҳолат институционал механизмнинг шакли мавжуд, аммо унинг мазмуни тўлиқ ишламаётганини кўрсатади. Шунга қарамай, рақамли иштирокни кенгайтириш ёшлар ва сиёсат ўртасидаги масофани қисқартириш учун муҳим омил бўлиб қолмоқда.

Фуқаролик жамияти, айниқса, нодавлат ташкилотларнинг сиёсий жараёнга таъсири бўйича муҳокама шуни кўрсатадики, ННТлар Ўзбекистоннинг ёшлар сиёсатида тобора муҳим ўрин эгалламоқда. «Зиё Форум» каби илмий-таълимий ташкилотларнинг лойиҳалари ёшларнинг интеллектуал салоҳиятини ошириш, уларни глобал тенденциялар билан таништириш, халқаро экспертларни жалб қилиш ва давлат институтлари билан ўзаро ҳамкорликни кенгайтиришга хизмат қилмоқда. Бироқ бу ташкилотларнинг сиёсий қарорлар қабул қилишдаги реал роли ҳали мустаҳкам институционал шаклга эга эмас. Европа давлатларида ёшлар ННТлари давлатнинг стратегик ҳужжатларини ишлаб чиқишда бевосита иштирок этади, бюджет масалаларига оид фикр билдиради, ҳукумат сиёсатини баҳолашда мустақил эксперт сифатида қатнашади. Ўзбекистонда

эса ННТлар асосан ижтимоий лойиҳалар орқали билвосита таъсир кўрсатмоқда. Бу эса, фуқаролик жамиятининг сиёсий жараёнда тутган ўрнини кенгайтириш зарурлигини кўрсатади.

Муҳокама давомида асосий хулосалардан бири шуки, Ўзбекистон ёшлар сиёсатининг институционал модели «шаклланиш» босқичидан «мустаҳкамлаш» босқичига ўтмоқда. Мавжуд институтлар, қонунчилик нормалари ва иштирок платформалари сиёсий тизимга интеграциялашган бўлса-да, уларнинг реал самарадорлиги институционал мустақиллик, очиқлик, ҳисобдорлик ва барқарор мониторинг тизимига боғлиқ.

Европа моделлари анча марказлашган ва профессионал, АҚШ моделлари эса маҳаллий иштирокка таянади. Ўзбекистон эса, бу икки ёндашувнинг ўзига хос уйғунлашган шаклини яратишга интилоқда. Шу боис, келгуси давр сиёсий қарорларнинг ёшлар манфаатлари билан ҳақиқий уйғунлашуви учун мавжуд институтларни кучайтириш, уларнинг функцияларини аниқлаштириш, сиёсий жараёнларни шаффоф қилиш ва ёшларнинг сиёсий субъект сифатидаги ролини кенгайтириш зарур.

Хулоса қилиб айтганда, тадқиқот натижаларини умумлаштирган ҳолда айтиш мумкинки, Ўзбекистон ёшлар сиёсатини институционал жиҳатдан шакллантириш босқичидан аста-секин функционал самарадорлик босқичига ўтаётган давлатлар қаторига киради. Мамлакатда охириги йилларда яратилган давлат институтлари, ҳуқуқий асослар, очиқ иштирок платформалари ва фуқаролик жамияти механизмлари ёшлар манфаатларини сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнига олиб кириш имконини сезиларли кенгайтди.

Бироқ, ушбу институтларнинг ташқи шакли мавжуд бўлгани билан, уларнинг ички сиёсий таъсир кучи, институционал барқарорлиги, қарорларни шакллантиришдаги ҳақиқий роли ва мониторинг механизмларининг самарадорлиги ҳали тўлиқ шаклланмаган. Шундай экан, Ўзбекистон сиёсий тизими «институционал мавжудлик»дан «институционал самарадорлик» босқичига ўтиш жараёнида турибди.

Ёшлар ишлари агентлиги ёшлар эҳтиёжларини давлат сиёсатига узатиш ва қарорлар қабул қилувчилар учун таҳлилий майдон яратишда муҳим институционал ўрин эгаллаган бўлса-да, унинг фаолияти ҳозирча асосан ташкилий-административ вазифаларга йўналтирилган. АҚШ ва Европа давлатларидаги ёшлар вазирликлари ёки сиёсий тадқиқот марказлари билан қиёслаганда, агентликнинг илмий-аналитик компоненти кучсизроқ бўлиб, сиёсий қарорлар ишлаб чиқишни прогнозлаш, индикаторлар асосида таҳлил қилиш, сиёсат циклининг барча босқичларини баҳолаш каби функцияларни кучайтириш зарур. Бу таклиф Ўзбекистоннинг ёшлар сиёсатини далилларга асосланган сиёсатга айлантириш учун зарур институционал шарт-шароитларни яратади.

Шу боис, таклифларни умумлаштирган ҳолда айтиш мумкинки, сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида ёшлар манфаатларини тўлиқ акс эттириш учун институционал механизмларни кучайтириш, уларнинг функцияларини аниқ белгилаш, сиёсий тизимда очиқлик ва ҳисобдорликни ошириш, ёшлар

ваколатларини кенгайтириш, рақамли иштирокни реал сиёсий натижага айлантирадиган механизмларни яратиш ва нодавлат секторнинг сиёсий жараёндаги ролини кучайтириш зарур. Ушбу таклифлар амалга оширилганда, ёшлар манфаатлари сиёсий қарорларнинг таркибий қисмига айланади ва Ўзбекистоннинг узоқ муддатли сиёсий барқарорлиги, демократик легитимлиги ва жамиятни модернизация қилиш салоҳияти янада мустаҳкамланади.

**Илёс ИСЛАМОВ, т.ф.д. профессор**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ЁШЛАРНИНГ СИЁСИЙ ХАЙРИХОҲЛИГИ – ИЛМИЙ ТАДҚИҚОТ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА**

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев томонидан илгари сурилган «инсон манфаатлари ҳамма нарсадан устун» тамойили ислохотларимизнинг ажралмас қисмига айланди. Ушбу тамойил инсон қадрини юксалтириш ва фуқаролик жамиятини янада ривожлантириш орқали адолатли жамиятни барпо этиш, миллий иқтисодиётни барқарор ривожлантириш, инсон капитални ривожлантириш ва ҳар бир фуқарога муносиб ҳаёт шароитларини яратишда асосий мезон сифатида хизмат қилмоқда.

Шу билан бирга, инсон манфаатларига қаратилган бундай ислохотлар аҳолининг давлатга бўлган ишончини ошириш, фуқароларда ижтимоий адолат ва хавфсизлик ҳиссини мустаҳкамлаш, жамият ва давлат ўртасидаги муносабатларнинг барқарор ва самарали шаклланишига замин яратади.

Сиёсий тизимнинг барқарорлиги, аввало, мамлакат аҳолисининг давлат ва унинг институтларига нисбатан ишончи, ҳукуматнинг олиб бораётган сиёсатига хайрихоҳлиги ҳамда фуқароларнинг давлат томонидан қабул қилинаётган қарорларда ўз манфаатларини кўриши билан бевосита боғлиқдир. Жамиятнинг сиёсий тизимга нисбатан юқори даражадаги ишончи ва ҳимоя ҳисси мавжуд бўлган шароитда сиёсий барқарорлик таъминланади.

Ўзбекистон туғилиш даражаси юқори давлатлар қаторига киради ва ҳозирги кунда аҳолимиз 38 миллиондан ошган<sup>1</sup>. Унинг умумий таркибидан 14 ёшдан 30 ёшгача бўлганлар сони 10 миллионга яқинни ташкил этиб, бу жами аҳолининг 25,7 фоизига тўғри келади<sup>2</sup>. Ёшлар аҳолининг салмоқли қисмини ташкил этар экан, улар нафақат демографик куч сифатида, балки мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида ва сиёсий жараёнларда ҳал қилувчи омил сифатида намоён бўлмоқда. Шу боис, ёшларнинг сиёсий жараёнлардаги иштироки, уларнинг давлатга нисбатан ишончи ва

<sup>1</sup> <https://www.gazeta.uz/oz/2025/08/28/population/>

<sup>2</sup> <http://nhrc.uz/uz/news/skolko-molodezhi-v-uzbekistane>



фуқаролик позицияси мамлакат сиёсий тизимининг барқарорлиги ҳамда демократиянинг келгуси ривожланишини таъминлайдиган стратегик ресурс ҳисобланади.

Аҳолининг, айниқса ёшларнинг сиёсий институтларга, жараёнларга ва жамият тараққиётига бўлган ишончи, масъулияти ва фаол иштироки сиёсий хайрихоҳликни амалга оширишда ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Бу омил инкор этилган ёки етарли даражада таъминланмаган давлатларда ижтимоий норозилик, сиёсий инқироз ва турли низолар келиб чиқиши эҳтимоли сезиларли даражада ортади.

Тарихий тажриба шуни кўрсатадики, ёшларнинг сиёсий жараёнлардаги иштирокини етарли даражада йўналтира олмаган, уларнинг манфаатларини инобатга олмаган давлатларда кўпинча «рангли инқилоблар» содир бўлган. Бу ҳолат ёшлар сиёсий жараёнларда фаол куч эканлигини, уларнинг ишончи ва хайрихоҳлиги сақланмаса, сиёсий барқарорликка жиддий таҳдид юзага келиши мумкинлигини яққол кўрсатади.

Шу боис, замонавий сиёсий тизимларда барқарорликни таъминлашнинг асосий шарти сифатида аҳоли билан очиқ ва самарали мулоқот олиб бориш, давлат бошқарувида ижтимоий адолат мезонларига қатъий амал қилиш ҳамда жамиятнинг турли ижтимоий гуруҳлари ўртасида ўзаро ишонч ва ҳамжиҳатликни мустаҳкамлашга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Жумладан, ёшларни сиёсий иштирокини ва сиёсий хайрихоҳлигини ривожлантириш масалаларига қаратилган тадқиқотлар ҳам амалга оширилиб келинмоқда.

Сиёсий хайрихоҳликка оид тадқиқотларни МДХ давлатларида асосан россиялик сиёсатшунос ва социолог олимларнинг тадқиқотларида кўпроқ учратамиз.

Россиялик тадқиқотчилар Т.И. Барсукова, М.В. Ростовцева, О.В. Паслерларнинг тадқиқотларида Россия Федерациясининг минтақаларидаги ёшлар орасида сайловга бўлган муносабат, абсентеизм масалалари, ёшларнинг сиёсатга хайрихоҳлиги билан норозилиги ўртасидаги боғлиқликни таҳлил қилинган ҳамда уларга таъсир этувчи омилларга тўхталиб ўтилган<sup>1</sup>.

«Замонавий Россия ҳукуматида ёшларнинг хайрихоҳлиги» масалаларига бағишланган тадқиқотда 2021 йилда ўтказилган икки тадқиқот натижалари келтирилади: 21 нафар эксперт сўрови (депутатлар, ҳокимият ва ёшлар ташкилотлари вакиллари ҳамда олимлар) ва Россиянинг 85 субъектидаги ёшлар билан мулоқот механизмларининг ҳуқуқий таҳлили берилган. Тадқиқотда ёшларнинг асосий қиймат ва устуворликлари, уларнинг давлат органларига муносабати ва мулоқот шакллари кўриб чиқилган<sup>2</sup>. Шунингдек, ҳулоса сифатида, ёшларнинг ҳокимиятга муносабати

<sup>1</sup> Барсукова Т.И., Ростовцева М.В., Паслер О.В. Электоральные предпочтения молодежи регионов РФ через призму ее политической лояльности и протестного потенциала // Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – №. 2 (94). – С. 16-23.

<sup>2</sup> Исаева Е.А. и др. Лояльность молодёжи к современной российской власти // Южно-российский журнал социальных наук. – 2021. – Т. 22. – №. 4. – С. 22-41.

кўп ҳолларда бепарволик билан ифодаланиши, мавжуд таъсир ва мулоқот механизмларининг бир йўналишли ва формал тусга эгаллиги сабабли самарасиз бўлиши таъкидланади. Муаллифлар ёшларнинг қизиқишлари ва устувор йўналишларини ҳисобга олган ҳолда уларни ижтимоий аҳамиятли муаммолар ечимларига жалб қилиш орқали самарали мулоқот ва сиёсий хайрихоҳликни шакллантириш муҳимлигини уқтирадилар.

Сиёсий фанлар доктори, профессор О.В. Попова ўз тадқиқотларида Россия ёшларининг сиёсий хайрихоҳлиги, давлатга ишончи ва норозилик салоҳиятини ижтимоий-иқтисодий омиллар билан боғлиқ ҳолда таҳлил қилади. Унинг изланишларида асосий эътибор ёшлар сиёсий муносабатлари ва кайфиятларининг иқтисодий шароитлар, айниқса иқтисодий инқирозлар таъсирида қандай ўзгаришини ўрганишга бағишланган<sup>1</sup>. У ёшлар сиёсий хайрихоҳлигини иқтисодий фаровонлик билан чамбарчас боғлиқлигини, ишсизлик ва иқтисодий қийинчиликлар уларнинг давлат тузилмаларига нисбатан ишончини пасайтираётганини кўрсатиб ўтган. Шунингдек, у ижтимоий-иқтисодий барқарорликнинг ёшларнинг сиёсий тизимга содиқ қолишида ҳал қилувчи аҳамиятга эгаллигини таъкидлайди.

Юқоридагилардан ташқари, тадқиқотчилар ёшлар орасида сиёсий ишонч даражаси, унинг трансформация масалаларини кенг қамровли таҳлил қиладилар. Унда ёшлар сиёсий кайфиятлари, уларнинг давлат органлари билан муносабатлари ва келажакка нисбатан интилишлари таҳлил этилади. Муаллифлар ҳулосасига кўра, ёшлар сиёсий позициялари кўпинча бефарқлик (индифферентлик) ва лоқайдлик (апатия) билан тавсифлайдилар, бу эса ахборот етишмаслиги ва мавжуд мулоқот механизмларининг самарасизлиги билан изоҳланади. Бироқ, уларнинг тадқиқотлари шуни ҳам кўрсатадики, агар давлат ёшларнинг иқтисодий ва ижтимоий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда улар билан самарали мулоқот олиб борса, сиёсий хайрихоҳликни ошириш ва норозилик кайфиятини пасайтириш имконияти мавжуд<sup>2</sup>.

Юқоридаги фикрларни, Р.В. Савенков ва А.А. Фроловлар ёшларнинг давлатга ва сиёсий тизимга нисбатан муносабатини шакллантиришда мулоқот (диалог) институтларининг ўрни ва аҳамиятини таъкидлашади. Муаллифлар фикрича, давлат ва жамият ўртасида самарали мулоқот майдонларини яратиш, ёшлар билан тўғридан-тўғри муносабат ўрнатиш,

---

<sup>1</sup> Попова О.В. Политическая лояльность российской молодежи в условиях экономического кризиса // Экономическая теория и политология: игнорирование, конкуренция или сотрудничество? Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр». – СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2016. – 194 с.; Попова О.В. Влияние экономического фактора на политическую лояльность российской молодежи // Главные редакторы. – 2016. – С. 148.

<sup>2</sup> Попова О.В., Лагутин О.В. Политические настроения молодежи: лояльность или протест? // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2019. – Т. 21. – №. 4. – С. 599-619. Попова О.В., Гришин Н.В. Политическое доверие российской молодежи: «туда ли мы идем?» // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. – 2023. – Т. 19. – №. 2. – С. 298-317.

уларнинг қизиқишлари ва таклифларини ҳисобга олиш сиёсий хайрихоҳликни оширишнинг асосий воситаси ҳисобланади<sup>1</sup>.

А.А. Фролов, Е.Д. Гребенко ва А.В. Соколовнинг изланишларида замонавий Россия ёшларининг сиёсий хайрихоҳлиги, сиёсий фаоллик даражаси ва уларнинг сиёсий жараёнларга муносабати кенг қамровли таҳлил этилган. Муаллифлар ёшлар қатламларининг сиёсий мақсадлари, қадриятлари ва интилишларини ўрганиш орқали, уларнинг давлат сиёсатига муносабатини белгилаб берувчи асосий омилларни очиб беришга ҳаракат қилганлар. Хусусан, мақолаларда ёшлар орасида кузатиладиган сиёсий бефарқлик, давлат институтларига ишонч даражаси ва турли ижтимоий-иқтисодий омиллар билан боғлиқ ҳолда уларнинг кайфиятига мойиллиги кўрсатиб ўтилади. Муаллифлар фикрича, ёшлар қатлами сиёсий тизимда икки хил йўналиш билан тавсифланади: бири – давлат сиёсати ва институтларига хайрихоҳлик билдирувчи гуруҳ, иккинчиси – норозилик кайфиятини ифода этувчи, протест салоҳиятига эга бўлган гуруҳ. Мақолаларда бу жараёнларнинг шаклланишига таъсир этувчи омиллар сифатида таълим тизими, оммавий ахборот воситалари, ижтимоий тармоқлар ва давлатнинг ёшлар сиёсати кўрсатилади. Шу асосда муаллифлар ёшларнинг сиёсий хайрихоҳликни ошириш ва уларнинг фаол иштирокини таъминлаш учун комплекс чора-тадбирлар ишлаб чиқиш зарурлигини илмий асосда баён қиладилар<sup>2</sup>.

Хулоса қилиб айтганда, Россиялик олимларнинг тадқиқотларида ёшларнинг сиёсий хайрихоҳлиги ва фаоллиги кўп жиҳатдан ижтимоий-иқтисодий омиллар, давлат билан мулоқот механизмлари ҳамда ахборот муҳитининг самарадорлигига боғлиқ экани кўрсатилган. Муаллифлар фикрига кўра, давлат ва жамият ўртасида самарали мулоқотни йўлга қўйиш, ёшларнинг қизиқишлари ва устувор йўналишларини ҳисобга олиш сиёсий ишонч ва барқарорликни таъминлашнинг энг муҳим шартларидан бири ҳисобланади.

Мамлакатимиз олимларининг ёшларнинг сиёсий хайрихоҳлиги масаласига бағишланган ишлари ҳозирги кун нуқтаи назаридан етарли эмас. Шу боис, ушбу йўналишни алоҳида диссертацион тадқиқот сифатида ўрганиш зарурати мавжуд. Ёшларнинг сиёсий хайрихоҳлиги ва сиёсий фаоллигини чуқур таҳлил қилиш, шу билан бирга аниқланган камчиликларни бартараф этишга қаратилган чора-тадбирларни ишлаб чиқиш сиёсий барқарорликни таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

<sup>1</sup> Савенков Р.В., Фролов А.А. Диалоговые институты как инструмент повышения лояльности молодежи // Государство, власть, управление и право: материалы XII Всероссийской. – 2022. – С. 239.

<sup>2</sup> Фролов А. А., Гребенко Е. Д. Политическая лояльность молодежи в современной России // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики. – 2021. – С. 125-128.; Фролов А. А., Соколов А. В., Гребенко Е. Д. Установки и ориентации современной молодежи и возможности формирования ее политической лояльности // Власть. – 2021. – №. 6. – С. 118-123.; Фролов А.А., Соколов А.В., Гребенко Е.Д. Политическая активность и лояльность современной молодежи // PolitBook. – 2021. – №. 4. – С. 6-20.

**Ўлмасхон БОЗОРОВА, таянч докторант**  
*(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги*  
*Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)*

## **ЁШ РАҲБАРЛАР ИЖТИМОЙ КАПИТАЛИНИНГ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ САМАРАДОРЛИГИГА ТАЪСИР МЕХАНИЗМЛАРИ**

Замонавий жамият тараққиёти давлат бошқаруви тизимининг қанчалик самарали ташкил етилганига бевосита боғлиқдир. Глобаллашув жараёнлари, рақамли технологияларнинг жадал ривожланиши, ижтимоий муносабатларнинг мураккаблашуви бошқарув тизимидан янгича ёндашув, тезкорлик ва мослашувчанликни талаб етмоқда. Бундай шароитда инсон омили, айниқса раҳбар шахсининг салоҳияти ва ижтимоий имкониятлари ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Сўнгги йилларда бошқарув тизимига фаол кириб келаётган ёш раҳбарлар янги тафаккур, инновацион қарашлар ва замонавий бошқарув маданиятини шакллантиришда муҳим роль ўйнамоқда.

Бироқ бошқарув самарадорлиги фақатгина профессионал билим ёки маъмурий ваколатлар билан белгиланмайди. Раҳбарнинг ижтимоий муҳит билан ўзаро алоқаси, жамоатчилик билан ўрнатган ишончли муносабатлари, профессионал ва норасмий тармоқлари ҳам муҳим ресурс сифатида намоён бўлади<sup>1</sup>. Ана шу омиллар мажмуи ижтимоий капитал тушунчаси орқали ифодаланади. Ижтимоий капитал нафақат шахсий муваффақият, балки бутун ташкилот ва тизим фаолиятининг натижадорлигига таъсир етувчи омил ҳисобланади.

Ижтимоий капитал назарияси социология ва бошқарув фанларида кенг ўрганилган бўлиб, у ўзаро ишонч, ҳамкорлик, меъёр ва қадриятлар тизими орқали шаклланадиган ижтимоий алоқалар мажмуини англатади<sup>2</sup>. Давлат бошқаруви контекстида ижтимоий капитал қарор қабул қилиш жараёнини тезлаштириш, ресурслардан оқилона фойдаланиш, турли манфаатдор томонлар ўртасида келишувга эришиш ҳамда ижтимоий барқарорликни таъминлашда муҳим аҳамиятга эга. Айниқса, ёш раҳбарлар учун бу капитал инновацион ташаббусларни илгари суриш ва уларни амалиётга жорий етишда таянч механизм вазифасини бажаради.

Ҳозирги даврда давлат бошқаруви очиқлик ва шаффофлик тамойилларига асосланмоқда. Аҳоли билан мулоқот қилиш, жамоатчилик фикрини инобатга олиш, ижтимоий тармоқлар орқали бевосита алоқа ўрнатиш бошқарув жараёнининг ажралмас қисмига айланган. Ёш раҳбарларнинг коммуникатив фаоллиги ва кенг ижтимоий тармоғи айнан шу жараёнларда яққол намоён бўлади. Улар замонавий ахборот

<sup>1</sup> Bourdieu P. The Forms of Capital. – New York: Greenwood Press, 1986.

<sup>2</sup> Putnam R.D. Making Democracy Work. – Princeton: Princeton University Press, 1993.

технологияларидан самарали фойдаланиш орқали жамият билан яқин алоқада бўлиш имкониятига эга. Бу эса ишонч муҳитини мустаҳкамлаб, бошқарув қарорларининг ижтимоий қўллаб-қувватланишини таъминлайди.

Шунингдек, ижтимоий капитал бошқарув тизимида норасмий механизмлар орқали ҳам ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, идоралараро ҳамкорлик, маслаҳатлашув, тажриба алмашинуви, экспертлар билан доимий мулоқот қилиш бошқарув сифатини оширади. Агар ёш раҳбар кенг ва барқарор алоқалар тизимига эга бўлса, у мураккаб вазиятларда муқобил ечимларни тез топа олади. Бу эса бошқарув жараёнида мослашувчанлик ва тезкорликни таъминлайди.

Ёш раҳбарлар ижтимоий капиталнинг яна бир муҳим жиҳати бу ижтимоий легитимлик масаласидир. Жамият томонидан қувватланадиган раҳбар ўз ташаббусларини самарали амалга ошира олади. Ижтимоий ишонч даражаси юқори бўлган муҳитда бюрократик тўсиқлар камаяди, қарорларнинг ижроси тезлашади ва ташкилот ичидаги мувофиқлик мустаҳкамланади. Шу сабабли ижтимоий капитал давлат бошқаруви самарадорлигининг ички ва ташқи омилларини бирлаштирувчи механизм сифатида қаралади<sup>1</sup>.

Мазкур тадқиқотнинг долзарблиги шундаки, ҳозирги ислохотлар жараёнида давлат бошқаруви тизимида ёш кадрлар улуши ортиб бормоқда. Уларнинг салоҳияти ва ижтимоий имкониятларини тўғри йўналтириш бошқарув натижадорлигини оширишга хизмат қилади. Ижтимоий капиталнинг таъсир механизмларини аниқлаш орқали бошқарув тизимида самарали моделни шакллантириш мумкин.

Тадқиқотнинг мақсади ёш раҳбарларнинг ижтимоий капитали давлат бошқаруви самарадорлигига қандай таъсир кўрсатишини илмий жиҳатдан асослаб беришдан иборат. Шу мақсадда ижтимоий капиталнинг назарий асослари, унинг таркибий элементлари ҳамда бошқарув жараёнидаги амалий механизмлари таҳлил қилинади. Натижада ижтимоий капиталнинг бошқарув тизимидаги ўрни ва аҳамияти юзасидан хулосалар ишлаб чиқилади.

Ёш раҳбарларнинг ижтимоий капитали бир неча таркибий элементлардан иборат бўлиб, улар ўзаро боғлиқ ҳолда бошқарув жараёнига таъсир кўрсатади. Аввало, ишонч омили муҳим аҳамиятга эга. Агар раҳбар жамоа, ҳамкасблар ва жамоатчилик орасида ишонч қозонган бўлса, унинг ташаббуслари қўллаб-қувватланади<sup>2</sup> ва қарорлар ижроси самарали амалга оширилади. Ишонч мавжуд бўлган муҳитда ортиқча бюрократик тўсиқлар камаяди, ахборот алмашинуви тезлашади ва ҳамкорлик кучаяди.

Ижтимоий капиталнинг яна бир муҳим жиҳати бу профессионал алоқалар тармоғидир<sup>3</sup>. Ёш раҳбар турли давлат органлари, нодавлат ташкилотлар ва фуқаролик жамияти институтлари билан самарали ҳамкорлик қилса, бошқарув жараёнида ресурслар бирлаштирилади

<sup>1</sup> Peters B.G. The Politics of Bureaucracy. – London: Routledge, 2010

<sup>2</sup> Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. – New York: Free Press, 1995.

<sup>3</sup> Coleman J.S. Foundations of Social Theory. – Cambridge: Harvard University Press, 1990.

ва муаммолар комплекс ёндашув асосида ҳал етилади. Бу эса, давлат бошқаруви тизимида синергия эффектини юзага келтиради.

Шунингдек, коммуникатив компетенция ҳам ижтимоий капиталнинг ажралмас қисмидир. Ёш раҳбар ўз фикрини аниқ ва асосли ифода эта олиши, турли ижтимоий гуруҳлар билан мулоқот ўрната билиши зарур. Очiq мулоқот бошқарув жараёнида шаффофликни таъминлайди ва жамоатчилик назоратини кучайтиради. Натижада, қарорлар қабул қилиш жараёни легитимлик касб этади.

Ижтимоий капиталнинг таъсир механизмларидан бири бу ахборот алмашинуви тезлигидир. Кенг ижтимоий тармоққа эга раҳбар долзарб маълумотларни тезкор олади ва улар асосида самарали стратегиялар ишлаб чиқади. Бу эса вақт ва ресурсларни тежаш имконини беради. Ахборот оқимининг узлуксизлиги бошқарув сифатини сезиларли даражада оширади.

Ёш раҳбарларнинг ижтимоий капитали инновацион фаолиятни ҳам рағбатлантиради. Турли соҳа вакиллари билан ҳамкорлик янги ғоялар пайдо бўлишига олиб келади. Бу эса давлат бошқарувида янгича ёндашувларни жорий этишга хизмат қилади. Ижтимоий алоқалар кенг бўлган раҳбар ўз тажрибасини бойитади ва халқаро амалиётни ўрганиш имкониятига эга бўлади.

Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи яна бир механизм бу мотивация муҳитидир. Жамоа билан яқин алоқада бўлган раҳбар ходимларнинг эҳтиёж ва таклифларини инобатга олади. Натижада, иш жараёнида ўзаро ҳурмат ва ҳамжиҳатлик шаклланади. Бу эса ташкилот фаолиятининг умумий натижадорлигига ижобий таъсир кўрсатади.

Шундай қилиб, ёш раҳбарларнинг ижтимоий капитали давлат бошқарувида институционал барқарорлик, тезкорлик ва мослашувчанликни таъминловчи омил сифатида намоён бўлади. У нафақат шахсий муваффақият, балки бутун бошқарув тизими самарадорлигининг муҳим ресурси ҳисобланади.

Ёш раҳбарларнинг ижтимоий капитали давлат бошқаруви самарадорлигининг муҳим омили эканлиги тадқиқот давомида асослаб берилди. Ишонч, ҳамкорлик, профессионал алоқалар ва коммуникатив компетенция бошқарув жараёнининг сифатини белгилайди. Ижтимоий капитал мавжуд бўлган муҳитда қарорлар тезроқ қабул қилинади ва уларнинг ижроси самарали амалга оширилади.

Замонавий бошқарув тизими очиқлик ва ҳамкорликка таянади. Шу сабабли ёш раҳбарларнинг ижтимоий тармоқларини ривожлантириш, уларнинг коммуникатив салоҳиятини ошириш ва профессионал ҳамкорликни кенгайтириш муҳим вазифадир. Бу нафақат индивидуал ривожланиш, балки давлат бошқаруви тизимининг модернизациясига ҳам хизмат қилади.

Келгусида ёш раҳбарларнинг ижтимоий капиталини ривожлантиришга қаратилган махсус дастурлар ишлаб чиқиш, тренинг ва семинарлар ташкил этиш мақсадга мувофиқдир. Бу орқали давлат бошқарувида самарадорлик ва инновацион салоҳиятни янада ошириш мумкин.

## **БОШҚАРУВНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ПРИНЦИПЛАРИНИНГ СОЦИОЛОГИК ТАҲЛИЛИ**

Маълумки, жамиятнинг ўтиш даврида асосий социал эҳтиёжлардан бири – ташкил этиш ва бошқарув тизимини такомиллаштиришдан иборатдир. Аслида бошқарув функцияси инсон ҳаётининг барча соҳаларида объектив жараёнлар натижасида ошиб бориб, бозор муносабатларига ўтиш жараёнида у янада кучайиб, уни ташкил этиш янада мураккаблашиб боради.

Инсонлар ўртасидаги ҳодиса ва жараёнлар, алоқалар социал фаолият кўриниши сифатида социал бошқарувнинг аҳамиятини янада оширади. Социал жараёнларни ўрганиш ва уларни тизимли равишда бошқариш орқалигина жамиятнинг социал эҳтиёжлари қондирилади. Социал жараёнларни бошқаришнинг аниқ стратегияси жамият ривожининг иқтисодий ва социал вазифаларини муваффақиятли ҳал этиш имконини беради. Шу маънода, барча ривожланган мамлакатларда социал бошқарув муаммоларига катта аҳамият берилади<sup>1</sup>.

«Янгича ва мустақил фикрлайдиган, масъулиятли, ташаббускор, илғор бошқарув усуллари пухта ўзлаштирган, ватанпарвар, ҳалол кадрларни танлаш ва тайёрлаш бўйича самарали тизим яратилмас экан, давлат бошқарувида сифат ўзгариши юз бермайди»<sup>2</sup>, – дея бир неча марта таъкидлаган давлатимиз раҳбари.

Ҳар қандай давлатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида бошқарув тизимининг самарадорлиги муҳим роль ўйнайди. Бугунги кунда бошқарув тизимининг тўлақонли, самарали ишлашини таъминлашда замонавий муаммолар юзага келмоқда. Ушбу муаммоларни муваффақиятли ҳал этиш ва замонавий ечимлар таклиф этиш, бошқарувнинг йўналишларидан самарали фойдаланиш бошқарувнинг асоси ҳисобланади.

Бошқарув йўналишлари ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун қаратилган турли хил фаолиятларни ўз ичига олади. Асосий йўналишларга қуйидагилар киради:

1. Стратегик бошқарув – «Стратегия» грекча («strategos») сўзидан олинган бўлиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради. Бу атама ҳарбий соҳадан кириб келган бўлиб, маълумки фақатгина генераллар ғалабага эришиш учун стратегияларни тузганлар. Масалан, пухта ўйланган стратегия Александр Македонский, Амир Темурларга ҳарбий юришларда қўл келган.

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ҳам стратегия атамасида «йирик ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати»; «ижтимоий-

<sup>1</sup> Социальный менеджмент. Учебник для вузов / С.Д.Ильенково В.Н.Журавлева Л.Л. Козлова и др.:Под ред.С.Д. Ильенковой. – М: Банки и биржа, 1998. – С. 4

<sup>2</sup> <https://yuz.uz/uz/news/davlat-boshqaruvining-zamonaviy-muammolari-tahlil-qilindi>

сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми» маъносида талқин этилган.

Стратегик бошқарув – ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларини аниқлаш, ресурсларни тақсимлаш, рақобатбардош устунликни яратиш ва атроф-муҳитни таҳлил қилиш (SWOT-таҳлили каби).

2. Маркетинг бошқаруви – Маркетинг (*инглизча: market* – «бозор», «бозордаги ҳаракат», «фаолият») – корхонанинг товарлар ишлаб чиқариш ва сотишини ташкил этиш ҳамда бошқариш шакли. «Маркетинг» атамаси истеъмолга XIX асрнинг 60-йилларида Макковерн томонидан киритилган.

Маркетинг бошқаруви – бозор тадқиқотлари ва истеъмолчилар эҳтиёжларини аниқлаш орқали маҳсулот ва хизматни ишлаб чиқиш, нарх белгилаш, реклама, сотишни рағбатлантириш ва жамоатчилик билан алоқалар.

3. Молиявий бошқарув – бюджетлаштириш ва молиявий режалаштириш, шунингдек, инвестиция қарорларини қабул қилиш, молиявий ҳисобот ва назорат.

4. Инсон ресурсларини бошқариш (ХРМ) – бошқариш назариясининг асосий йўналишларидан биридир<sup>1</sup>. Давлатимизнинг ривожланишида, бозор иқтисодиёти даврида инсон ресурсларини бошқариш соҳасида талабаларнинг ҳам назарий, ҳам амалий тажрибаларини орттиришларида ушбу фаннинг аҳамияти ва тутган ўрни муҳимдир. Ходимларни жалб қилиш, ёллаш ва ўқитиш, малакасини ошириш, иш ҳақини бошқариш ва мотивацияни ошириш, меҳнат муносабатларини тартибга солиш ва хавфсизликни таъминлаш.

5. Операцион бошқарув – операцион бошқарув (ёки операцияларни бошқариш) долзарб вазифалар билан шуғулланади, лекин бу унинг ичида қабул қилинган қарорлар муҳим эмас дегани эмас. Аксинча, кундалик вазифаларни ҳал қилмасдан, компаниянинг фаолияти мумкин эмас.

Операцион бошқарув, аслида, бу фаолият натижаларининг сифатини йўқотмасдан, компания фаолияти учун сарф-харажатларни қисқартириш бўйича қарорларни ишлаб чиқишдир. Шундай қилиб, кундалик вазифаларни ҳал қилишда операцион бошқарув компаниянинг ишини оптималлаштириш билан боғлиқ. Ишлаб чиқаришни режалаштириш ва назорат қилиш, таъминот занжири бошқаруви, сифат назорати ва самарадорликни ошириш.

6. Ахборот технологиялари (ИТ) бошқаруви – ахборот тизимларини режалаштириш ва жорий этиш, маълумотлар базасини бошқариш ва хавфсизликни таъминлаш, технологик инновацияларни қўллаш.

7. Лойиҳа бошқаруви (*инг: Project Management*) – бу лойиҳа мақсадларига эришиш учун режалаштириш, ташкиллаштириш, бошқариш ва назорат қилиш жараёнидир. Бу жараён вақт, бюджет ва ресурслар каби чекловларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Лойиҳа мақсадларини

---

<sup>1</sup> Азларова М.М. Инсон ресурсларини бошқариш: ўқув қўлланма. – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги. – Т.: Иқтисодиёт, 2019, – Б. 2.



белгилаш ва режалаштириш, ресурсларни тақсимлаш ва муддатларни назорат қилиш, хавфларни бошқариш ва муваффақиятли яқунлаш.

Тамойил ёки принцип – бу фаолият юритиш, хулқнинг асосий қонидаси, етакчи ғоядир. Илмий адабиётларда, одатда бошқарув тамойиллари деганда, иқтисодиётга раҳбарлик қилишда асосланиладиган асосий қоида, йўл-йўриқ, хулқ меъёрлари тушунилади<sup>1</sup>. Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт қонунлари натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини акс эттиради. Бошқарувнинг асосий принциплари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим. Бошқарув принципларини қўллаш – бу жамоа, лойиҳа ва бутун ташкилотнинг муваффақиятли фаолият юритишининг калитидир.

### ***Бошқарув принципларини қўллаш ишда қандай ёрдам беради?***

Бошқарув принциплари – бу раҳбарларга ўз жамоаси, ташкилоти ёки лойиҳасини муваффақиятли бошқаришга ёрдам берадиган қоидалар, усуллар ва стратегиялар мажмуидир. Ушбу принципларни қўллаш ишнинг самарадорлиги ва натижадорлигини оширади, бутун ташкилот фаолиятининг муваффақиятига катта таъсир кўрсатиши мумкин.

Бошқарув принципларини амалда қўллашнинг афзалликлари:

*Биринчидан*, бошқарув принципларини қўллаш ишда аниқ тузилма ва тартибни яратишга ёрдам беради. Бошқарув принциплари компанияларга аниқ мақсадларни белгилаш ва уларга эришиш учун зарур бўлган стратегияларни ишлаб чиқишга ёрдам беради.

*Иккинчидан*, бошқарув принциплари жамоада самарали алоқа ривожланишига ёрдам беради. Бу зиддиятлар эҳтимолини камайтиради ва ташкилотда бирлик ва ҳамжиҳатликни мустаҳкамлайдиган ягона корпоратив маданиятни яратишга ёрдам беради.

Бундан ташқари, бошқарув принципларини қўллаш жараёнлар ва ресурсларни оптималлаштиришга имкон беради, бу эса харажатларни камайтиришга ва иш самарадорлигини оширишга ёрдам беради. Масалан, лойиҳа бюджетини тўғри режалаштириш ва назорат қилиш маблағларни тежашга ва молиявий ресурсларни оптималлаштиришга ёрдам беради.

Бошқарув принципларини қўллаш шунчаки расмий тартиб эмас, балки ишда муваффақиятга эришиш учун муҳим воситадир. Ходимлар қанчалик иқтидорли бўлишидан қатъи назар, тўғри бошқарув ва раҳбарликсиз юқори натижаларга эришиш қийин бўлади<sup>2</sup>.

Асосий тамойилларга қуйидагилар киради:

**1. Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили.** Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига бўйсунганини талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи бўғин раҳбари ваколатига кирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим. Бу тамойилни амалга оширишнинг

<sup>1</sup> Мухитдинов Х.А., Сибиров А.А. Бошқарув назрияси: дарслик // Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги. – Тошкент: Чўлпон номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2012. – Б. 54.

<sup>2</sup> [https://moroz.team/blog/20240202\\_principy\\_upravleniya](https://moroz.team/blog/20240202_principy_upravleniya)

асосий шарт ҳар бир ижрочининг ҳуқуқ, бурч, мажбуриятларини қатъий белгилаб қўйишдир. Яккабошчилик коллегиялик, қабул қилинадиган қарорлар ошқоралиги билан қўшиб олиб борилиши керак. Коллегиялик интизом, раҳбар, ягона шахс иродасига сўзсиз бўйсунуш билан бирга амалга ошириши керак. Демократия, ошқоралик ҳар бир кишига ўз фуқаролик қарашларини намоён қилиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда фаол қатнашиш учун имкон яратади.

**2. Илмийлик тамойили.** Илмийлик тамойилининг моҳияти, ҳар бир раҳбар иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг ўз объектив йўналишлари, ўз соҳасида маҳаллий ва чет эл тажрибасининг қўллашни тақозо этади.

**3. Режалилик тамойили.** Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш-бизнес ва стратегик режасини тузиш – иқтисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг узоқ муддатга мўлжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини белгилашни ифодалайди.

**4. Бошқарув шакл ва усулларини такомиллаштириб бориш тамойили.** Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг 3 шакли мавжуд: хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор яқка ўзи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар бўлади. Бошқарув хусусий шаклининг ижобий томони мулк эгаси ишлар боришини ўзи тўлиқ назорат қилиш имкониятига эга.

**5. Кадрларни танлаш ва жойлаштириш тамойили.** Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш тамойили муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига қатъий талаблар қўяди, уларнинг ишбилармонлик сифатлари ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.

**6. Агентлар мустақиллиги ва эркинлиги тамойили.** Бозорда агентлар фаолияти иқтисодий жавобгарлик билан биргаликда амалга ошириши керак.

**7. Шахсий ташаббус тамойили.** Бозорда ишбилармон, омилкор, шахсий фойда учун ҳаракат қилувчи, тадбиркор кишилар фаолият юритиши керак.

**8. Жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили.** Тадбиркор ўз фаолияти учун жавобгар бўлиши, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олиниши керак.

**9. Иерархия ва қайта алоқалар тамойили.** У ўз органининг бошланғич звеноси кейинги даражадаги раҳбарлик органи назоратида бўлувчи кўп босқичли структурани яратишда ифодаланади.

Барча звенолар фаолияти устидан доимий назорат қайта алоқалар орқали амалга оширилади<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Валижонов Р ва бошқ. Менежмент асослари: Касб-ҳунар коллежлари учун дарслик / Р. Валижонов, О. Қобулов, А. Эргашев. – Т.: «Шарқ», 2002. – Б. 15.

1. Мотивлаштириш тамойили – агар менежер рағбатлантириш ва жазолаш тизимини қунт билан амалга оширса, уни кўзда тутилмаган ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда қараб чиқса, ташкилий элементларни бирга қўшиб олиб борса мотивлаштириш дастури самарали бўлади.

2. Бошқаришни демократлаштириш тамойили – бошқаришда барча ходимлар қатнашишини тақозо қилади. Қатнашиш шакли турлича бўлиши мумкин: бошқаришда ягона маъмурийлик, биргаликдаги пул маблағлари, бошқариш қарорларини коллегиял ҳал қилиш ва ҳоказо.

Замонавий менежментга асосланган асосий принципларни санаб ўтамиз<sup>1</sup>:

**1. Меҳнат ва вазифаларни тақсимлаш.** Компаниянинг мақсадлари ва миссияси одатда барча учун бир хил, аммо вазифалар кўп ва турли бўлинмалар ўз вазифаларига эътибор қаратишади. Бўлимлар бир-бири билан яқин ҳамкорлик қилиши мумкин, бирининг манфаатлари бошқасининг манфаатларига чамбарчас боғлиқ бўлиши мумкин, аммо жавобгарликнинг тақсимланиши барча учун аниқ ва равшан бўлиши керак.

**2. Яккабошчилик ва бўйсунуш.** Ушбу принцип шундан иборатки, барча бўлинмалар устидан юқори менежмент туради, унинг кўрсатмаларини бажариш барча учун бир хил даражада мажбурийдир. Прогрессив компаниялар баъзи соҳаларда қатъий иерархик бошқарувдан узоқлашишга ҳаракат қилмоқда. Бироқ, ҳеч бўлмаганда ривожланиш векторини белгилайдиган ва асосий қарорларни қабул қиладиган юқори даражадаги раҳбарнинг мавжудлиги ҳали ҳам кўпчилик ташкилотлар учун хосдир.

**3. Адолат.** Бу асосий қадрият бўлиб, у ходимларнинг иш берувчига содиқлигига ва иш самарадорлигига бевосита таъсир қилади. Рағбатлантириш, танбеҳ бериш ёки жарималар тўғрисидаги қарорлар пухта ўйланган ва имкон қадар объектив бўлиши керак.

**4. Ташаббусни қўллаб-қувватлаш.** Замонавий компанияда оддий ходимларнинг ташаббускорлиги маъқулланиши керак. Кўпинча бундай ходимларда катта салоҳият яширинган бўлади. Раҳбариятнинг вазифаси – буни қайд этиш ва ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш.

**5. Ваколатларни топшириш.** Профессional раҳбар ҳар қандай қўл остидагилари билан муайян бизнес-жараён учун жавобгарликни тўғри тақсимлаши мумкин.

**6. Жавобгарлик.** Иш жараёнида, қанчалик банал эшитилмасин, шахсий манфаатлар ва жамоа манфаатлари ўртасида мунтазам равишда танлов қилишга тўғри келади. Раҳбарлик лавозимида ишлайдиган ходим учун бу айниқса долзарбдир. Айнан у қўл остидагиларга умумий натижалар учун жавобгарликни ўз зиммасига олишнинг намунасини кўрсатиши керак.

**7. Қоидаларга риоя қилиш устидан назорат.** Баъзи ташкилотларда қоидалар расмий лавозим йўриқномаларида қайд этилган, бошқаларида бюрократия камроқ. Қоидалар бевосита ишга, масалан, савдо регламенти,

---

<sup>1</sup> <https://www.uiscom.ru/blog/chto-takoe-menedzhment-i-na-kakikh-printsipakh-on-osnovan>

шунингдек, интизом, хавфсизлик ёки корпоратив техникадан фойдаланишга тегишли бўлиши мумкин.

**8. Мукофот.** Юқори натижалар кўрсатаётган ходимларни ўз вақтида аниқлаш ва турли усуллар билан рағбатлантириш керак.

**9. Корпоратив маданиятни қўллаб-қувватлаш.** Корпоратив руҳ, жамоани аҳил оила сифатида ҳис қилиш ҳозирги авлод томонидан пул топиш ва мартаба ўсишидан ҳам кўпроқ қадрланади. ҲР-менежерлардан ташқари, кўчма тадбирлар, жамоани шакллантириш тадбирларини ташкил этиш ҳам раҳбарларнинг зиммасига юклатилади.

Бошқарув йўналишлари ва принциплари ташкилотнинг муваффақиятли фаолият юритиши учун зарур бўлган асосий элементлардир. Уларни тўғри қўллаш орқали ташкилотлар самарадорликни ошириши, рақобатбардош устунликка эга бўлиши ва ўз мақсадларига эришиши мумкин.

Бошқарув принципларидан ижодий ва самарали фойдаланиш учун бошқарувнинг объектив қонунлари ва қонуниятларини очиб бериш ва ҳар томонлама ўрганиш зарур. Ўз навбатида, бошқарув қонунлари ва қонуниятлари табиат, жамият ва тафаккур ривожланиш қонунларига асосланганлиги сабабли, ҳар бир раҳбарнинг мукамал илмий билимлар тизимини, кенг маданий ва профессионал дунёқарашини шакллантириш зарур.

Объектив хусусиятга эга бўлган бошқарув принциплари меъёрий ҳужжатлар, низомлар, келишувлар, шартнома мажбуриятлари, қонунчилик актлари ва ҳоказоларда мустаҳкамлаб қўйилган ҳуқуқий шаклга эга бўлиши керак. Аммо шу билан бирга, бошқарув принципларини мустаҳкамлашнинг характери ва шакллари процедуралар ва формулаларнинг ҳаддан ташқари қаттиқлигининг олдини олиш учун етарлича мослашувчан хусусиятга эга бўлиши керак. Бу жуда муҳим, чунки муайян тарихий шароитларнинг ўзгариши ижтимоий-иқтисодий қонунларнинг ҳаракатининг ўзгаришига ва шунга мос равишда, бошқарув принциплари мазмунининг ўзгаришига олиб келади.

Бошқарув тамойилларини қўллашда бошқарувнинг тузилиши ва функцияларига устувор даражада аҳамият берилади. Шунинг учун бошқарув фаолияти вазифалари ва унинг тузилмаси, асосий компонентларига тўхталиб ўтиш зарур. Булар қуйидагилар:

1) Ташкилотнинг асосий мақсади ёки «мақсадлар дарахти»ни аниқлаш, унга эришиш учун ҳаракатлар стратегиясини ишлаб чиқиш.

2) Корпоратив маданиятни шакллантириш, яъни персонални ташкилотнинг умумий мақсади сари бирлаштириш.

3) Ташкилот мақсадига эришишда персонални мотивациялаш.

4) Ташкилотда ташкилий тартибни шакллантириш.

5) Ўзгаришлар технологиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

6) Бошқарув диагностикасини аниқ белгилаш – энг кўп ва энг кам бошқарувчанлик нуқталарини, шунингдек, бошқаришга зид нуқталарни аниқлаш.

7) Бошқарув қарорини амалга ошириш бўйича тасаввурга эга бўлиш. Бунда бошқарув қарорларининг амалга ошишини ҳисоблаб кўриш муҳим саналади.

8) қабул қилинган қарорлар бажарилишини назорат қилиш тизимини ишлаб чиқиш.

Юқоридагилардан кўриниб турибдики, бошқарув тамойиллари ташкилотни ривожлантирувчи асосий фактордир. Ҳар бир ташкилот ушбу бошқарув тамойилларини ўзига мослаштиради. Бошқарув тамойиллари ташкилотнинг самарадорлигини ошириб, адолатли меҳнат муносабатлари, жамоавий руҳни шакллантиришга ёрдам беради. Ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун аниқ ва мукаммал йўлни кўрсатиб, унинг келажақтаги равнақи учун хизмат қилади.

**Шохрух ШОВҚИДДИНОВ, магистрант**  
**(Ўзбекистон Миллий университети)**

## **ТРАНСПОРТ ДИПЛОМАТИЯСИ – ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДАГИ ЗАМОНАВИЙ СТРАТЕГИК Йўналиш СИФАТИДА: ЎЗБЕКИСТОН ТАЖРИБАСИ**

XXI асрнинг глобал сиёсий ва иқтисодий тизимида транспорт инфратузилмаси дунёдаги барча ривожланаётган ва ривожланган давлатларнинг ташқи сиёсат воситасига айланиб бормоқда. Транспорт дипломатияси – бу дунё давлатларининг транспорт инфратузилмаси ва логистика тармоқлари ҳисобланади.

Шу жумладан, Марказий Осиё давлатлари ўзларининг геосиёсий манфаатларини рўёбга чиқариш, иқтисодий ҳамкорликни йўлга қўйиш, мустаҳкамлаш ва халқаро муносабатларни тартибга солиш учун стратегик восита сифатида транспорт инфратузилмаси ва логистика тармоқларини ривожланмоқда<sup>1</sup>. Транспорт дипломатияси ва логистика тармоқларини ривожлантириш, айниқса, қуруқлик билан ўралган Ўзбекистонлар учун муҳим аҳамият касб этади, чунки ушбу давлатлар халқаро савдо тармоқларига уланишнинг муқобил йўллариини излашга мажбурдирлар<sup>2</sup>.

Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикаси транспорт тизимини модернизация қилиш орқали халқаро транспорт коридорларини ривожлантиришга катта эътибор қаратди. 2016 йилда Президент Шавкат Мирзиёев Ўзбекистон бошқарувида келиши билан ташқи сиёсатда тубдан ўзгаришлар амалга оширилди. Очқикли сиёсати, минтақавий ҳамкорликни фаоллаштириш, айниқса, транспорт инфратузилмасини ривожлантириш

<sup>1</sup> Larkin B. The Politics and Poetics of Infrastructure. Annual Review of Anthropology, 42, 2013. – P. 327-343.

<sup>2</sup> Jamestown Foundation. Uzbekistan: An Aspiring Transport Hub for Central Asia. Eurasia Daily Monitor, 2022.

давлат сиёсатининг устувор йўналишлари қаторига киритилди<sup>1</sup>. Ўзбекистон Марказий Осиёда транзит маркази бўлиш мақсадида фаол дипломатик ҳаракатларни бугунги кунда олиб бормоқда.

Транспорт дипломатияси назарияси халқаро муносабатлар фанининг нисбатан янги йўналиши бўлиб, юмшоқ куч (soft power) концепцияси кўп томонлама дипломатияни олиб бориш назариялари билан чамбарчас боғлиқдир<sup>2</sup>. Давлатлар транспорт инфратузилмаларини яратиш, ишлаб чиқиш ва бошқариш учун, дунёнинг ривожланган етакчи давлатлари билан алоқаларни мустаҳкамлаш иқтисодий барқарорликни оширади ва минтақавий ҳамкорлик тизимини шакллантиради. Шу сабабли, Марказий Осиё давлатлари ўзларининг халқаро мавқеини мустаҳкамлаши билан бир қаторда, ўз иқтисодий геосиёсий таъсирларини кенгайтирадилар<sup>3</sup>.

Республикаларнинг қуруқлик билан ўралганлиги (double-landlocked) – денгизга чиқиш имкониятининг йўқлиги, транспорт дипломатияси Республикалар учун ўта муҳим эканлигини билдиради<sup>4</sup>. Ўзбекистон жанубдан Афғонистон ва Тожикистон, шимолдан Қозғистон, шарқдан Қирғизистон ғарбдан Туркменистон билан ўралган. Ўзбекистоннинг географик жойлашуви Марказий Осиё давлатлари ичида марказда жойлашганлиги ва беш давлат билан чегарадош эканлигини англатади. Республикалар Шарқ билан Ғарб, Шимол билан Жануб орасидаги савдо йўллариининг кесишган нуқтасида жойлашган бўлиб, Республикалар Марказий Осиё давлатлари ичида энг муҳим транзит давлатининг маркази сифатида тан олиниш имкониятини беради.

Сўнгги йилларда, Марказий Осиё орқали янги транспорт коридорлари барпо этилмоқда, катта давлатлар ўз таъсирини кучайтириш учун рақобатлашмоқда. Жумладан, Россия-Украина можаросининг охири кўринмас даражада давом этиши Шимолий коридор орқали юк ташишни мураккаблаштирмоқда, бу жараён ўз-ўзидан Марказий Осиё минтақаси давлатлари учун муқобил йўллари ривожлантиришга туртки бўлди<sup>5</sup>.

Хитойнинг «Бир камар, бир йўл» ташаббуси билан Марказий Осиё Ўзбекистонларига инфратузилма лойиҳаларини амалга ошириш имконияти яратилди<sup>6</sup>. Европа Иттифоқи Ўрта коридорни ривожлантиришга қизиқиш билдирмоқда<sup>7</sup>. Бундай шароитда, Ўзбекистоннинг транспорт дипломатияси стратегиясини ўрганиш назарий ва амалий жиҳатдан муҳим аҳамият касб этади.

Шундан келиб чиқиб, транспорт дипломатиясининг назарий асосларини таҳлил этиш билан бир қаторда, ушбу соҳадаги амалий

<sup>1</sup> The Diplomatic Insight. Uzbekistan Leads Central Asia's Transport, Trade Integration. 2024.

<sup>2</sup> East Asia Journal. Introduction to the Special Issue: Theory and Practice of Connectivity in the Indo-Pacific. East Asia, 2023.

<sup>3</sup> Sharp P. Diplomatic Theory of International Relations. Cambridge University Press, 2009.

<sup>4</sup> Silk Road Briefing. Uzbekistan - An Economic Role Model For Central Asia's Belt & Road Initiative, 2021.

<sup>5</sup> Karimova Z. Connecting Asia: Uzbekistan Looks to Capitalize on Central Asia's Transport Potential. The Diplomat, 2018.

<sup>6</sup> Council on Foreign Relations. China's Massive Belt and Road Initiative. 2023.

<sup>7</sup> The Diplomatic Insight. Uzbekistan Expands International Transport Routes. 2025.

тажрибалар ҳам синчковлик билан ўрганилади. Тадқиқот вазифалари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- транспорт дипломатияси концептуал асосларини таҳлил этиш;
- Ўзбекистоннинг транспорт дипломатияси стратегиясини баҳолаш;
- амалга оширилаётган транспорт коридори лойиҳаларини ўрганиш;
- халқаро ҳамкорлик механизмларини таҳлил этиш;
- эришилган ютуқлар ва келажак истиқболларини аниқлаш.

Транспорт дипломатияси халқаро муносабатлар назариясида янги бўлиб, аммо тез ривожланаётган йўналиш ҳисобланади. Ушбу йўналиш 2010-йилларда «уланганлик» тушунчаси дипломатиядаги асосий терминлардан бирига айланиши билан фаол ривожлана бошлади. Транспорт дипломатияси ва халқаро муносабатлар назарияси нафақат глобаллашув билан боғлиқ, балки минтақавий интеграциянинг калити ҳам ҳисобланади.

Айниқса, Жануби-Шарқий Осиё давлатлари Ассоциацияси(АСЕАН), 2010 йилда «АСЕАН»га уланганлик бўйича бош режасининг қабул қилиниши, терминнинг халқаро муҳокамаларда кенг қўлланилишига олиб келди<sup>1</sup>. Транспорт дипломатиясининг назарий базаси бир неча тушунчалар ва ёндашувлар билан боғлиқдир. Биринчидан, у кўп томонлама дипломатия концепцияси билан чамбарчас боғлиқдир<sup>2</sup>.

Ҳоскингни 2006 йилда таъкидлашича, дипломатия давлат ва нодавлат субъектлар тармоқларини яратиш ва ресурслар устидан монополияга эга бўлмаган иштирокчилар ўртасида масалалар бошқарувини йўлга қўйишга қаратилган фаолиятга айланмоқда. Иккинчидан, транспорт дипломатияси юмшоқ куч концепцияси билан боғлиқдир. Жозеф Най томонидан ишлаб чиқилган юмшоқ куч назарияси бўйича ривожланаётган давлатлар, ҳарбий ёки иқтисодий босим ўрнига маданият ва сиёсий идеаллар, инфратузилмалар орқали бошқа давлатларнинг хатти-ҳаракатларига таъсир кўрсатишлари мумкин<sup>3</sup>.

Учинчидан, инфратузилма ва халқаро муносабатларда давлатлар ўртасидаги боғлиқлик муҳим назарий жиҳат ҳисобланади. Ларкиннинг билдириб ўтишича, инфратузилмани «маҳсулотлар, одамлар ва ғояларнинг оқимини таъминловчи ва уларнинг бўшлиқ бўйлаб алмашишига имкон берувчи қурилган тармоқлар» деб таърифлайди. Инфратузилмалар нафақат техник иншоот бўлиб, балки халқаро муносабатларнинг ажралмас қисмидир. Транспорт инфратузилмаси давлатлар ўртасида алоқаларни шакллантириб, иқтисодий, сиёсий ва ўзаро боғлиқликни чуқурлаштиради, ижтимоий-маданий алоқаларни кенгайтиради<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ASEAN. Master Plan on ASEAN Connectivity. Jakarta: ASEAN Secretariat, 2010.

<sup>2</sup> Hocking B. Multistakeholder Diplomacy: Forms, Functions and Frustrations. Multistakeholder Diplomacy: Challenges and Opportunities. Geneva: DiploFoundation. 2006.

<sup>3</sup> Nye J.S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: PublicAffairs. 2004.

<sup>4</sup> International Studies Review. Infrastructures and International Relations: A Critical Reflection on Materials and Mobilities, 2024.

Транспорт дипломатияси турли хил кўринишда бўлади. Авиация дипломатияси – ҳаво транспорти орқали давлатларнинг алоқаларини мустаҳкамлаш ва ташқи сиёсий мақсадларни амалга ошириш<sup>1</sup>. Темир йўл дипломатияси – темир йўл тармоқларини қуриш ва бошқариш орқали минтақавий интеграцияни кучайтириш.

**Жадвал 1. Транспорт дипломатиясининг асосий йўналишлари:**

Йўналиш	Тавсифи	Аҳамияти
Темир йўл транспорт дипломатияси	Янги темир йўл коридорларини қуриш ва ривожлантириш орқали минтақавий ҳамкорликни мустаҳкамлаш.	Юк ташишнинг асосий воситаси, узоқ масофага самарали юк ташиш.
Автомобиль йўллари дипломатияси	Автомобиль йўлларини модернизация қилиш ва янги йўналишларни очиш.	Мослашувчанлик, кичик ҳажмли юклар учун қулай.
Ҳаво транспорти дипломатияси	Ҳаво алоқаларини кенгайтириш ва аэропорт инфратузилмаларини ривожлантириш.	Тез етказиб бериш, энг қулай халқаро боғланишлар.
Кўп тармоқли транспорт	Турли транспорт турларини бирлаштириб, самарали логистика тизимини яратиш.	Максимал самарадорликни ошириш билан бир қаторда, ортиқча сарф-харажатларни камайтириш.

Денгиз транспорт дипломатияси – юк ташиш кемалар орқали ресурслар ташилиши, портлар ва денгиз йўлларини ривожлантириш орқали, савдо алоқаларини мустаҳкамлайди. Кўп модулли транспорт дипломатияси – турли хил транспорт турларини бирлаштириб, самарали логистика тизимларини яратади. Шарқ дипломатия назарияси асосида ўтказилган тадқиқотларда таъкидлаганидек, дипломатия нафақат давлатлар ўртасида, балки турли гуруҳлар ўртасида ҳам амалга оширилади<sup>2</sup>. Ушбу ёндашув транспорт дипломатиясини тушунишда муҳим роль ўйнайди. Чунки транспорт коридори лойиҳаларида давлатлар, халқаро ташкилотлар, хусусий компаниялар ва фуқаролик жамияти субъектлари иштирок этади. Транспорт дипломатияси замонавий халқаро муносабатларда дипломатиянинг классик шакллари билан бир қаторда қўлланилади ва давлатларнинг ташқи сиёсатини ривожлантиради.

Ўзбекистон мустақиллик йилларида транспорт тизимини ривожлантиришга катта эътибор қаратди, бироқ 2016 йилдан кейин амалга оширилаётган ислохотлар транспорт дипломатиясига янги йўналиш очди.

<sup>1</sup> Huijboom F. Aviation diplomacy: a conceptual framework for analyzing the relationship between aviation and international relations. Journal of International Studies, 13(2), 2020. – P. 171-186.

<sup>2</sup> Lun Y.H.V., Hoffmann J. Connectivity and trade relativity: the case of ASEAN. Journal of Shipping and Trade, 1, 2016. – P. 1-11.



Президентимиз Шавкат Миромонович Мирзиёев раҳбарлигидаги ташқи сиёсат стратегияси очиклик, қўшни давлатлар билан ҳамкорликни мустаҳкамлаш ва минтақавий интеграцияга қаратилди<sup>1</sup>.

Транспорт соҳасидаги янги ислохотлар ушбу стратегиянинг муҳим қисмини ташкил этади. 2019 йил 1 февралда Президентнинг «Транспорт соҳасида давлат бошқаруви тизимини тубдан такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5647-сонли фармонида асосан, транспорт вазирлиги ташкил этилди. Ташкилий ислохотлар транспорт тизимини ягона марказдан бошқариш ва стратегик режалаштириш имкониятини оширди. Транспорт вазирлиги йўл, темир йўл, ҳаво, дарё транспорти ва йўл иншоотларини ривожлантиришда ягона давлат сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш билан шуғулланмоқда.

Бугунги кунда «Ўзбекистон Республикаси транспорт тизимини 2035 йилгача ривожлантириш стратегияси» ишлаб чиқилди ва у, йўловчи ва юк ташиш ҳажми ҳамда сифатини ошириш, транспорт соҳаси бошқарув тизимини такомиллаштириш, транспорт тизимида ходимларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича тамоман янги ёндашувларни жорий этишни кўзда тутди<sup>2</sup>.

Стратегия шимол, шимоли-ғарб, жануб, жануби-ғарб ва шарқ коридорларини ривожлантиришни режалаштирган. Бу коридорлар Ўзбекистонга Евросиё Иқтисодий Иттифоқи, Европа, Эрон, Туркия, Афғонистон, Покистон, Ҳиндистон ва Хитой бозорларига киришга имкон беради. Ўзбекистон транспорт дипломатияси стратегиясининг асосий йўналишлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Марказий Осиёда ҳамкорликни мустаҳкамлаш ва биргаликдаги транспорт инфратузилмасини ривожлантириш;

2. Хитойнинг «Бир камар, бир йўл» ташаббусига фаол қўшилиш, Шарқ ва Ғарб йўналишида транзит имкониятларни кенгайтириш;

3. Жанубий Осиё билан транспорт алоқаларини ўрнатиш ва Афғонистон орқали Покистон ва Ҳиндистон бозорларига киришни таъминлаш;

4. Халқаро транспорт коридорларига интеграция ва ўрта коридор (ТИТР) ҳамда бошқа кўп тармоқли йўналишларда фаол иштирок этиш.

Ўзбекистон денгизга тўғридан-тўғри чиқолмаганлиги сабабли, транспорт коридорларини ривожлантириш Ўзбекистон учун стратегик аҳамиятга эга. Ўзбекистоннинг ташқи савдосининг 80 фоиз Россия ва Қозоғистон орқали амалга оширилади, бу эса экспорт-импорт операцияларининг географик диверсификациясини таъминлайди. 2022 йил февралдан бошлаб Россия-Украина можароси Шимолий коридор орқали юк ташишни қийинлаштирди ва муқобил йўлларни ривожлантиришга ва янги коридорлардан кенг фойдаланишга туртки бўлди. Бунинг натижасида,

<sup>1</sup> The Diplomat. How Uzbekistan Promotes Regional Integration in Central Asia. 2023.

<sup>2</sup> Institute for Strategic and Regional Studies under the President of the Republic of Uzbekistan. Key priorities of Uzbekistan for the comprehensive development of transport corridors in Central Asia, 2021.

Ўзбекистон учун Ўрта коридор ва жанубий йўналишларни фаоллаштириш имкониятини оширди.

Жаҳон банки маълумотларига кўра, 2030 йилга келиб Ўзбекистоннинг транзит салоҳияти 4,4 бараварга ошиши кутилмоқда ва транспорт соҳасига инвестициялар 46,7 млрд. долларгача кўпайиши тахмин қилинмоқда. 2030 йилга келиб Ўзбекистон-Европа йўналишида транзит юк ташиш миқдори 71 фоиз кўпайиб, 1,3 млн. тоннага этиши экспертлар томонидан прогноз қилинмоқда. Ушбу кўрсаткичлар Ўзбекистоннинг минтақадаги транзит маркази сифатидаги ўрнини мустаҳкамлашга қаратилган.

Ўзбекистон бир неча халқаро транспорт коридори лойиҳаларида фаол иштирок этиб келмоқда. Энг муҳим лойиҳалардан бири Хитой-Қирғизистон-Ўзбекистон (ХҚЎ) темир йўли қуриш лойиҳасидир. Ушбу лойиҳа 20 йилдан ортиқ муддатда муҳокама қилинди ва 2021 йил сентябрда учта давлат биргаликдаги техник-иқтисодий асослаш тадқиқотини молиялаштириш тўғрисида келишувга эришди. Лойиҳа 523 километрлик темир йўл қурилишини кўзда тутди ва Қашқар шаҳридан (Синцзян, Хитой) Карасу (Қирғизистон) орқали Андижон шаҳрига этиб келади. 2025 йил июлида Қирғизистон қисмида қурилиш ишлари бошланиши режалаштирилган эди ва у 6 йил давом этиши кутилмоқда.

ХҚЎ темир йўли Шарқий Осиёдан Марказий Осиёга ва ундан кейин Жанубий Осиё ва Яқин Шарқ Ўзбекистонларига юк ташишнинг энг қисқа йўли бўлади. Дастлабки ҳисоб-китобларга кўра, юк етказиб бериш вақти 7-8 кунга қисқаради ва Шарқий Осиёдан Яқин Шарқ ва Жанубий Европа Ўзбекистонларигача бўлган йўлнинг узунлиги 900 километрга камаяди. Ушбу йўналиш Ўзбекистон учун Хитой билан бевосита темир йўлни боғлаш ва транзит салоҳиятини ошириш имкониятини яратади.

Иккинчи муҳим йўналиш Ўзбекистон учун Денгизга чиқишга энг қисқа бўлган, жанубий транспорт коридорини ривожлантиришдир. Ўзбекистон Афғонистон орқали Покистон ва Ҳиндистон бозорларига киришни таъминлашга қаратилган лойиҳаларни амалга оширмоқда. 2017 йилда Афғонистоннинг собиқ Президенти Ашраф Ғани Ўзбекистонга расмий ташрифи вақтида Мозори-Шариф-Ҳирот темир йўли қурилиши тўғрисида келишувга эришган эди. Ушбу темир йўл мавжуд Хайратон-Мозори-Шариф йўлининг давоми бўлиб, ўзбек мутахассислари томонидан қурилган эди. Афғонистон импортининг қарийб ярми ва гуманитар ёрдамнинг муҳим қисми ушбу темир йўл орқали амалга оширилади. 2022 йилда Ўзбекистон Ҳиндистондан биринчи транзит юкни қабул қилиб олди. Покистон ва Афғонистон орқали юк ташиш тажрибаси амалга оширилди, жумладан 140 тонна оғирликдаги юк, Покистон ва Афғонистон орқали, Термиз шаҳрига этиб келди. Гарчи бу ҳажм кичик бўлса-да, келажақда Ўзбекистоннинг Россия ва Қозғистонга транспорт боғлиқлигини камайтиришга қаратилган стратегик истиқболни кўрсатади.

Учинчи муҳим йўналиш ҳозирда Марказий Осиё давлатлари томонидан кенг қўлланиб келаётган Ўрта коридор (Транс-Каспий Халқаро Транспорт Маршрути - ТИТР) ҳисобланади. Ушбу коридор Хитой, Ўрта Осиё,

Каспий денгизи, Жанубий Кавказ ва Туркия орқали Европага юк ташишни таъминлайди. 2019 йилда Ўзбекистон, Озарбайжон, Қирғизистон, Туркменистон ва Грузия темир йўл маъмурияти CASCА (Марказий Осиё-Жанубий Кавказ-Анадолу) кўп тармоқли коридорни яратиш тўғрисида келишувга эришди.

Ушбу келишувга 2021 йилдан бошлаб Туркия давлати қўшилди ва олти томонлама протокол имзоланди. Келишувда имтиёзли таъриф сиёсати, ягона юк ташиш қоидалари, логистика ҳамкорлиги ва тўсиқларсиз божхона расмийлаштиришни яхшилашни ўз ичига олади. Ўзбекистон ўрта коридор орқали юк ташишни фаоллаштирмоқда, 2024 йилда Каспий денгизи орқали Ўзбекистон ва Европа ўртасида юк транзити 1,1 млн. тоннага етди, бу 2020-йилдагига нисбатан 55 фоиз кўпдир.

2022 йил декабрда CASCА орқали Ўзбекистондан Болгариянинг Бургас портига биринчи контейнер поезде жўнатилди. Йўлнинг узунлиги 4000 километрдан ортиқ бўлиб, шу орқали ўзбек юк ташувчилари учун оптимал масофа бўлиб, Туркменистон давлати орқали ўтувчи транзит йўл туфайли вақт ва маблағ тежашга имкон яратилди.

Марказий Осиё минтақасида транспорт ҳамкорлигини мустаҳкамлаш мақсадида, 2024 йил ноябрь ойида, Тошкентда Марказий Осиё минтақасида транспорт ҳамкорлигини мустаҳкамлаш бўйича Марказий Осиё транспорт вазирларининг учинчи йиғилиши бўлиб ўтди. Йиғилиш якунида Тошкентда транспорт коммуникация тизимини ривожлантириш бўйича ҳужжатлар имзоланди ва САТРАНС-2035 стратегияси лойиҳаси муҳокама қилинди.

Ушбу ҳужжат замонавий, экологик тоза ва халқаро савдо йўлларига интеграциялашган ягона транспорт майдонини яратишга қаратилган. Ўзбекистон Транспорт вазири Илҳом Маҳкамов таъкидлаганидек, бу ҳужжат 2035-йилгача ҳамкорликнинг стратегик йўналишларини белгилайди ва уч асосий йўналишни ўз ичига олади: инфратузилмани ривожлантириш, рақамлаштириш ва минтақа давлатлари ҳаракатларини мувофиқлаштириш.

Ўзбекистоннинг транспорт дипломатиясида ва савдо алоқаларида Хитой билан ҳамкорлик алоҳида ўрин тутди. 2015 йилда Ўзбекистон «Бир камар, бир йўл» (БРИ) ташаббусига қўшилди ва Осиё инфратузилма инвестиция банкига (АИИБ) аъзо бўлди<sup>1</sup>. Хитой Президенти Си Цзинпиннинг 2013 йил сентябрида Остонада ўтказилган «Ипак йўли иқтисодий камари» тушунчасини эълон қилиши Марказий Осиё учун янги имкониятларни яратди. 2017 йил май ойида Пекинда бўлиб ўтган биринчи «Бир камар, бир йўл» форумида Президентимиз Шавкат Миромонович Мирзиёев ва Си Цзинпин БРИ соҳасидаги ҳамкорликни ривожлантириш бўйича ижобий фикр билдирдилар. Учрашув давомида икки давлат электр-энергияси, нефть ишлаб чиқариш, кимё, қурилиш, тўқимачилик, фармацевтика муҳандислиги, транспорт инфратузилмаси ва қишлоқ хўжалигида ҳамкорликни кучайтириш бўйича 115 та шартнома имзоландилар умумий қиймати 23 млрд. доллардан ортиқ. 2019 йилда Ўзбекистон ўз ривожланиш режасини Хитойнинг БРИ

<sup>1</sup> Silk Road Briefing. Uzbekistan's Opportunities and Challenges from China's Belt & Road Initiative, 2023.

мақсадларига мослаштиришга масъул янги ҳукумат гуруҳини ташкил этди. Хитой Ўзбекистоннинг энг йирик савдо ҳамкори (импорт ва экспорт бўйича) бўлиб, Ўзбекистон ҳудудида 1500 дан ортиқ хитой корхонаси фаолият юритмоқда. Хитой-Ўзбекистон савдо муносабатлари ўсишда давом этмоқда. «Янги Ўзбекистонни ривожлантириш стратегияси 2022-2026» дастурида Хитой билан чуқур иқтисодий муносабатларни ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилган<sup>1</sup>.

**Жадвал 2. Ўзбекистоннинг асосий транспорт коридор лойиҳалари:**

Лойиҳа номи	Йўналиш	Ҳолати	Аҳамияти
Хитой-Қирғизистон-Ўзбекистон темир йўли	Шарқ-Ғарб	Қурилиш 2025 йилда бошланди	Хитой билан бевосита алоқа
Транс-Афғон темир йўли	Шимол-Жануб	Режалаштириш босқичида	Жанубий Осиё бозорларга кириш
Ўрта коридор (ТИТР)	Шарқ-Ғарб	Фаол ишлаб турмоқда	Европа билан боғланиш
CASCA+ коридори	Кўп модалли	Фаол ишлатилмоқда	Туркия ва Европа билан алоқа

Ўзбекистон нафақат Хитой, балки бошқа халқаро ҳамкорлар билан ҳам фаол ишламоқда. Европа Иттифоқи билан ҳамкорликда Ўзбекистон GSP+ (Умумлаштирилган имтиёзлар тизими) тизимига аъзо бўлди, бу билан ўзбек ишлаб чиқарувчиларига 6000 дан ортиқ товар турини Европа Иттифоқида божсиз экспорт қилиш имкониятини яратди. 2024 йилда Ўзбекистон ва Европа Иттифоқи ўртасидаги савдо айланмаси 6,4 млрд долларга етди, бунда ўзбек экспорти 1,7 млрд. долларни ташкил этди. Асосий экспорт маҳсулоти (54 фоиз) кимёвий бирикмалар, жумладан уран каби радиоактив элементлардир. шунингдек, Россия билан ҳам транспорт соҳасида ҳамкорлик сақланиб қолмоқда, гарчи Россия-Украина можароси шимолий коридор орқали юк ташишни мураккаблаштирган бўлса-да, Ўзбекистон ва Россия ўртасидаги икки томонлама савдо алоқаси 7,5 млрд. долларни ташкил этади. Ўзбекистон Жанубий Корея, Япония ва бошқа Ўзбекистонлар билан транспорт инфратузилмаларни модернизация қилиш учун технология ва инвестицияларни жалб қилмоқда.

Минтақавий ҳамкорлик контекстида Ўзбекистон Марказий Осиё давлатлари билан яқин ҳамкорликда ишлайди деб кўрсатилган. Президент Мирзиёев раҳбарлигида ҳар йили Марказий Осиё давлатлари раҳбарлари маслаҳат учрашувлари ўтказилмоқда. 2017 йилдан буён минтақавий интеграция жараёни янги босқичга кирди. 2023 йилда Душанбе шаҳрида

<sup>1</sup> The Belt and Road Initiative and Uzbekistan's New Strategy of Development: Sustainability of mutual relevance and positive dynamics. Uzbek Journal of Legal Studies, 2018.

бўлиб ўтган Марказий Осиё давлатлари раҳбарлари маслаҳат учрашувида Президентимиз Шавкат Миромонович Мирзиёев таъкидлаганидек, «минтақамиз иқтисодий ўсиш ва инвестицион фаолликнинг асосий марказларидан бирига айланмоқда ва Ғарб билан Шарқ, Шимол билан Жанубни боғловчи транспорт ҳаби сифатида тарихий ўрнини тикляпти».

Сўнгги йилларда, Ўзбекистон транспорт дипломатияси муҳим ютуқларга эришди. Ўзбекистон минтақадаги йирик юк ташиш марказларидан бирига айланди, 2024 йилда Ўзбекистонда халқаро юк ташиш ҳажми тахминан 60 млн. тоннани ташкил этди. Ўзбекистоннинг Европа йўналишидаги улуши ўсишда давом этмоқда ва ўзаро савдо айланмасининг барқарор ўсишини акс эттиради. Транспорт соҳасига инвестициялар сезиларли даражада ошди, транспорт инфратузилмасини ривожлантириш учун халқаро молия институтлари ва давлатлар билан кўплаб келишувлар имзоланди. Жаҳон банкининг Логистика кўрсаткичлари индекси (ЛПИ) кўра, Ўзбекистон кўрсаткичлари яхшиланди. Божхонада Ўзбекистонимиз ичкарасига кириб келувчи товар хомашё юқларининг расмийлаштириш ишлари тезлашди ва транспорт хизматлари сифати ошди. Марказий Осиё давлатлари транспорт ҳамкорлигини мустаҳкамлаш бўйича кўплаб ташаббусларни амалга ошириб келишмоқда. CATRANS-2035 стратегияси ишлаб чиқилди ва бу минтақа давлатларининг биргаликдаги транспорт сиёсатини шакллантиришга ёрдам берди.

Келажақда Ўзбекистон транспорт дипломатияси янада ривожланиши кутилмоқда, асосий истиқболлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Хитой-Қирғизистон-Ўзбекистон темир йўлини қуриб битириш ва ишга тушириш, Хитой билан бевосита темир йўл алоқасини ўрнатади ва транзит салоҳиятини сезиларли даражада оширади;
- Транс-Афғон темир йўли лойиҳасини амалга ошириш, Жанубий Осиё бозорларига киришни таъминлайди ва савдо алоқаларини кенгайтиради;
- ўрта коридор орқали юк ташиш ҳажмини ошириш, Европа давлатлари билан транспорт алоқаларини мустаҳкамлайди;
- рақамли технологияларни жорий этиш ва логистика хизматларини яхшилаш, транспорт тизимининг самарадорлигини оширади.

Транспорт дипломатиясининг ривожланишига бир қатор муаммолар ҳам мавжуд. Инфратузилма модернизацияси учун катта молиявий ресурслар талаб этилади. Транспорт хизматлари нархи ҳали ҳам юқори ва етказиб бериш вақти шимолий коридор билан солиштирганда кўпроқ. Марказий Осиё давлатлари ўртасида транспорт стратегияларини мувофиқлаштириш ва ягона тариф сиёсатини ишлаб чиқиш зарур. Геосиёсий курашлар ва Афғонистондаги вазият, жанубий йўналишларни ривожлантиришга таъсир этмоқда. Муаммоларга қарамай, Ўзбекистоннинг транспорт дипломатияси келажақда истиқболли бўлиб, Ўзбекистон минтақавий ҳамкорликни мустаҳкамлаш, халқаро транспорт коридорларини ривожлантириш ва транзит салоҳиятини ошириш бўйича изчил сиёсат олиб бормоқда. Транспорт дипломатияси Ўзбекистоннинг ташқи сиёсатини

мустаҳкамлаш ва халқаро ҳамкорликни кенгайтиришда муҳим восита бўлиб қолмоқда.

Юқоридан маълумотлардан келиб чиққан ҳолда, қуйидаги хулосаларга келиш мумкин. Транспорт дипломатияси замонавий давлат бошқарувидаги стратегик йўналиш сифатида муҳим аҳамият касб этади. Транспорт инфратузилмаси ва логистика тармоқларини ривожлантириш давлатларнинг геосиёсий мавқеини мустаҳкамлаш, иқтисодий ривожланишни рағбатлантириш ва халқаро ҳамкорликни кенгайтириш учун самарали восита ҳисобланади. Транспорт дипломатияси юмшоқ куч, кўп томонлама дипломатия ва уланганлик концепциялари билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, халқаро муносабатлар назариясининг муҳим қисми сифатида шаклланди.

Шу билан бирга, Ўзбекистон бир неча стратегик транспорт коридорларини ривожлантиришда фаол иштирок этмоқда. Хитой-Қирғизистон-Ўзбекистон темир йўли, Транс-Афғон темир йўли, Ўрта коридор ва CASCА каби лойиҳалар Ўзбекистон учун муҳим аҳамиятга эга. Бу коридор лойиҳалари, Ўзбекистонни Шарқ билан Ғарб, Шимол билан Жанубни боғловчи муҳим транзит марказ сифатида шакллантирилмоқда. Лойиҳаларнинг амалга оширилиши натижасида, юк етказиб бериш вақти қисқаради, транспорт харажатлари камаяди ва янги бозорлар очилади.

Ўзбекистоннинг транспорт дипломатиясининг муҳим жиҳати ҳисобланади. Хитойнинг «Бир камар, бир йўл» ташаббусига қўшилиш, Европа Иттифоқи билан ҳамкорлик ва Марказий Осиё давлатлари билан биргаликдаги лойиҳалар, Ўзбекистоннинг минтақадаги ўрнини мустаҳкамламоқда. Кўп томонлама ҳамкорлик Ўзбекистоннинг ташқи сиёсат арсеналини бойитади ва Ўзбекистоннинг халқаро савдо тизимида янада чуқур интеграциялашишига ёрдам бериши.

Ўрганиш давомида бир қатор муаммолар ҳам аниқланди. Инфратузилма модернизацияси учун катта молиявий ресурслар зарур. Транспорт хизматлари нархи ва етказиб бериш вақти ҳали ҳам яхшиланиши керак. Марказий Осиё давлатлари ўртасида транспорт сиёсатини мувофиқлаштириш ва ягона тариф сиёсатини ишлаб чиқиш зарур. Геосиёсий мураккабликлар, хусусан Афғонистондаги вазият, жанубий йўналишларни ривожлантиришга таъсир этмоқда.

Тадқиқот натижаларига асосланиб, қуйидаги тавсиялар берилади:

- транспорт инфратузилмасини модернизация қилишда инвестицияларни ошириш;
- рақамли технологияларни жорий этиш ва логистика тизимларини яхшилаш;
- минтақа давлатлари ўртасида транспорт стратегияларини янада мувофиқлаштириш ва биргаликдаги транспорт сиёсатини ишлаб чиқиш;
- хусусий секторни жалб этиш ва давлат-хусусий шериклик механизмларини кенгайтириш;
- кадрлар тайёрлаш ва транспорт соҳасида малакали мутахассисларни ўқитишга эътибор қаратиш.

Юқорида кўрсатилган хулоса ва тавсиялардан келиб чиқиб, транспорт дипломатияси Ўзбекистон учун давлат бошқарувидаги муҳим стратегик йўналиш сифатида қолмоқда. Ўзбекистоннинг географик жойлашуви, халқаро ҳамкорликка тайёрлиги ва транспорт коридори лойиҳаларида фаол иштирок этиши Ўзбекистонни Марказий Осиёда йирик транзит марказига айлантиришга имкон беради. Транспорт дипломатияси геосиёсий мавқеини мустаҳкамлаш, иқтисодий ривожланишни рағбатлантириш ва минтақавий интеграцияни кучайтириш учун самарали восита ҳисобланади. Келажақда транспорт дипломатияси Ўзбекистоннинг ташқи сиёсат арсеналининг ажралмас қисми бўлиб қолади ва Ўзбекистоннинг халқаро аренадаги мавқеини янада мустаҳкамлашга ёрдам беради.

**Навруз БЕКМУРОДОВ, таянч докторант**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви Академияси)**

## **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ИМИЖИ ТУШУНЧАСИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ**

Бугунги кунда давлат бошқаруви тизимидаги ислохотларни ҳисобга олмасдан туриб, давлат фуқаролик хизмати аср бошидаги қарашлар билан тушунтириб бўлмайди. Зотан, давлат бошқаруви соҳасида рўй бераётган ўзгаришлар натижасида давлат муассасаларининг юқори раҳбарларининг фаолият доираси кенгайди. Бу борада бурч, ваколат ва масъулият ортиб, институтларни яқка тартибдаги ташаббуслардан фойдаланган ҳолда тадбиркорлик руҳи билан бошқариш рағбатлантирилди. Замон талабларига мос равишда фуқароларнинг эҳтиёжларига жавоб берадиган давлат хизмати, давлат фуқаролик хизмати ёндашуви яратилди. Бундай ёндашувни яратишда давлат бошқарувининг асосий вазифаси жамият манфаатини таъминлашдан иборатлиги ҳисобга олиниб, давлат хизматига оид фаолиятни амалга оширишда жамият манфаати устуворлиги таъминланди. Шундай экан ҳозирда давлат фуқаролик хизматларининг самарали, тезкор ва сифатли кўрсатилишига аҳамият берилаётган бўлса-да, аввало одамлар манфаатини эътибордан четда қолдирмаслик талаб этилади.

Дарҳақиқат, сўнги йилларда амалга оширилган ислохотлар натижасида Янги Ўзбекистоннинг давлат фуқаролик хизматида катта ижобий ўзгаришлар рўй берди. Алоқа ва транспорт технологияларининг ривожланиши, урбанизациянинг тезлашиши ҳамда шаҳар аҳолисининг кўпайиши каби омиллар давлат фуқаролик хизматларига бўлган талабни оширди. Таълим даражаси ва билим кўлами ортиб бориши туфайли одамлар ўз фикрини эмин-эркин ифода қилиши, ўз ҳақ-ҳуқуқларини талаб этиши ортди. Бу ҳолат давлатдан талаб қилинадиган фуқаролик хизматларида сифатни бирламчи ўринга қўйишни юзага келтирди.

Мижозларга йўналтирилган бошқарув ёндашувининг талаби сифатида сифат стандартларини ошириш ва суҳбатдошларнинг қониқшини ошириш устувор мақсадлар қаторига қўшила бошлади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида *«Бугун ҳаётнинг ўзи биздан профессионал, тезкор ва самарали давлат хизмати тизимини шакллантириш, янгича фикрлайдиган, ташаббускор, эл-юртга садоқатли кадрларга кенг йўл очиш бўйича самарали тизим ишлаб чиқишни талаб этмоқда»* деган фикрлари Янги Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматининг имижини ошириш зарурати, давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришда тутган ўрни ва иштироки билан боғлиқ реал ҳолатни аниқ баҳолашга, ундаги ўзгаришлар ва тенденцияларни ўрганишга ҳамда мавжуд муаммолар бўйича муайян ҳулосалар чиқаришда муҳим илмий, назарий ва амалий аҳамият касб этади.

Жамият ҳаётини барқарор ва тизимли равишда давом эттириш учун зарур бўлган давлат хизмати, унинг мазмун-моҳияти билан бирга, давлатнинг мавжудлиги ва маъмурий тузилманинг шаклланиши учун асосий шарт сифатида намоён бўлади. Бошқача айтганда, давлат хизмати – фақат амалий фаолият эмас, балки давлатнинг ўзига хос тузилмавий-ижтимоий асосидир. Таъкидлаш лозимки, Ватанимиз давлат хизмати ва хизматчисига доир назарий қарашлар ва халқчил амалий тажрибалар дастлабки шаклланган ва ривожланган заминлардан бири саналади.

Тарихчи олимларнинг фикрича, «Авесто» асарида давлат ва жамият бошқарувини ифодаловчи атамалар орқали жамият тузилиши аниқ тартибга солинган. Манбаларда қайд этилишича, жамият тўрт асосий гуруҳга ажратилган: давлат хизматида муҳим ўринга эга бўлган роҳиблар ва ҳарбийлар; ҳунармандлар ва косиблар; деҳқонлар ва чорвадорлар; зодагонлар ва савдогарлар. Асар матнларида ушбу тўрт гуруҳнинг жамият ҳаётидаги ўрни, ижтимоий барқарорлик ва тараққиётни таъминлашдаги аҳамияти алоҳида таъкидланган. Бу тузилма фақат иқтисодий ва касбий фарқларгина эмас, балки давлат бошқаруви, маънавий раҳбарлик ва жамиятнинг ахлоқий қадриятлари билан ҳам чамбарчас боғлиқ бўлган<sup>1</sup>.

Шарқ мутафаккирлари Абу Наср Форобий, Абу Райҳон Беруний, Ибн Сино, Юсуф Хос Ҳожиб, Низомулмулк, Унсур ал-Маолий Кайковус, Амир Темур, Жалолиддин Давоний, Алишер Навоий, Ҳусайн Воиз Кошифий, Заҳириддин Муҳаммад Бобур, Самандар Термизий асарларида давлат хизматига оид дастлабки қарашлар кенг миқёсда ўрганилган. Жумладан, Шарқнинг буюк мутафаккири Абу Наср Форобий хизматчи тимсоли ва унинг моҳиятини белгилаб берадиган қатор мезонларни муҳим деб ҳисоблаган.

Форобий таълимотидаги бу мезонлар нафақат шахсий фазилатларни, балки давлат хизмати имижини шакллантирувчи қадриятлар сифатида ҳам

---

<sup>1</sup> Сағдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норқулов Н. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. – Тошкент: Академия, 2000; Сағдуллаев А. Қадимги Ўрта Осиё тарихи. – Тошкент: Университет, 2004; Сағдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. – Тошкент: Akademiyа, 2006; Эшов Б. Суғдиёна тарихидан лавҳалар. – Тошкент: Университет, 2002.



муҳим аҳамият касб этади. Унинг фикрича, хизматчи (фозиллар шахри ҳокими) табиатан ўн иккита хислат – фазилатни ўзида бирлаштирган бўлиши зарур. Аввало, у жисмонан соғ-солим бўлиб, зиммасидаги вазифаларни эркин бажара олиши лозим. Иккинчидан, фаросатли, сўз ва ҳолатларни тез англайдиган; учинчидан, зўр хотирага эга бўлиб, кўрган ва эшитганини унутмаслиги керак. Тўртинчидан, зеҳни ўткир, зукко бўлиши, бешинчидан, фикр ва ғояларини равшан ифода эта олиши шарт. Олтинчидан, илмга чанқоқ, ўқишдан чарчамайдиган; еттинчидан, нафсини тийишни биладиган, лаззатпарастликдан йироқ бўлиши лозим. Саккизинчидан, ростгўй ва адолатсевар, ёлғондан нафратланувчи бўлиши керак. Тўққизинчидан, номусли, юксак мақсадларга интиладиган; ўнинчидан, мол-дунёга берилмайдиган, мол-дунё кетидан қувмайдиган бўлиши зарур. Ўн биринчидан, у табиатан одил, зулм ва золимлардан нафратланувчи, ҳақиқатпарвар, адолатни рағбатлантирувчи шахс бўлиши керак. Ўн иккинчидан, ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур<sup>1</sup>.

Ғарб мамлакатларининг бир қатор олимлари давлат хизмати имижига доир дастлабки назарий қарашларни илгари сурган. Хусусан, XVI асрда Францияда шаклланаётган абсолютизм сиёсати доирасида умумий хизматлар (*services communs*) тушунчаси тобора кенг қўлланила бошлади. Бу даврда «умумий манфаат» (*intérêt public*) ва «жамоат хизмати» (*service public*) каби атамалар ҳуқуқий ва сиёсий нутқда алоҳида ўрин эгаллаб, аниқ мазмун касб этди. Айниқса, Жан-Батист Кольбер бошчилигидаги давлат сиёсати даврида, жамоат хизмати тушунчаси фақат ҳарбий, молиявий ва суд ҳокимияти билан чекланиб қолмасдан, ижтимоий, маданий ва иқтисодий соҳаларга ҳам кенгайди<sup>2</sup>. Бу кенгайиш давлатнинг жамият олдидаги мажбуриятларини янги тарзда шакллантиришга замин яратди.

Давлат хизмати тушунчасининг назарий жиҳатдан мустаҳкамланиши XX аср бошларига тўғри келади. Бу жараён Франциядаги Бордо мактаби (*École de Bordeaux*) билан боғлиқ бўлиб, Леон Дюги, Роже Боннар ва Гастон Жезе каби ҳуқуқшунослар томонидан ишлаб чиқилган. Уларнинг таълимотига кўра, давлат хизмати – фақат бир маъмурий фаолият эмас, балки маъмурий ҳуқуқнинг ўзаги ва ҳатто давлатнинг маънавий, ҳуқуқий асосини ташкил этувчи марказий тушунча сифатида қаралиши лозим<sup>3</sup>.

АҚШда давлат хизмати ва давлат хизматчиси фаолиятига оид мезонлар бўйича жиддий ислохотлар XIX аср охирида амалга оширилган. XX асрда эса давлат хизмати тизими ва хизматчи тимсоли шакллантирилиб, уни такомиллаштириш масаласи рентабел (самарали) соҳа сифатида ҳамда илмий тадқиқот объекти сифатида қарала бошланди. Шу асосда

<sup>1</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 159-160.

<sup>2</sup> Giraudon Anne. La notion de service public. DCB 18. Mémoire d'étude / janvier 2010. – P. 11.

<sup>3</sup> Avcı M. İdarenin kamu hizmeti faaliyetlerinde daralma ve dönüşüm: Özelleştirme ve regülasyon. Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, 2014. – P. 106–108.

Америкадаги олий таълим муассасаларида «Жамият бошқаруви» (public administration) йўналиши бўйича ўқув курслари ташкил этилди.

АҚШда илмий бошқарув назариясининг асосчиси сифатида Фредерик Тейлор тан олинади. У Америка инженер-механиклари жамияти фаолларидан бири бўлиб, ўз назарияларида давлат хизмати ва хизматчисини жамият учун энг самарали ва ҳурматли тизим сифатида шакллантириш ҳамда уни илмий асослашга алоҳида эътибор қаратган: «Самарасизликнинг ечими – тизимли бошқарувдир... Энг яхши бошқарув эса, ҳақиқий илмдир; у аниқ белгилаб қўйилган қонунлар, қоидалар ва тамойиллар асосида қурилган бўлиши шарт».

Америкалик таниқли сиёсатчи-файласуф Жон Бордли Рольс барқарор жамият қуриш, унга нисбатан ишонч уйғотишнинг асосий йўли давлат тузилмаларида адолатли қоидаларни ўрнатиш ва уларга садоқат билан риоя қилишлигини таъкидлайди: *«Адолат концепциясининг муҳим жиҳати шундаки, у ўзининг қўллаб-қувватланишини ўзи юзага келтириши керак. Унинг тамойиллари шундай бўлиши лозимки, жамиятнинг асосий тузилмасига жорий этилганида, одамларда тегишли адолат туйғусига эга бўлишлари ва унинг тамойилларига мувофиқ ҳаракат қилиш истаги пайдо бўлиши керак. Бундай ҳолда адолат тушунчаси барқарор ҳисобланади»*<sup>1</sup>.

Миллати немис америкалик файласуф, сиёсат назариётчиси Ханна Арендт «Сиёсатда ёлғон» деб номланган эссесида «Сиёсатнинг ярми «имиж яратиш», қолган ярми эса одамларни ана шу тасвирга ишонтириш санъати»<sup>2</sup> дейди. Олима бюрократик муҳитда фуқароларнинг давлат хизматчиларидан умидни узиши, уларни фаол ҳимоячи эмас, масъулиятсиз механизм деб қабул қилишига олиб келиши борасида шундай ёзади: *«Тўлиқ шаклланган бюрократияда инсон ўз эътирозларини билдириши, шикоятини айтиши ва ҳокимият таъсирини йўналтириши мумкин бўлган ҳеч ким қолмайди. Бюрократия – бу шундай ҳукумат шаклики, унда ҳамма сиёсий эркинликдан ва фаолият кўрсатиш қудратидан маҳрум»*<sup>3</sup>.

Бизнингча, давлат хизматчилари – бу жамиятнинг алоҳида салоҳиятли синфи сифатида фаолият юритадиган ва давлат менежментини амалга оширадиган ижтимоий гуруҳдир. Шу сабабли, давлат хизмати имижини шакллантириш фақат ташқи кўриниш ёки пиар орқали эмас, балки давлат хизматчисининг ўз вазифаларини юқори касбий савияда, виждонан ва ҳуқуқ доирасида бажариши орқали амалга оширилади. Имиж – бу биринчи навбатда ишонч, ҳурмат ва ижтимоий мақбуллик натижасидир.

**Давлат фуқаролик хизмати имижи тушунчасининг вужудга келиши ва ривожланиш босқичлари.** Давлат имижи халқаро аренада мамлакатнинг сиёсий, иқтисодий ва маданий нуфузини белгилаб берса, унинг ички пойдевори – давлат фуқаролик хизмати имижи ҳисобланади.

<sup>1</sup> A Theory of Justice. – Cambridge. MA: Harvard University Press. Revised edition, 1999. – P. 119.

<sup>2</sup> Hannah Arendt. Crises of the Republic: Lying in Politics, Civil Disobedience, On Violence, and Thoughts on Politics and Revolution, Harcourt Brace Jovanovich, 1972. – P. 8.

<sup>3</sup> Hannah Arendt. On Violence. A Harvest Book. – New York: Harcourt, 1970. – P. 81.

Чет элда мамлакат дипломатик алоқалар, ташқи сиёсат ва халқаро PR орқали танилса, ички аудитория (яъни аҳоли) давлатни энг аввало хизмат кўрсатувчи фуқаролик хизматчилари орқали қабул қилади. Шу боис, фуқаролик хизматчисининг касбий маданияти, ахлоқий юксаклиги ва самарадорлиги давлат имижининг асосий таркибий қисми сифатида намоён бўлади.

Давлат фуқаролик хизматиға бўлган ишонч, унинг шаффофлиги, фуқароға нисбатан адолатли муносабати ва хизмат кўрсатиш сифати ижтимоий тасаввур ҳамда ишончнинг шаклланишиға бевосита таъсир қилади. Хизматчиларға нисбатан ижобий имиж бутун давлат бошқарувиға бўлган ишончни мустаҳкамлайди, салбий стереотипларни юмшатади ва жамоатчиликни давлат ислохотларига жалб қилишда муҳим ўрин тутати. Шунинг учун давлат имижі фақат ташқи сиёсат билан эмас, балки ички хизмат сифатини ифодаловчи фуқаролик хизматчилари орқали ҳам шаклланади.

Давлат фуқаролик хизмати тизими илдиэлари инсоният цивилизацияси тарихида шаклланган дастлабки сиёсий бошқарув амалиётлари ва жамоат ташкилотлари фаолиятиға бориб тақалади. Сиёсатшунос ва социолог Макс Вебер таъкидлаганидек, давлат ҳокимиятининг энг асосий хусусияти – бу **«қонуний зўравонлик монополияси»** бўлиб, у жамият номидан амалға оширилади ва тарихан энг аввал армия ҳамда полиция орқали намоён бўлган.

Вебернинг давлатни зўравонликка бўлган монополия ҳуқуқи сифатида таърифловчи концепцияси XX аср ҳуқуқ фалсафаси ва сиёсий фалсафасида муҳим ўрин тутати. Аммо бундай чекланган тушунча давлат фуқаролик хизматининг ижтимоий миқёсдаги ҳақиқий роли ва аҳамиятини тўлиқ акс эттира олмади. Зотан, жамоатчиликка хизмат кўрсатиш тушунчасининг кенгроқ маъноси атрофида бошқа касблар ҳам анча илгари шаклланган: масалан, Афина демократиясида давлат маслаҳатчилари – **dēmosioi**, Рим республикасида жамоат ишларини бажарувчи куллар – **servi publici**, Хитой императорлик давридаги давлат хизматчилари – **мандаринлар**, Европа қироллик ва императорлик саройларидаги **мансабдор шахслар**.

Уларнинг ижтимоий мақоми қулликдан тортиб, меросий амалдорликкача бўлган турли тоифаларни ўз ичига олган бўлса-да, барчасининг асосий вазифаси – жамият эҳтиёжларига жавоб бериш ва давлат ҳокимияти раҳбарлигида жамоат хизматларини амалға оширишдан иборат эди. Бу тарихи давомийликда шаклланган тушунча ҳозирги замонавий фуқаролик хизмати концепциясининг илдиэларини кўрсатади. Айниқса, бу мисоллар шунга далолат қиладики, давлат хизматининг имижі – яъни фуқаролар томонидан хизматчининг жамият манфаатиға хизмат қилаётган шахс сифатида қабул қилиниши – тарихан тўпланган ва шаклланган ижтимоий тафаккурнинг давомидир.

XIX асрнинг бошларидаги Франция фуқаролик хизмати анъанаси ва янги шаклланаётган АҚШ федерал маъмуриятида ҳам маъмурий тизим

сиёсий ҳокимиятга қатъий боғланган ҳолда фаолият юритар эди. Ҳатто энг оддий вазифаларда ҳам маъмурият мустақил қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга эмасди. Француз ҳуқуқшуноси, сиёсатчи ва файласуф Пьер Поль Руайе-Коллар шундай ёзади: *«Кўчаларимизни тозалаётган ва чироқларни ёқаётганлар – бу суверенитет вакиллари»*<sup>1</sup>.

XIX асрнинг ўрталари ва охирида давлат хизматига нисбатан муайян мустақилликка эга бўлган алоҳида легитимлик ғояси аста-секин шакллана бошлади. Давлат хизмати бўйича ҳуқуқий ва социологик мулоҳазалар асосчиларидан бири бўлган юрист Леон Дюги давлатни «жамиятни ташкил этиш ва унинг фаолиятини умумий фаровонлик учун таъминлашни мақсад қилган давлат хизматлари федерацияси» сифатида тасаввур этади. Давлат хизматчилари бунда оддий ижрочилар эмас, балки «давлатнинг мажбурий вазифаси доирасига кирадиган хизматни амалга оширишда иштирок этувчи шахслар» сифатида кўринади.

Леон Дюги бу мулоҳазаларнинг технократик моҳиятини чеклаб, шундай хулоса қиладики: *«Агар давлат ҳокимияти мавжуд бўлса, у бир ҳуқуқ эмас, балки бурч ва вазифадир»*. Давлат фақатгина у кўрсатаётган хизматлар орқалигина ўз легитимлигини топа олади<sup>2</sup>.

АҚШда давлат фуқаролик хизматига оид ҳуқуқий асос 1883 йилда қабул қилинган «Фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонун» (Pendleton акти) билан боғлиқдир. Мазкур қонун аввало фуқаролик хизматчиларини танлаш ва уларни самарали назорат қилишни ҳуқуқий асосда таъминлаш мақсадида қабул қилинган. Кўпгина тадқиқотчиларнинг фикрича, айнан «Pendleton акти» АҚШда замонавий давлат хизмати тизимининг қонуний пойдеворини ташкил этган. Чунки 1883 йилгача мавжуд бўлган фуқаролик хизмати тизими, уларнинг таъкидлашича, асосан олий лавозимдаги мансабдор шахсларнинг манфаатларини ҳимоя қилишга қаратилган бўлиб, омма манфаатларини ифода этмаган<sup>3</sup>.

**Классик давлат бошқаруви (Classical Public Administration)** даврида давлат фуқаролик хизмати муайян назарий тамойиллар асосида шаклланган бўлиб, улар – барқарорлик, тизимлилик, мослашувчанлик, ҳолислик, тенглик ва бепуллик каби қоидаларни ўз ичига олади. Замонавий капиталистик давлатларда шаклланган бюрократик ташкилотлашув айнан шу тамойиллар асосида самарали давлат бошқарувини таъминлаш учун ишлаб чиқилган.

Классик ёндашувда давлат хизмати – давлат тузилмасининг институционал ядроси, яъни давлатнинг амалий ифодаси сифатида қаралади. Унинг фаолияти давлатнинг жамоат товар ва хизматларини ишлаб чиқариш ҳамда тақсимлаш миссияси билан боғлиқ бўлиб, бюрократия ушбу вазифани амалга оширишда энг самарали механизм сифатида баҳоланади. Бу тизимнинг асосий қадриятлари – махфийлик,

<sup>1</sup> Collard R. 1820 cité par Pierre Rosanvallon, La Légitimité démocratique, Seuil 2008, – P. 61.

<sup>2</sup> Duguit L. L'État les gouvernants et les agents, Paris 1903. – P. 413.

<sup>3</sup> Obolonsky A.V. Personnel policy in the US federal public service: history and modernity: Social Sciences and modernity, 2001. – P. 3.

самарадорлик ва рационаллик бўлиб, улар орқали сиёсий таъсирлардан холи, профессионал бошқарувни таъминлаш кўзда тутилган<sup>1</sup>.

1970 йиллар охирида ривожланган мамлакатларда классик давлат бошқарувига нисбатан танқидлар таъсирида **Янги давлат бошқаруви (New Public Management)** концепцияси вужудга келди. Унда самарадорлик, рақобат, маҳаллийлашув, фуқарога йўналтирилганлик ва хусусий сектор услубларини давлат бошқарувига татбиқ этиш асосий йўналиш сифатида белгиланди. Бу ёндашув давлат хизматига «фуқаро – мижоз» нуқтаи назаридан қарашни, натижавийлик ва ҳисобдорликни биринчи ўринга қўйишни тақозо қилди. Классик бюрократик тузилмалар оғир, ташаббуссиз ва технологик ўзгаришларга мос келмаслиги учун давлат хизматлари сифатини оширишда бозор механизмларини жорий этиш ғояси илгари сурилди.

New Public Management моделининг ривожланиши давлат фаолиятидаги «хизматлар тўғрисидаги» тушунчани тубдан ўзгартирди: давлат хизматларининг қамрови қисқартирилди, уларнинг кўп қисми хусусий сектор ёки мустақил агентликлар зиммасига юкланди. Хизмат сифати, жавобгарлик ва шаффофлик каби қадриятлар устувор ўрин тута бошлади. Бу жараён босқичма-босқич кечди: аввал иқтисодий тежамкорлик ва субсидияларни қисқартириш, кейин хусусийлаштириш ва ниҳоят сифатга йўналтирилган давлат хизмати моделига ўтиш кузатилди. Шу тариқа «давлат хизмати» тушунчаси фақат ижро органи эмас, балки рақобатбардош ва мижозни қониқтирадиган хизмат кўрсатиш институти сифатида қайта қўриб чиқилди<sup>2</sup>.

2000 йиллар бошидан бошлаб илгари сурила бошланган **Янги давлат хизмати (New Public Service)** – давлат бошқарувида демократик қадриятлар, фуқаролар иштирокини таъминлаш ва давлат хизматининг инсонпарвар моҳиятини илгари сурадиган ёндашув бўлиб, Б.Денхарт ва В.Денхарт томонидан илгари сурилган. Ушбу модель ЯДНинг самарадорлик ва бозор тамойилларига қаратиладиган ёндашувига танқидий муносабат сифатида шаклланган бўлиб, давлатнинг мақсади – фуқарога хизмат қилиш, фуқаронинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш, иштирокни кучайтириш, давлат хизматининг моҳиятини демократик онг ва масъулият билан бойитишдан иборат, деб ҳисоблайди<sup>3</sup>.

ЯДХга кўра, фуқаро давлат бошқарувида пассив объект эмас, балки фаол субъект ҳисобланади. Шу боис, давлат сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда фуқароларнинг иштирокини таъминлаш, улар билан ҳамкорликда ижтимоий муаммоларни ҳал этиш муҳим ҳисобланади. Бу модель ҳисобдорлик, ошкоралик, ҳамкорлик, жамоавий иш, қайта

<sup>1</sup> Denhardt B.R., Denhardt V.J. The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 2000. – P. 551–552.

<sup>2</sup> Avcı M. İdarenin kamu hizmeti faaliyetlerinde daralma ve dönüşüm: Özelleştirme ve regülasyon. *TAAD – Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 5(16), 2014. – S. 113.

<sup>3</sup> Alexander J., Nank R. Public–Nonprofit partnership realizing the new public service. *Administration & Society*, 41(3), 2009. – P. 364–386.

тузилиш ва сифат каби замонавий бошқарув қадриятларини ўз ичига олади. Давлат хизматлари фақат давлат органлари томонидан эмас, балки хусусий ва жамоат ташкилотлари билан шартномавий асосда ҳам тақдим этилиши мумкин.

Тадқиқот натижасига кўра, давлат ташкилоти ва жамият ўртасидаги ҳамкорлик туфайли хизмат кўрсатиладиган соҳалар кенгайган, ҳамкорлик ва ҳисобдорлик механизмлари яратилиб, давлат ташкилотининг бошқарув салоҳияти ошган, оғир ва қоидабоз давлат тузилмаси фуқаро эҳтиёжларига нисбатан сезгирроқ ҳолатга келтирилган. Шу жиҳатдан New Public Service ёндашуви фуқаро-ҳукумат алоқаларига асосланган сиёсий имижни шакллантиришда илғор методология сифатида кўриб чиқилиши мумкин.

Юқоридаги таҳлиллар шуни кўрсатадики, давлат хизмати ва давлат фуқаролик хизмати имижни тушунчаси тарихий, назарий ва амалий омиллар уйғунлигида вужудга келган мураккаб ижтимоий-сиёсий феномендир. Унинг илдишлари инсоният цивилизациясининг илк давлатчилик тажрибаларига, жумладан қадимги Шарқ давлатлари, Афина демократияси, Рим республикаси, Хитой императорлик маъмурияти ва Ислонд цивилизациясидаги маъмурий тузилмаларга бориб тақалади.

Ғарбда XVI асрда «жамоат хизмати» тушунчасининг ҳуқуқий ва сиёсий нутқда мустақамланиши, Адам Смит илгари сурган самарадорлик, назорат ва рағбат уйғунлиги назарияси, Леон Дюги ҳамда Бордо мактаби вакиллариининг давлат хизматиға оид ҳуқуқий таърифлари, шунингдек, АҚШда «Пендлтон акти» орқали меритократия тамойилининг жорий этилиши замонавий давлат хизматининг институционал пойдеворини яратишда муҳим аҳамият касб этган.

XX аср давомида классик давлат бошқаруви моделида давлат хизмати барқарорлик, холислик ва рационаллик тамойилларига таянган ҳолда шаклланди. Кейинчалик, Янги давлат бошқаруви (New Public Management) концепцияси рақобат, самарадорлик ва мижозга йўналтирилганликни устувор қилиб, давлат хизматларини бозор механизмлари билан уйғунлаштиришга интилиб, хизмат сифати ва ҳисобдорликка эътиборни кучайтирди. XXI аср бошларида эса Янги давлат хизмати (New Public Service) модели демократик қадриятларни илгари суриш, фуқаролар иштирокини кенгайтириш ва давлат хизматининг инсонпарвар моҳиятини кучайтириш орқали сиёсий имижни фуқаро-ҳукумат шериклиги асосида янгича ифодалашга йўналтирилди.

Бизнингча, давлат фуқаролик хизмати имижни фақат ташқи пиар ёки рамзий атрибутлар билан чекланиб қолмайди. Унинг асосий пойдевори – хизматчиларнинг юқори касбий маҳорати, одоби, шахсий ва хизмат масъулияти, ҳуқуқий маданияти ҳамда жамоатчилик олдидаги ҳисобдорлигидир. Сиёсий имижнинг барқарорлиги эса фуқароларнинг давлатга бўлган ишончи ва унинг адолатли, самарали фаолият юритишига бўлган ишонч билан узвий боғлиқдир.

**Козимбек НОСИРБЕКОВ, магистрант**  
**(Университета журналистики и массовых**  
**коммуникаций Узбекистана)**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАН**

Государственные управленческие структуры формируют основу политической организации и распределения власти во всех национальных государствах. Понимание того, как власть распределяется и осуществляется внутри политической системы, имеет решающее значение для оценки эффективности государственного управления и состояния демократии<sup>1</sup>. На протяжении истории сложились различные модели управления, призванные отвечать на многообразные социально-политические вызовы, стоящие перед государствами. Среди наиболее распространённых моделей – парламентская, президентская и смешанная (или полу президентская) системы.

Каждая из них отражает уникальную институциональную архитектуру, определяющую взаимоотношения между исполнительной, законодательной и судебной ветвями власти, и каждая имеет собственные последствия для политической ответственности, эффективности принятия решений и институциональной стабильности.

Парламентская система, традиционно ассоциируемая с Соединённым Королевством и другими государствами содружества, характеризуется слиянием исполнительной и законодательной властей.

Президентская система, как она реализована в Соединённых Штатах Америки, напротив, основана на строгом разделении властей, где президент одновременно является главой государства и главой правительства.

Смешанная или полу президентская модель, применяемая во Франции и ряде постсоветских государств, сочетает элементы обеих систем, распределяя исполнительную власть между президентом и премьер-министром.

Эти различия отражают не только теоретические особенности, но и историческое развитие, политическую культуру и институциональную эволюцию стран, в которых они функционируют. Настоящее исследование направлено на проведение сравнительного анализа указанных моделей государственного управления посредством изучения их механизмов функционирования, институциональных преимуществ и слабых сторон, а также их влияния на политические результаты.

Посредством анализа кейсов таких как Соединённое Королевство, США, Франция, а также государств с переходной политической системой,

---

<sup>1</sup> Роберт Д. О демократии. – Москва: Аспект Пресс, 2016. – 224 с.

включая Узбекистан, – исследование стремится показать, как модели управления адаптируются к национальным условиям. Особое внимание уделяется вопросам политической стабильности, демократической подотчётности и институциональных реформ, которые являются ключевыми как для устойчивых демократий, так и для развивающихся политических систем.

В конечном итоге исследование демонстрирует, что ни одна модель государственного управления не является универсальным решением. Эффективность и устойчивость любой системы в значительной степени зависят от её соответствия уникальной политической культуре, историческому опыту и меняющимся социальным потребностям страны<sup>1</sup>. Таким образом, сравнительный анализ выступает не только академическим инструментом, но и практическим методологическим подходом, способствующим выработке рекомендуемых мер для реформаторов и политиков, стремящихся повысить качество государственного управления и демократической практики.

Методология исследования основана на сравнительном качественном анализе, направленном на систематическое изучение и оценку институциональных структур, функциональных характеристик и политических последствий различных моделей государственного управления. Учитывая сложность политических систем, такой подход позволяет глубоко проанализировать парламентскую, президентскую и смешанную (полу президентскую) модели в ряде выбранных стран. Подход включает сравнительные кейс-исследования, институциональный анализ, изучение документов и контекстуальную интерпретацию<sup>2</sup>.

**1. Сравнительный анализ кейсов.** В основе исследования лежит сравнительный анализ кейс-стади, широко применяемый в политической науке для изучения транснациональных институциональных различий. В рамках данного исследования рассматриваются страны, представляющие различные модели управления:

Соединённое Королевство (парламентская система)

Соединённые Штаты Америки (президентская система)

Франция (смешанная / полупрезидентская система)

Их выбор обусловлен чётким институциональным различием, геополитическим разнообразием и значимостью для современного дискурса о политических реформах.

**2. Источники данных.** Исследование опирается преимущественно на вторичные данные из академических и политико-аналитических источников, включая:

- научные статьи по сравнительной политологии;

<sup>1</sup> Аренд Л. Модели демократии: формы правления и эффективность. – Москва: ИД ВШЭ, 2022. – 512 с.

<sup>2</sup> Хейвуд Э. Политология: учебник / Э. Хейвуд. – Москва: Юрайт, 2021. – 640 с.



- монографии о конституционных системах;
- официальные документы, конституции и законодательные акты;
- отчёты ООН, Всемирного банка, Freedom House;
- данные общественного мнения (уровень доверия к власти, восприятие подотчётности).

Эти данные используются для анализа структуры власти, механизмов контроля и процесса принятия решений в разных моделях управления<sup>1</sup>.

**3. Аналитическая рамка.** Для обеспечения сопоставимости анализа использованы следующие критерии<sup>2</sup>:

- разделение властей;
- подотчётность исполнительной власти;
- политическая стабильность;
- эффективность государственной политики;
- демократическая отзывчивость и представительность.

**4. Контекстуальное толкование.** Помимо институциональных характеристик учитываются исторические, политические и культурные особенности стран.

**5. Ограничения исследования.** К числу основных ограничений относятся:

- интерпретационный характер качественных данных;
- возможная неполнота информации о странах с ограниченным доступом к источникам;
- сложности прямой сопоставимости различных политических систем<sup>3</sup>.

**6. Практическая значимость.** Методология имеет прикладной характер, особенно для государств, находящихся в стадии политической трансформации. Пример Узбекистана позволяет рассмотреть механизмы постепенной адаптации конституционных и управленческих моделей.

Сравнительный анализ парламентской, президентской и смешанной моделей подтверждает наличие как сильных функциональных сторон, так и системных уязвимостей в каждой из них.

**Парламентская модель (Великобритания).** Слияние законодательной и исполнительной власти обеспечивает высокую эффективность управления и оперативность принятия решений. Премьер-министр несёт прямую подотчётность парламенту, что усиливает демократическую отзывчивость. Однако доминирование правящей партии и слабость оппозиции могут создавать риск концентрации власти<sup>4</sup>.

**Президентская модель (США).** Строгое разделение ветвей власти обеспечивает высокий уровень сдержек и противовесов. Президент

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Государственный строй и политический упадок. – Москва: АСТ, 2017. – 704 с.

<sup>2</sup> Кастельс М. Власть коммуникации. – Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2014.

<sup>3</sup> Риггс Ф. Сравнительные модели государственного управления. – Москва: Логос, 2017. – 392 с.

<sup>4</sup> Хантингтон С. Третья волна демократизации. – Москва: РОССПЭН, 2020. – 352 с.

обладает значительными полномочиями, но ограничен Конгрессом и судебной системой. Однако раздельное избрание институтов нередко ведёт к политическим тупикам, особенно при разделённом правлении.

**Смешанная модель (Франция).** Дуализм исполнительной власти позволяет сочетать сильное президентство и парламентскую ответственность правительства. Однако периоды «сосуществования» президента и премьер-министра, представляющих разные политические силы, могут вызвать институциональные противоречия<sup>1</sup>.

**Новый Узбекистан.** Исторически система управления имела выраженные черты президентской модели с ограниченными механизмами парламентского контроля. Однако последние конституционные реформы направлены на усиление роли парламента, укрепление судебной независимости и повышение институциональной прозрачности. Несмотря на позитивную динамику, остаются вызовы в сфере политической конкуренции, участия гражданского общества и механизмах общественного контроля.

Эффективность любой модели зависит от уровня институциональной зрелости, политической культуры, качества правовой системы и готовности общества участвовать в управлении государством.

**Рекомендации:**

- необходимы чёткие механизмы сдержек и противовесов независимо от типа системы управления;
- усиление подотчётности требует прозрачных выборов, укрепления оппозиции и открытости парламентских процессов;
- государства должны инвестировать в развитие гражданской культуры и общественного участия как основы демократической устойчивости;

Сравнительное исследование парламентской, президентской и смешанной моделей управления показывает, что каждая из них обладает собственными преимуществами и ограничениями, а успешность их функционирования определяется конкретным политическим и историческим контекстом. Опыт Великобритании, США, Франции и Узбекистана демонстрирует, что институциональная архитектура оказывает существенное влияние на политическую стабильность, качество государственного управления и устойчивость демократических процессов.

Для стран, переживающих этапы политической модернизации, особенно важно проводить реформы, направленные на укрепление баланса властей, институциональную ясность и постоянный диалог между государством и обществом. Сравнительный анализ остаётся эффективным инструментом для разработки оптимальных моделей государственного управления и повышения качества политических институтов.

---

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Государственный строй и политический упадок. – Москва: АСТ, 2017. – 704с.

**Аслиддин ГУЛАМОВ, с.ф.ф.д. (PhD), доцент**  
**(Ўзбекистон Республикаси Стратегик таҳлил**  
**ва истиқболни белгилаш олий мактаби)**

## **СУВ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШГА ОИД** **ИЛМИЙ ЁНДАШУВЛАР**

Бугунги кунда сув хавфсизлигини таъминлаш ва уларни бошқариш масаласи долзарб аҳамият касб этаётган бир шароитда, ушбу тушунчани тадқиқ этишга оид бир қатор илмий ёндашувлар мавжуд. Улар орасида энг кенг тарқалганларидан бири **сув ресурсларини интеграциялашган бошқариш** (*Integrated Water Resources Management, СРИБ*) ҳисобланади. Ушбу ёндашув сув хавфсизлигини экологик, иқтисодий ва ижтимоий омилларни ҳисобга олган ҳолда сув ресурсларини мувозанатли бошқариш натижаси сифатида кўриб чиқади. У сув балансларини таҳлил қилиш, хавфларни баҳолаш ва барқарор режалаштиришни ўз ичига олади.

Ушбу ёндашувнинг ўзига хос жиҳатларини Илко ван Бик<sup>1</sup> ҳамда Воутер Линклаен Арриенсларнинг илмий тадқиқотларида учратиш мумкин. Хусусан, уларнинг фикрича, «интеграция» атамаси дастлаб сув ресурслари, муҳандислик ва иқтисодий ечимларни бирлаштиришни англатган. Бироқ, сувга бўлган эҳтиёжнинг тобора ортиб бориши натижасида жамият ва табиат ўртасида, сув ҳўжалиги ва иқтисодиёт ўртасида «кўприклар» зарурлиги маълум бўлди.

Шунингдек, «вертикал кўприклар» ҳудудий, вилоят ва миллий даражадан тортиб, трансмиллий дарё ҳавзалари даражасигача қарорлар қабул қилиш учун ҳам зарур ҳисобланади. Интеграциялашган ёндашувнинг якуний мақсадлари сув ресурсларини тўғри бошқаришни таъминлайдиган хизматлар самарадорлигини яхшилаш, масалан, сифатли сув етказиб бериш, одамларни қурғоқчилик ва сув тошқинларидан ҳимоя қилиш, инсонлар ва экотизимлар учун соғлом атроф-муҳитни таъминлаш ҳисобланиб, улар биргаликда сув хавфсизлиги концепциясини ташкил этади.

Сув ресурсларини интеграциялашган бошқаришнинг тарафдорлари сифатида У.Янг, К.Фишер, С.Ли, Дж.Дор, З.Адеел, М.Фалькенмарк кабиларни киритиш мумкин<sup>2</sup>. Улар ўзларининг тадқиқотларида СРИБ

<sup>1</sup> Илко ван Бик, Воутер Линклаен Арриенс. Водная безопасность: Применение концепции на практике. Тематическая публикация № 20 Технического комитета Глобального Водного Партнерства. 2014. <https://www.gwp.org/contentassets/1180bf6f64e04732ac00717c1c643581/tec-20-ru-web.pdf>

<sup>2</sup> Young W.H. Water Planning: The Oregon Approach. Innovation in Western Water Law and Management. Summer Conference, 1991. // <https://scholar.law.colorado.edu/innovation-in-western-water-law-and-management/5>; Xiaokai Li, Graeme T., Liping J. Grow in Concert with Nature. Sustaining East Asia's water resources through green water defense // International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2012. – 112 p.; Dore J., Lebel L. Deliberation and Scale in Mekong Region Water Governance. Environmental management, 2010). [https://www.researchgate.net/publication/45189230\\_Deliberation\\_and\\_Scale\\_in\\_Mekong\\_Region\\_Water\\_Governance/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/45189230_Deliberation_and_Scale_in_Mekong_Region_Water_Governance/citation/download); Adeel Z. Water cooperation. Views

бошқарувнинг адолатлилиги ва самарадорлигини оширишини, турли манфаатларни ҳисобга олиш ва сиёсий келишмовчиликларни камайтириш имконини беришини, институционал салоҳиятни мустаҳкамлашни ҳамда миллий ва минтақавий даражада сув ресурсларини бошқаришга комплекс ёндашувни ишлаб чиқишга замин яратишини қайд этади.

Бироқ, СРИБ бир қатор олимлар томонидан жиддий танқид ва эътирозларга сабаб бўлиб, улар у билан боғлиқ жараёнга қулай муҳит, ташкилий тузилма, бошқарув воситалари кабилар ҳаддан ташқари кўп эътибор қаратилишини ва у яқунда нимага эришиши кераклиги ҳақида аниқлик йўқлигини қайд этади. Бу борада П.Жеффрей<sup>1</sup> ушбу ёндашувни **«ёмон муаммолар»** (*«wicked problems»*) сифатида кўриб чиқиш мумкинлигини таъкидласа, Н.Вацон<sup>2</sup> уни амалга ошириш кўплаб ҳукуматлар учун қийинчиликлар туғдиришини ҳамда у камдан-кам ҳолларда, баъзан ҳеч қачон амалга оширилмаганлигини таъкидлайди.

М.Джордано ва Тушар Н.Шах<sup>3</sup> СРИБнинг догматик қўлланилишини танқид қилиб, у *«мавжуд сувни бошқариш тизимларига путур етказди ва муқобил ёндашувларни тўсиб қўйди»* деб таъкидлайдилар. Астит К.Бисвас<sup>4</sup> фикрича, ушбу концепция ғоясининг жозибадорлигига қарамай, уни йирик (давлатлараро) даражада амалга оширишда сезиларли қийинчиликларга дуч келишини ҳамда интеграцияни амалий бошқарув билан бирлаштириш ва миллий шароитларга мослаштириш кераклигини таъкидлайди.

Умуман олганда, сўнгги йилларда сувга бўлган юқори талаб, ўзаро рақобат ва кўпинча қарама-қарши эҳтиёжлар шароитида чекланган сув ресурсларини бошқаришнинг самарали усули сифатида СРИБ энг мақбул концептуал ёндашув сифатида эътироф этилмоқда. Фикримизча, СРИБ худди **«хавфсизлиكنинг бўлинмаслиги»** принципи каби сув ресурсларини бошқариш билан боғлиқ умумий қарорлар қабул қилишни талаб этса-да, ушбу ёндашув умуммақбул бўлган ечимлар топишнинг мураккаблиги ҳамда унинг доирасидаги қарорларнинг тўлиқ ҳаётга татбиқ этилишининг қийинлиги билан изоҳланади. Бироқ, суверен давлат фақат ўзининг саъй-ҳаракатлари орқали сув хавфсизлигини таъминлашнинг имконсизлигини инобатга олган ҳолда мазкур ёндашувни Марказий Осиё минтақасида қўллаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

---

on Progress and the Way Forward. // United Nations University, 2015. – 55 p.; Falkenmark M. Integrated Water Resources Management. TAC background papers, No. 4. – 71 p.

<sup>1</sup> Jeffrey P. The Human Dimensions of IWRM: Interfaces Between Knowledges and Ambitions. Integrated urban water resources management, Dordrecht: Springer, 2006.

<sup>2</sup> Watson N. Collaborative capital: a key to the successful practice of integrated water resources management in Multi-Stakeholder Platforms for Integrated Water Management. Edited by J.Warner. London: Ashgate, 2007). – P. 31-48.

<sup>3</sup> Giordano M., Tushaar S. From IWRM back to integrated water resources management. International Journal of Water Resources Development, 2014. [https://www.researchgate.net/publication/264090842\\_From\\_IWRM\\_back\\_to\\_integrated\\_water\\_resources\\_management](https://www.researchgate.net/publication/264090842_From_IWRM_back_to_integrated_water_resources_management)

<sup>4</sup> Biswas A. Integrated Water Resources Management: A Reassessment. Water International. Volume 29, Number 2, 2004. – P. 248-256.

Сўнги йилларда СРИБ билан бир қаторда сув хавфсизлигини таъминлашда **«ҳавзавий ёндашув»<sup>1</sup>** (*basin approach*) тушунчаси ҳам кенг оммалашмоқда. Мазкур ёндашувнинг аҳамиятли жиҳати шундаки, у сув ресурсларини маъмурий-худудий чегаралар (вилоят, шаҳар, туман ва ҳ.к.) бўйича эмас, балки сув ҳавзаси (дарё ҳавзаси, қўл ҳавзаси) доирасида бошқаришни назарда тутди. Яъни, сув манбаи қайси табиий ҳавзага тегишли бўлса, унинг бошқаруви ҳам ижтимоий-иқтисодий ва экологик мақсадларни ҳисобга олган ўша ҳавза доирасида мувофиқлаштирилади. СРИБдан фарқли ўлароқ, бассейн ёндашуви халқаро сув йўллари ёки қўлларда амалга ошириладиган барча ҳаракатлар, биринчи навбатда, уларнинг бассейнлари эҳтиёжларидан келиб чиқишини, яъни сув экотизимининг ишлашини сақлаш мақсадида амалга оширилишини талаб қилади.

А.Н.Порох ҳавза ёндашувини трансчегаравий сув оқимларини бошқаришда нафақат дарёларни муҳофаза қилишни, балки умуман дарё ҳавзаси экотизимининг табиий салоҳиятини сақлаб қолган ҳолда улардан оқилон фойдаланишни назарда тутувчи энг мақбул ва адолатли қарар деб тан олади. Олимнинг таъкидлашича, бундай ёндашувда бутун дарё экотизимининг барқарорлиги ва минтақанинг экологик хавфсизлиги таъминланади, давлатлараро ҳавзавий бошқарув органлари мустаҳкамланади, миллий қонунчилик минтақавий конвенциялар талабларига мувофиқлаштирилади, таҳлилларни ўтказиш услублари унификация қилинади<sup>2</sup>. Фикримизча, ушбу қарар орқали олим дарёни фақат гидроресурс сифатида эмас, бир бутун экотизим сифатида қўришни маъқул қўради.

Мутахассиснинг «ҳавза ёндашуви» ҳақидаги фикрларининг ўзига хослиги шундаки, экотизим манфаати биринчи ўринда бўлмас экан, ҳар қандай лойиҳалар (*каналлар, ГЭСлар, ирригация иншоотлари*) кейинчалик қуйи мамлакатларга экологик хавф туғдиради, шунингдек, фақат инсон эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган сиёсат трансчегаравий низоларни кучайтиради.

Бу борада К.Барроу ҳавзавий ёндашувни **«дарё ҳавзаси ривожланишини режалаштириш ва бошқаруви» (ДХРРБ)** деб таърифлаб, бу сув ҳавзаси чегаралари доирасида турли хил фаолиятларни қамраб олади ва асосий дарёнинг оқими билан боғлиқ бўлмаган сув ресурсларини ҳам ўз ичига олади<sup>3</sup>. Олимнинг фикрича, ДХРРБ учта асосий компонентни – режалаштириш, бошқарув ва низоларни ҳал қилишни қамраб олади.

<sup>1</sup> **«Ҳавза ҳудуди»** – оқова сув тўпланувчи майдон бўлиб, у оқим, дарё ёки қўл учун ишлатилиши мумкин; **«дарё ҳавзаси»** – ер ҳудуди бўлиб, ундан бутун ер устидаги сув оқими кетма-кет оқимлар, дарёлар ва, мумкин бўлса, қўллар орқали бир дарёнинг денгизга қуйиши ёки дельтасига оқиб тушади; **«дарё ҳавзаси ҳудуди»** – битта ёки бир неча қўшни дарё бассейнларидан иборат ер ва денгиз ҳудуди бўлиб, унга тегишли ер ости ва соҳил сувларини ҳам ўз ичига олади.

<sup>2</sup> Порох А.Н. Бассейновый подход в управлении трансграничными водотоками России и Казахстана: состояние проблемы и ее перспективы // Вестник ВолГУ. Серия 4, История. Регионоведение. Международные отношения. 2009. – С. 87-95.

<sup>3</sup> Barrow Ch.J. River Basin Development Planning and Management: A Critical Review // World Development, Vol. 26, No. 1, 1998. – P. 171.

Ҳавзавий ёндашувнинг самарадорлигини ошириш мақсадида Г. ЛеМуанн, А.Субраманиан, М.Ксеи ва С.Гилтнерлар бир қатор тавсияларни, шу жумладан, ҳавза учун аниқ дастурлар тузиш ва қабул қилиш, ўзаро мақбул ривожланиш мақсадларни қабул қилиш, миллий устуворликларни минтақавий режалоштириш билан мослаштириш кабиларни берганлар<sup>1</sup>. Бизнингча, сув хавфсизлигини таъминлаш билан боғлиқ ҳаётда ҳамма вазиятларга мос келадиган ягона ёндашув мавжуд бўлмаганлиги боис олимлар мазкур таклифлар орқали ҳавзавий ёндашувнинг натижадорлигини оширишга интиланлар.

Умуман олганда, ҳавзавий ёндашув академик доираларда, сув ва табиатни муҳофаза қилиш идоралари мутахассислари орасида, шунингдек, халқаро мунозараларда жамоавийликка эришди ва сув ресурсларини бошқариш соҳасида муносиб ўрин эгаллади. Бу борада ҳавза ўз табиий чегаралари доирасида дарё ва кўлларнинг сув ресурслари, айниқса, чегарадан ўтувчи сув ресурсларини кўриб чиқишни талаб қилувчи тубдан яхлит тизим эканлигини таъкидлаш лозим. Қолаверса, у сув ресурсларини, жумладан ер усти ва ер ости сувларини бошқариш ва уларнинг экотизимларини муҳофаза қилиш учун асосий бирлик сифатида белгиланади.

Сув хавфсизлигини таъминлаш билан боғлиқ яна бир муҳим ёндашув **«Сув–энергетика–озиқ-овқат–экотизимлар» Нексус** (*Water-Energy-Food-Ecosystem Nexus*, кейинги ўринларда *Нексус*) бўлиб, у табиий ресурсларни бошқаришнинг комплекс ёндашув ҳисобланади ҳамда мазкур соҳаларнинг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро алоқадорлигини тан олади. Нексус бир соҳадаги (масалан, энергетика) ўзгаришлар бошқаларга (масалан, сув таъминоти ёки озиқ-овқат хавфсизлигига) таъсир қилиши мумкинлигини кўриб чиқади.

Нексуснинг асосий жиҳатлари сифатида соҳаларнинг ўзаро боғлиқлиги (энергия ишлаб чиқариш учун сув кераклигини, озиқ-овқат ишлаб чиқариш учун эса ҳам сув, ҳам энергия зарурлиги), яхлитлиги (*ҳар бир ресурсни алоҳида кўриб чиқиш ўрнига, интеграциялашган бошқарув таклиф этилади*), барқарорлиги (*ушбу ёндашув экологик, иқтисодий ва ижтимоий барқарорликка эришишга қаратилган*), қўлланилишини (*сув ресурсларини бошқаришдан тортиб озиқ-овқат тизимларини ишлаб чиқиш ва минтақаларни ривожлантиришни режалоштиришгача бўлган турли соҳаларда қўлланилади*) келтириш мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, бугунги кунда иқлим шароитининг ўзгариши, демографик ўсиш ва иқтисодиёт соҳаларининг кенгайиши натижасида сувга бўлган талабнинг ортиши ҳамда табиий ва молиявий ресурсларнинг чекланганлиги мутлақ сув хавфсизлигини таъминлашни имконсиз қилади. Шу нуқтаи назардан, аксарият давлатлар сув хавфсизлигини таъминлаш борасида биргаликдаги саъй-ҳаракатларни умумлаштириш мақсадида ҳамкорликка асосланган ёндашувларни қўллаб-қувватламоқда.

---

<sup>1</sup> Le Moigne G., Subramanian A., Mei Xie, Giltner S. A Guide to the Formulation of Water Resources Strategy // World Bank Technical Paper No. 263. – Washington, DC: World Bank, 1994.

Сув хавфсизлигини тадқиқ этишга оид турли хил ёндашувларнинг шаклланиши ва ривожланиши ушбу масаланинг муҳим жиҳатларини (*ресурслар, хавфлар, институтлар, экотизимлар*) ёритиб беришга қаратилганлиги билан изоҳланади. Ўзбекистоннинг сув хавфсизлигини таъминлашга қаратилган ҳаракатларини амалга оширишда мамлакатнинг табиий жойлашувини (*қуёи оқим давлатлари сафига кириши*) инобатга олган ҳолда сув ресурсларини биргаликда бошқаришга оид илмий ёндашувларга кўпроқ эътибор қаратиш лозим ҳисобланади.

**Нозима ТАДЖИБАЕВА, мустақил тадқиқотчи**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИНИ НОМАРКАЗЛАШТИРИШ: МАЗМУНИ, ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА АМАЛГА ОШИРИШ ПРИНЦИПЛАРИ**

XXI асрда давлат бошқаруви тизимидаги ислохотлар демократик жараёнларни чуқурлаштириш, фуқароларнинг давлат бошқарувидаги иштирокини кенгайтириш ҳамда ижтимоий ва маъмурий хизматларни аҳолига яқинлаштиришга қаратилмоқда. Шу жиҳатдан, давлат ҳокимияти ва бошқарув ваколатларини марказдан ҳудудларга оқилона тақсимлашни назарда тутувчи номарказлаштириш (*децентрализация*) жараёнининг аҳамияти ортиб бормоқда.

Глобаллашув ва инновацион ривожланиш шароитида давлат органларининг самарали фаолияти бошқарув ваколатларини марказий ва маҳаллий даражалар ўртасида мақбул тақсимлаш билан бевосита боғлиқ. Бу эса, давлат бошқарувида марказлаштириш ва номарказлаштириш тамойиллари ўртасида илмий асосланган мувозанатни таъминлаш заруратини юзага келтиради.

Марказлаштириш бошқарув функциялари ва қарор қабул қилиш ваколатларининг марказий ҳокимият қўлида жамланишини англатиб, ягона маъмурий стандартлар ва ресурслар орқали тизимли бошқарувни таъминлайди. Номарказлаштириш эса марказий ҳокимият ваколатларининг бир қисмини ҳудудий органларга бериш орқали жойларда мустақил ва самарали қарорлар қабул қилиш имконини яратади ҳамда фуқаролар эҳтиёжларига тезкор жавоб беришга хизмат қилади.

1960 йиллардан бошлаб ва ундан кейинги ўн йилликларда номарказлаштириш – тараққиёт соҳасидаги энг кенг қўламли ҳаракатлардан бири ва айни пайтда энг баҳсли сиёсий масалалардан бирига айланган. 1970 йилларнинг охирларига келиб, бу тушунча сиёсий ислохотчиларни ўзига ром этди ва шундан буён улар эътиборини йўқотган эмас<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Faguet J.P., Pal S. Decentralised governance: Crafting effective democracies around the world. LSE Press, 2023. – P. 21-22. <https://doi.org/10.31389/lsepress.dlg>

Шундай қилиб, номарказлаштириш сиёсий, маъмурий ва молиявий автономияни кенгайтириш, жамоатчилик иштироки ва маҳаллий ташаббусларни қўллаб-қувватлаш воситаси ҳисобланади. Ушбу бобда давлат ҳокимиятини номарказлаштириш тушунчаси, турлари, мақсад ва вазифалари ҳамда амалга ошириш тамойиллари таҳлил қилинади, бу эса давлат бошқарувини такомиллаштиришда унинг аҳамиятини кўрсатади.

**Номарказлаштириш** атамаси Лотин тилидан (Decentralis) келиб чиққан бўлиб, **«марказдан узоқда»** маъносини англатади ва марказий ҳукумат ваколатларининг пастки даражадаги ҳукуматларга топширилишини билдиради. Сиёсатшунос Hellmut Wollmann таърифига кўра, бу жараён ҳокимият ва фаолиятларни субмиллий (*минтақавий ва маҳаллий*) даражаларга ўтказиш билан тавсифланади. Масалан, Индонезия 1998 йилдан сўнг жадал номарказлаштириш сиёсатини амалга ошириб, марказий ҳукумат ваколатларини вилоят ва туманларга топширди.

Бу эса, бир томондан, сиёсий ислохотлар ва демократик институтларнинг ривожланишига туртки бўлган бўлса, бошқа томондан, маҳаллий бошқарув органларининг самарадорлигига ҳам ижобий таъсир кўрсатди<sup>1</sup>.

Демак, **номарказлаштириш** – замонавий давлат бошқаруви тизимининг ажралмас элементи сифатида, демократик тамойилларни мустаҳкамлаш, бошқарувнинг самарадорлигини ошириш ва аҳолига хизмат кўрсатишни яхшилашга қаратилган стратегик ёндашувдир. Бироқ, бу жараён муваффақиятли амалга ошиши учун сиёсий ироданинг кучлилиги, институционал салоҳият ва молиявий мустаҳкамлик талаб этилади. Яна бошқа бир сиёсатшунос олим Robertson Workнинг таърифига кўра, номарказлаштириш бу марказий ҳукуматнинг режалаштириш ва бошқарув бўйича жавобгарликни пастки даражага ўтказишидир. Бунинг учун марказий ҳукумат пастки даражаларга ресурслар ажратади ва уларни оширади<sup>2</sup>.

Ушбу таъриф назарий жиҳатдан асосли бўлса-да, амалиётда номарказлаштиришнинг самарадорлиги фақат ресурсларни тақсимлаш билан чекланмайди. Муҳими, маҳаллий бошқарув органларининг ваколатлари, малакаси ва шаффофлиги ҳамда ресурсларни самарали бошқариш қобилияти ҳисобга олиниши зарур. Шу сабабли, номарказлаштириш муваффақияти бошқарувнинг сифат жиҳатларини ривожлантириш билан чамбарчас боғлиқдир.

Шунингдек,, «Administrative decentralization», яъни, маъмурий номарказлаштириш асарида **Md. Awal Hossain Mollah** номарказлаштиришни *«марказий ҳукуматдан ҳокимият ва ваколатларнинг минтақавий ёки*

<sup>1</sup> Turner M., Podger O., Sumarto S., Holtzappel C. Decentralisation in Indonesia: Redesigning the State. – Canberra: Asia Pacific Press, Australian National University, 2003. – 203 p.

<sup>2</sup> Work R. Overview of Decentralization Worldwide: A Stepping Stone to Improved Governance and Human Development. United Nations Development Programme. – New York, 2002. – P. 5.



*субмиллий ҳукумат бирликларига ўтказилиши, қишлоқ аҳолиси талабига биноан»<sup>1</sup> деб таърифлайди.*

**Dennis A. Rondinelli** эса, «*номарказлаштиришни ҳукумат ва унинг агентликларидан юридик ва сиёсий ваколатларнинг, жамоат функцияларини режалаштириш, қарорлар қабул қилиш ва бошқариш ваколатларининг ўзгариши, уларнинг соҳа (field organisations) ташкилотларига, ҳукуматнинг пастки бирликларига, ярим мустақил давлат корпорацияларига, ҳудудий ёки минтақавий ривожланиш органларига, функционал органларга, мустақил маҳаллий ҳукуматларга ёки нотижорат ташкилотларга ўтказилишидир*»<sup>2</sup>деб таърифлайди. Ушбу таъриф марказий ҳукуматнинг ҳокимиятини давлат институтларига ёки ярим мустақил давлат ва хусусий сектор ташкилотларига ўтказишни кўрсатади<sup>3</sup>.

Кейинчалик яна (бир гуруҳ олимлар) бошқа бир сиёсатшунос олимлар Anwar Shah, Theresa Thompson va Heng-Fu Zou томонидан олиб борилган ва 56 та янги, кўпроқ миқдорий таҳлилларга асосланган тадқиқотларни ўз ичига олган изланиш шуни кўрсатадики, номарказлаштириш баъзи ҳолларда хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаган, баъзида эса ёмонлаштирган. Баъзида коррупцияни камайтирган, баъзида эса кучайтирган, макроиқтисодий барқарорлик ва иқтисодий ўсишга ҳам ижобий, ҳам салбий таъсир кўрсатган<sup>4</sup>.

Энг салбий хулосалардан бирини эса Daniel Treisman билдиради. Унинг фикрича, «амалий адабиётларда олинган натижалар ноаниқ, заиф ва бир-бирига зид. У бу ҳолатни қуйидагича яқунлайди: Бугунги кунга келиб, номарказлаштириш оқибатларига оид деярли ҳеч қандай аниқ, умумий, эмпирик жиҳатдан мустаҳкамланган хулосалар мавжуд эмас»<sup>5</sup>.

Ҳиндистонлик олим Маҳмоод Мамдани номарказлаштиришнинг аввалги шакллари миллий бирлашув, самарали қоидалар ва қишлоқ аҳолисини бошқаришнинг самарадорлигини таъкидлайди<sup>6</sup>. Бунга қарама-қарши равишда, сиёсатшунос олимлар Anne M.Larson va Jesse C.Ribot томонидан тақдим этилган номарказлаштириш демократия, плюрализм (*Pluralism – бу жамият ёки тизим ичида турли гуруҳлар, эътиқодлар, маданиятлар ёки қарашларнинг биргаликда мавжуд бўлиши ва ўзаро*

<sup>1</sup> Hossain A. Administrative Decentralization: A Framework for Discussion and its Practices in Bangladesh. Department of Public Administration, University of Rajshahi, 2005. – P. 2.

<sup>2</sup> Rondinelli D., Nellis J., Cheema, S. Decentralization in Developing Countries - A Review of Recent Experience. World Bank Staff Working Papers, Management and Development Series, 8, 1983. – P. 137.

<sup>3</sup> Mudalige P.W. The Discussion of Theory and Practice on Decentralization and Service Delivery. European Scientific Journal, 15(14), 2019. – P. 119. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n14p115>

<sup>4</sup> Anwar Sh, Theresa Th, Zou, Heng-Fu. The Impact of Decentralization on Service Delivery, Corruption, Fiscal Management and Growth in Developing and Emerging Market Economies: A Synthesis of Empirical Evidence', CESifo DICE Report, 1/2004, 2004. – P. 10-14. <https://www.ifo.de/DocDL/dicereport104-forum2.pdf>

<sup>5</sup> Faguet J.P., Pal, S. Decentralised governance: Crafting effective democracies around the world. LSE Press, 2023. – P. 24. <https://doi.org/10.31389/lsepress.dlg>.

<sup>6</sup> Kessy A.T. Decentralization and administrative discretion in Tanzania: An analysis of administrative discretion on human resources, finance and service delivery // Social Sciences & Humanities Open. 2023. <https://www.sciencedirect.com/journal/social-sciences-and-humanities-open>

ҳурмат асосида тан олиниши ҳолатидир) ва ҳуқуқлар каби янги озодлик нуқтаи назарини киритади.

Ушбу янги йўналишда, демократик номарказлаштириш ва деконцентрация ўртасида ажратиш киритилган. Демократик номарказлаштириш ва деконцентрация ўртасида фарқ мавжуд: биринчиси фуқароларнинг эркинликларига асосланган бўлса, иккинчиси марказий ҳокимият ваколатларини ҳудудий даражада қайта тақсимлашга хизмат қилади. Шу боис, номарказлаштириш бугунги сиёсий тизимларда фақат бошқарув самарадорлигини ошириш воситаси эмас, балки демократик институтларни чуқурлаштириш, сиёсий иштирокни кенгайтириш ва ижтимоий адолатни таъминловчи механизм сифатида кўрилади.

Сиёсатшунослик ва давлат бошқаруви нуқтаи назаридан, номарказлаштириш марказий ҳукумат билан маҳаллий сиёсий ва маъмурий органлар ўртасида ваколат ва масъулиятларни бўлишиш жараёни сифатида таърифланади. Маҳаллий органларга сиёсий (*сайланган кенгашлар ва раҳбарлар*) ҳамда маъмурий (*хизмат кўрсатиш, бюджет ижроси, кадр тайинлови*) ваколатлар берилади.

Бу жараён жамоат хизматларини тақдим этишни яхшилаш, иқтисодий ва минтақавий ривожланишни рағбатлантириш ва турли гуруҳларнинг сиёсий ва бошқа ҳуқуқларини мустаҳкамлашни мақсад қилади, бу гуруҳлар этник, тил, минтақа, дин каби мезонлар асосида шаклланади. Сиёсатшунослик, давлат бошқаруви ва ривожланиш тадқиқотлари соҳасидаги турли олимлар номарказлаштиришни ҳокимият қарор қабул қилиш ваколатларининг маҳаллий бошқарув бирлигига топширилиши, ваколатлар билан масъулиятни бирлаштириш, марказдан бир қанча функцияларни олиб ташлаш ва уларни периферияларда (*бирор жойнинг марказидан узоқроқ жойлар, четки қисмлар*) жойлаштириш сифатида таърифлаган<sup>1</sup>.

Жаҳон банки томонидан 1999 йилда ўтказилган тадқиқотга кўра, дунё мамлакатларининг 80 фоиздан 100 фоизгача бўлган қисми бирон-бир шаклда номарказлаштириш сиёсатинининг айрим жабҳаларида фаолият юритишни бошлади.

Номарказлаштиришнинг мақсадига келадиган бўлсак, дунё бўйлаб кўплаб ҳукуматлар номарказлаштиришни турли сиёсий, маъмурий ва иқтисодий мақсадлар учун ишлатади. Масалан, номарказлаштириш борасида тадқиқот олиб борган сиёсатшунос олимлар Г. Шаббир Чеема ва Деннис А. Рондинелли ушбу мақсадларни қуйидагича энг яхши тарзда умумлаштирадilar: *«Маҳаллий ривожланиш, режалаштириш ва бошқарувда одамларнинг иштирокини ошириш, маъмурий функцияларни мувофиқлаштириш, ижтимоий тенглик яратиш, янада самарали мувофиқлаштириш, маҳаллий тажрибаларни амалга оширишга рухсат*

<sup>1</sup> Larson A.M. Democratic decentralization in the forest sector: lessons learnt from Africa, Asia and Latin America // Ribot J.C., Larson A.M. Decentralization of natural resources: Experience in Africa, Asia and Latin America. 2004. – P. 25.

*бериш, янада мослашувчан, инновацион ва ижодий бошқарувни олиб келиш, ажратилган ёки орқада қолган ривожланиш ҳудудларини қўллаб-қувватлаш, минтақавий иқтисодиётларни интеграция қилиш, макроиқтисодий барқарорлик, сиёсий барқарорликни яхшилаш, жамоат товарлари ва хизматларини номарказлаштириш, мониторинг ва баҳолаш, товарлар ва хизматларни етказиб бериш, маҳаллий даражадаги молиявий бошқарув ва маъмурий самарадорлик ва ҳоказо»<sup>1</sup>.*

Номарказлаштириш ёки бошқарувни номарказлаштириш ўз-ўзидан мақсад сифатида қаралмоғи керак эмас, балки бу янада очиқ, жавобгар ва самарали маҳаллий бошқарув тизимини яратиш ва жамоа даражасидаги қарорлар қабул қилишни таъминлайдиган вакиллик тизимларини ривожлантиришнинг бир воситаси бўлиши мумкин. Масалан, Ҳиндистоннинг Керала штатида 1996 йилда амалга оширилган «People's Planning Campaign» (PPC) номарказлаштиришнинг муваффақиятли намуналаридан биридир.

Ушбу ташаббус орқали штат ҳукумати маҳаллий ўз-ўзини бошқариш тизимларини мустаҳкамлашга қаратилган ислохотларни амалга оширди. PPC доирасида, штатнинг ривожланиш бюджетининг 35 фоизи маҳаллий даражадаги ҳукуматларга ажратилди, бу эса жамоаларга ўз эҳтиёжларига мос равишда қарорлар қабул қилиш имкониятини берди. Маҳаллий даражадаги фуқаролар ўзларининг ривожланиш устуворликларини белгилашда иштирок этишди, бу эса бошқарувнинг жавобгарлигини ва самарадорлигини оширди. Натижада, маҳаллий даражадаги қарорлар қабул қилиш жараёнида фуқароларнинг фаол иштироки таъминланди ва ижтимоий адолатга эришилди<sup>2</sup>.

Маҳаллий жамоалар ва минтақавий тузилмалар ўз ишларини бошқаришларига имкон бериш ва марказий, маҳаллий ҳокимиятлар ўртасида яқин алоқаларни ўрнатиш орқали самарали маҳаллий бошқарув тизимлари одамларнинг эҳтиёжлари ва устуворликларига жавоб беришни таъминлайди, шунингдек, ҳукуматнинг аралашувлари турли ижтимоий эҳтиёжларни қондиришни таъминлайди ва қашшоқликни камайтириш, иш ўринлари яратиш, гендер тенглигини таъминлаш ва атроф-муҳитни қайта тиклаш каби устувор мақсадларни аниқлаш ва ҳал қилиш учун номарказлаштириш жараёнини талаб қилади»<sup>3</sup>.

Номарказлаштиришнинг асосий мотивацияларини ва уларнинг ислохотларга қандай таъсир кўрсатишини Richard Q. Eaton ва William P. Connerley умумлаштириб берган.

<sup>1</sup> Cheema, G.S., Rondinelli D.A. Implementation Decentralization Policies: An Introduction. In G. S. Cheema & D. A. Rondinelli (Eds.), Decentralization and Development, Policy Implementation in Developing Countries, 1983. – P. 14-16.

<sup>2</sup> People's Planning in Kerala. Wikipedia, The Free Encyclopedia. – Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/People%27s>

<sup>3</sup> UNDP, Decentralized Governance Monograph: A Global Sampling of Experiences, Management Development and Governance Division, Bureau for Policy Development, 1998. – P. 6.

Номарказлаштириш турли шаклларда бўлиши мумкин, лекин олимлар уни учта асосий турга ажратадилар, уларнинг ҳар бири ваколатларни номарказлаштиришнинг мақсадлари, даражаси ва воситалари билан фарқ қилади. Улар сиёсий, молиявий ва маъмурий номарказлаштиришга бўлинади.

**1. Сиёсий номарказлаштириш** – сиёсий ҳокимият ва қарор қабул қилиш ваколатининг субмиллий даражаларга, масалан, сайланган қишлоқ кенгашлари, туман кенгашлари ва давлат даражасидаги органларга узатилишидир. Агар ушбу ваколатлар тўлиқ мустақил ва автоном бўлган маҳаллий жамоат бошқаруви органларига топширилса, бу деволюция деб аталади. Масалан, Англияда сиёсий номарказлаштириш 2016 йилда қабул қилинган **«Cities and Local Government Devolution Act»** (*Шаҳарлар ва маҳаллий ҳокимиятни деволюциялаш тўғрисидаги Қонун*) асосида бошланди.

Ушбу ислохотлар натижасида сайланадиган мерлар бошчилигидаги бирлашган ҳудудий бошқарувлар шакллантирилди. Ҳозирда мамлакат аҳолисининг тахминан 61 фоизи шундай бошқарув шакллари остида яшайди. Бу модел кучли ва кўринадиган маҳаллий етакчилики таъминлаб, анъанавий қўмита тизимига нисбатан юқори жавобгарлик ва фуқаролик иштирокини шакллантиради. Масалан, Манчестерда аҳолининг 83 фоизи ўз мерини танийди. Бироқ, ушбу номарказлаштириш жараёни тизимли асосга эмас, балки ad hoc (эпизодик) тарзда олиб борилган. Натижада, деволюциялашган ҳудудлар мамлакат бўйлаб нотекис тақсимланган: шимолий Англиянинг 90 фоизи ушбу тизимни қамраб олган бўлса, жанубий минтақаларда бу кўрсаткич атиги 46 фоизни ташкил этади<sup>1</sup>.

**2. Молиявий (фискал) номарказлаштириш** – бу маҳаллий ҳукуматга хизмат кўрсатиш бўйича юклатилган мажбуриятларни молиялаштириш имконини берувчи даражада маблағларни тақсимлаш ваколатининг марказий ҳукуматдан ўтказилишидир. Маблағларни тақсимлаш одатда маҳаллий ва марказий ҳокимиятлар ўртасида келишилган ҳолда амалга оширилади. Молиявий номарказлаштириш сиёсати, одатда, маҳаллий солиқларни белгилаш, даромадларни тақсимлаш, хизмат ҳақлари ва бозор тўловлари каби масалаларни ҳам қамраб олади. Мисол тариқасида, Керала модели молиявий номарказлаштириш орқали инсон тараққиёти кўрсаткичларини сезиларли даражада яхшилаган амалий тажриба эканлигини кўрсатиш мумкин. Маҳаллий даражадаги бюджет ваколатлари ва ресурслар тақсимоли натижасида соғлиқни сақлаш, таълим ва ижтимоий хизматлар сифатида юқори натижаларга эришилган. Ушбу модел фуқаролик жамияти иштироки ва сиёсий сафарбарлик билан уйғун ҳолда самарали бошқарувни шакллантирган<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Bogdanor V. Command and control from London runs England, but that must stop: give the people the money and power, The Guardian. – 2024. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/dec/18/england-devolution-government-white-paper>

<sup>2</sup> Kerala model. – Wikipedia, The Free Encyclopedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Kerala\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Kerala_model)

**3. Маъмурий номарказлаштириш** – бу марказий ҳукуматдан пастки даражадаги бошқарув органлари, агентликлар ва марказий ҳукуматнинг ҳудудий идораларига танлаб олинган давлат хизматларини кўрсатиш бўйича қарор қабул қилиш ваколати, ресурслар ва масъулиятни топширишдир. Маъмурий номарказлаштиришнинг шаклларида бири бу деволюция бўлиб, у маҳаллий ҳукуматлар ходимларни ёллаш ёки ишдан бўшатиш ҳамда вазифаларни амалга ошириш бўйича тўлиқ ваколатга эга бўлади. Масалан, Маъмурий номарказлаштириш ривожланаётган давлатларда, жумладан Танзанияда, маҳаллий ҳукуматларнинг хизмат кўрсатиш қобилятини ошириш мақсадида муҳим сиёсий ислохот сифатида амалга оширилмоқда. Бу жараён маҳаллий молиялаштириш, автономия ва маъмурий ҳолатни кучайтиришга қаратилган.

Танзанияда 1990 йиллардан бошланган номарказлаштириш ҳаракатлари марказий ҳокимият ваколатларини маҳаллий бошқарув органларига ўтказишни кўзда тутди. Бироқ, марказлашган қарор қабул қилиш тизими ва молиявий мустақилликнинг чекланганлиги маҳаллий бошқарувларнинг маъмурий ваколатларни самарали амалга оширишига тўсиқ бўлиб қолмоқда.

Шу билан бирга, маъмурий номарказлаштиришнинг турларини ҳам кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

**Де-концентрация** – бу марказий ҳукуматнинг бир даражасидан бошқасига ваколат ва масъулиятнинг ўтказилишидир. Маҳаллий бирликлар номарказлашган марказий вазирлик ёки агентликка ҳисобдор бўлади. Масалан, Францияда префектлик тизими де-концентрациянинг аниқ намунаси бўлиб, префектлар марказий ҳукумат ваколатларини ҳудудларда бажаради, аммо улар маҳаллий мустақилликдан кўра марказга ҳисобдорликни сақлайди<sup>1</sup>.

**Делегация** эса, ваколат ва масъулиятни маҳаллий ҳукуматнинг ёки марказий ҳукуматнинг маҳаллий бўлимлари бўлмаган агентликларининг зиммасига юклашдир. Бу ҳолда ҳисобдорлик ҳали ҳам асосан юқорига, ваколат берган марказий бирлик томон йўналтирилади. Масалан, АҚШда федерал ҳукумат ўз ваколатларини кўпинча мустақил агентликларга, масалан, Федерал Коммуникациялар Комиссияси (ФСС) ёки Атроф-муҳитни муҳофаза қилиш агентлиги (ЕПА) каби агентликларга делегация қилади. Бу агентликлар марказий ҳукуматнинг таркибий қисми бўлмасалар ҳам, уларнинг фаолияти ва қарорлари учун ҳисобдорлик федерал ҳукуматга, хусусан, Конгрессга сақланади. Масалан, ЭПА экологик стандартларни белгилаш ва назорат қилиш ваколатларини штатлар ва бошқа ташкилотларга бериши мумкин, аммо уларнинг фаолияти учун ҳисобдорлик ЭПА ва федерал ҳукуматга тегишлидир<sup>2</sup>. Бу делегация шакли ваколатни

<sup>1</sup> Loughlin J. Subnational Government: The French Experience. – New York: Palgrave Macmillan, 2007. – 239 p.

<sup>2</sup> Kerwin C. M., Furlong S. R. Rulemaking. How Government Agencies Write Law and Make Policy. 5th ed. Thousand Oaks, California: CQ Press, 2018. – P. 15-33.

бошқарув самарадорлигини ошириш мақсадида агентликларга топширади, бироқ ҳисобдорлик марказий ҳукуматга йўналтирилади.

Деволюция кўпинча номарказлаштиришнинг энг кескин шакли сифатида қаралади. Давлатлар деволюция орқали ўз функцияларини топширганда, улар қарор қабул қилиш, молиялаштириш ва бошқарув ваколатларини корпоратив мақомга эга бўлган ярим автоном маҳаллий ҳукумат бўлинмаларига ўтказди. Деволюция одатда хизмат кўрсатиш бўйича масъулиятни ўз кенгашларини сайлайдиган, камида қисман ўз даромадларини йиғадиган ва инвестиция қарорларини мустақил равишда қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган муниципалитетлар ёки туман кенгашларига топширишни англатади. Мисол учун Ўзбекистон Республикасида 2024 йилда амалга оширилган ислохотлар доирасида маҳаллий давлат ҳокимияти вакиллик органларига (маҳаллий Кенгашларга) таълим, соғлиқни сақлаш, шаҳарсозлик, транспорт, экология ва ҳудуд инфратузилмасини ривожлантириш каби 33 та янги ваколат берилди<sup>1</sup>.

Бу ваколатлар маҳаллий Кенгашлар томонидан мустақил равишда қарорлар қабул қилиш, молиявий ресурсларни бошқариш ва ҳудудий ривожланиш дастурларини амалга ошириш имкониятини яратди. Мисол учун, маҳаллий Кенгашлар тегишли ҳудудда давлат боғча ва мактабларини ташкил этиш ёки шаҳар йўловчи транспортида тарифларни белгилаш каби масалаларни мустақил ҳал қилишга ҳақли бўлди.

Ҳар бир номарказлаштириш тури оқибатларига доир қуйидаги тахминларни илгари суриш мумкин:

Маъмурий номарказлаштириш субмиллий ижро ҳокимияти органларининг автономиясига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Агар ушбу ислохот маҳаллий ва давлат бюрократиясини яхшиласа, маҳаллий амалдорларнинг малакасини оширса ёки уларга янги ваколатларни амалга ошириш орқали тажриба орттиришга ёрдам берса, унда у субмиллий ҳукуматларнинг ташкилий салоҳиятини ошириши эҳтимолдан холи эмас.

Аммо, маъмурий номарказлаштириш молиявий ресурслар топширилмасдан амалга оширилса, бу субмиллий амалдорларнинг мустақиллигини камайтириши мумкин. Чунки бундай ҳолда улар ижтимоий хизматларни кўрсатиш учун маҳаллий қарзларга янада кўпроқ таянишга мажбур бўлади.

Фискал номарказлаштириш ҳам субмиллий даражадаги автономияга ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Бу таъсир асосан ушбу сиёсатнинг қандай дизайн асосида жорий этилганига боғлиқ бўлади.

Солиқ йиғиш ваколатининг маъмурий салоҳиятга эга бўлмаган субмиллий бирликларга топширилиши маҳаллий бюджетда жиддий

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Маҳаллий давлат ҳокимияти вакиллик органларининг фаолияти самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармонида шарҳ, 2024. <https://xs.uz/uz/post/ozbekiston-respublikasi-prezidentining-mahallij-davlat-hokimiyati-vakillik-organlarining-faoliyati-samaradorligini-yanada-oshirish-chora-tadbirlari-togrisidagi-farmoniga-sharh>

чекловларни юзага келтиради ва марказдан трансфертларга (*трансфер-ўтказмалар*) бўлган қарамликни оширади.

Яхши молиявий аҳволдаги субмиллий бирликлар (*штатлар ёки муниципалитетлар*) ўз солиқларини ўзлари йиғишни афзал кўрадилар. Молиявий жиҳатдан камбағал ҳудудлар (*қайси маънода*) эса, ҳар сафар солиққа оид ваколатлар марказдан маҳаллий даражага ўтказилганида бундан салбий таъсир кўради.

Бу ҳолат, ўз навбатида, бой ҳудудлардан камбағал ҳудудларга трансфертлар (*трансфер-ўтказмалар*) кўринишидаги горизонтал қайта тақсимотга салбий таъсир кўрсатади.

Агар марказий ҳукумат хизматларни бошқариш ва етказиб бериш харажатларини қоплаш учун маблағ ажратса, бундай маъмурий номарказлаштириш молиялаштирилган ҳисобланади (*ва бу ҳол фискал марказсизлаштириш билан мос келади*).

Молиявий номарказлаштириш даромад ва харажатлар нуқтаи назаридан иккита турга бўлинади. У субмиллий ҳукуматларнинг даромади ва харажатларини ўз ичига олади. Субмиллий ҳукуматларнинг хизматларини таъминлаш марказий ҳукуматдан маблағларнинг узатилишига юқори даражада боғлиқдир. Шунинг учун, субмиллий ҳукуматларнинг даромад автономиясини ошириш зарур, бу эса жамиятга хизматларни тақдим этиш билан боғлиқдир.

Бир қатор тадқиқотлар молиявий номарказлаштиришнинг иқтисодий ўсишга ижобий таъсир кўрсатишини аниқлаган. Масалан, Акаи ва Саката АҚШнинг штат даражасидаги маълумотларга асосланиб, молиявий номарказлаштиришнинг АҚШ иқтисодий ўсишига ижобий таъсир қилганлигини таъкидлаган<sup>1</sup>. Кейинчалик Акаи, Саката ва Ма томонидан ўтказилган тадқиқотлар бу натижаларни тасдиқлади. Субмиллий даражадаги ҳукуматларга жамоат хизматларини кўрсатиш учун кучли даромад манбаларига эҳтиёж бор ва бу кам харажатли фаолиятларнинг чекланган харажатларини талаб қилади. Шу билан бирга номарказлаштиришнинг тамойилларини ҳам кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Номарказлаштириш самарали бошқарувнинг асосий элементларига, масалан, одамларнинг иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий қарорлар қабул қилишда иштирок этиш имкониятларини ошириш, одамларнинг салоҳиятини ривожлантириш ва ҳукуматнинг жавобгарлигини, шаффофлигини ва ҳисобдорлигини оширишга ҳисса қўшади.

1950 йиллардан бошлаб номарказлаштириш сиёсатнинг бир қатор мавзулари билан машҳур тушунча бўлиб келган, масалан, сиёсий мустақиллик, минтақавий ва маҳаллий ривожланиш, яхши бошқарув, хизмат кўрсатишни яхшилаш, этник мувозанат ва бошқалар.

---

<sup>1</sup> Nobuo A. Sakata M. Fiscal Decentralization Contributes to Economic Growth: Evidence from State-Level Cross-Section Data for the United States. *Journal of Urban Economics*., 2002. – P. 93-108.

Сиёсий номарказлаштириш федератив тамойиллар, автономия ва шу каби концептлар орқали ҳокимиятни бўлишиш билан боғлиқдир. Бу, субмиллий ҳукуматлар бевосита сайланганлиги ва шу билан бирга бошқарувнинг сиёсий функцияларида иштирок этишини англатади. Бу номарказлаштиришнинг энг аниқ кўринишлари - қишлоқ кенгашларидан тортиб давлат даражасидаги органларгача бўлган сайланган ва ваколатли субмиллий ҳукумат шакллари ҳисобланади.

Сиёсий жавобгарлик – бу сиёсатчилар ва давлат хизматчиларининг жамият ва қонуний назорат қилувчи органлар (*суд, тўлиқ кенгаш, парламент ёки бошқа ваколатли назорат тузилмалари*) олдидаги жавобгарлигидир. Худди шунингдек, сиёсий жавобгарлик – сайланган сиёсатчиларнинг жамоатчилик олдидаги вакиллик бурчлари ва сиёсий ҳалолликлари учун жавобгарликларидир.

Сиёсий жавобгарлик бу тенгсиз муносабат бўлиб, бунда жавобгар томон ҳисоб бериши лозим бўлган томонга ҳисоб беради, ҳисоб олувчи томон эса уни назорат қилади. Бундан ташқари, сиёсий жавобгарлик ҳокимият вакилига ўз ҳаракатлари ёки қарорлари учун сиёсий жиҳатдан ҳисоб бериш мажбуриятини юклайди.

Номарказлаштириш орқали кутилган мақсадлар ва натижаларга эришиш муваффақияти бир қатор шартли омилларга боғлиқ (*масалан: аниқ таърифланган конституциявий ва ҳуқуқий асос, сиёсат йўриқномалари, институционал қобилият, мониторинг механизмлари, самарали ва ходимлар содиқлиги, жамоатчилик иштироки ва аудит ва бошқалар*).

Хулоса қилиб айтганда, номарказлаштириш (*децентрализация*) замонавий давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилишда муҳим стратегик йўналиш ҳисобланади. У нафақат бошқарув вертикалининг қайта шаклланишини, балки давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг сифат жиҳатдан янги босқичга кўтарилишини таъминлайди. Номарказлаштиришнинг маъмурий, фискал ва сиёсий шакллари орқали ҳудудий бошқарув органларининг ваколатлари ва ресурсларга эгалик даражаси оширилади, бу эса уларнинг мустақил қарор қабул қилиш имкониятини кенгайтиради.

Бундан ташқари, номарказлаштириш жараёнларини кузатиш, баҳолаш ва зарур ҳолларда тузатиш киритиш учун мониторинг ва аудит тизимларининг самарали фаолияти таъминланиши лозим. Узоқ муддатли стратегик режалаштиришга асосланган, шаффоф ва жавобгар тизим орқали олиб борилган номарказлаштириш сиёсати нафақат давлат бошқаруви самарадорлигини оширади, балки ҳудудий ривожланиш ва демократия тамойилларининг мустаҳкамланишига ҳам хизмат қилади.

Шундай қилиб, номарказлаштириш – бу оддий ваколатлар кўчириш жараёни эмас, балки чуқур ижтимоий-сиёсий ва институционал ислоҳот бўлиб, унинг тўғри йўлга қўйилиши мамлакатда барқарор, самарали ва халқпарвар бошқарув тизимини шакллантириш учун зарур шартлардан биридир.



**Бекзод РАСУЛОВ, с.ф.б. ф.д. (PhD), доцент  
(Самарқанд давлат архитектура-  
қурилиш университети)**

## **САЙЛОВ ЖАРАЁНЛАРИДА ЁШЛАР СИЁСИЙ ХУЛҚ-АТВОР ВА МАДАНИЯТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МУАММОЛАРИ**

Демократик жамиятларнинг барқарорлиги ва келажаги фуқароларнинг, айниқса, ёшларнинг сиёсий жараёнлардаги фаол иштирокига боғлиқ. Ёшлар дунё аҳолисининг муҳим қисмини ташкил этар экан, уларнинг сиёсий қарор қабул қилиш жараёнларидан четда қолиши демократиянинг тўлақонли ривожланишига тўсқинлик қилади. Ушбу тадқиқот ишида ёшларнинг сайлов жараёнларидаги иштирокини ўрганиш, уларнинг сиёсий хулқ-атвори ва маданиятини ривожлантиришдаги муаммоларни аниқлаш ҳамда халқаро тажриба асосида амалий ечимлар таклиф этишга қаратилган. Хусусан, Ўзбекистондаги кенг кўламли ислохотлар фонида ёшларнинг сиёсий фаоллигини ошириш масаласи долзарб аҳамият касб этади.

Демократик жараёнларда иштирок этиш – бу шунчаки овоз бериш эмас, балки кенг қамровли тушунчадир. Ёшларнинг иштироки уларга нафақат ёшларга оид масалалар, балки барча муҳим қарорларни қабул қилишда маълумотларга эга бўлиш ва уларга таъсир ўтказиш имкониятини беради. Бу жараён имкониятларни кенгайтириш, янги кўникмаларни ўрганиш ва ҳуқуқлардан фойдаланишни ўз ичига олади.

Сиёсий иштирок эса, асосан, одамларнинг ўз ҳаётига таъсир кўрсатадиган қарорларни шакллантириш ва уларда қатнашиш учун ўз фикрларини ривожлантириш ва ифодалашга йўналтирилган кенг кўламли фаолиятдир. Ёшлар ўз жамоаларида тинчлик ўрнатиш, сиёсий етакчиларни иқлим ваъдалари учун жавобгарликка тортиш ва энг заиф қатламларга ёрдам бериш каби кўплаб соҳаларда фаоллик кўрсатади.

Бироқ, кўплаб жамиятларда ёшларнинг расмий сиёсатдаги иштироки паст даражада бўлиб қолмоқда. Шу сабабли, улар кўпроқ норасмий жараёнлар ва муқобил платформалар, яъни сиёсий партиялар ва расмий институтлардан ташқарида, ўз мақсадларига эришиш учун бирлашишни афзал кўрадилар. Ёшларнинг сайловлардаги фаоллиги ва таъсирини тўғри тушуниш учун уларнинг фуқаролик ташаббуслари ва ижтимоий ҳаракатлари каби норасмий иштирок шакллари, шунингдек, иштирок этмасликнинг сабабларини ҳам ўрганиш муҳим.

Ёшларнинг институционал сиёсатдаги иштирокининг камайиши, шунингдек, Европанинг барча демократик мамлакатларида кузатилган партияга аъзоликнинг пасайишида ҳам намоён бўлади. Бир қанча тадқиқотлар ёшлар орасида партияга аъзоликнинг камайиб бораётганини аниқ кўрсатди (*масалан, Cross and Young 2008; Hooghe et al. 2004; Seyd and Whiteley 2004, Deželan 2015*), бу сиёсий партияларнинг

ёллаш ва сафарбарлик функциясига жиддий таъсир қилади ва ёшларнинг сиёсий вакилликсизлиги жуда салбий таъсир қилади. Бунинг яна бир кўрсаткичи – бугунги кунда ёшлар ўртасида унчалик кўп учрамайдиган сиёсий партия ва ташкилотлар фаолиятида ёшларнинг иштирок этишидир. 15-29 ёшли ёшларнинг атиги беш фоизга яқини сиёсий партиялар ва сиёсий ташкилотлар фаолиятида қатнашади. Худди шундай пасайиш иштирок этишнинг бошқа анъанавий шаклларида ҳам кузатилиши мумкин, масалан, сайловолди ташвиқоти тадбирларида иштирок этиш, давлат амалдорлари билан алоқа қилиш, сиёсий гуруҳларда фаол иштирок этиш ва ҳоказо<sup>1</sup>.

Бугунги кунда дунё миқёсида парламент аъзоларининг атиги 2,6 фоизи 30 ёшгача бўлган ёшлардир ва бу ёш депутатларнинг 1 фоиздан камроғини аёллар ташкил этади. Дунё миқёсида ёшларнинг сайлов ҳуқуқига эга бўлиши ва сайланиш ҳуқуқи (*яъни, лавозимга номзод бўлиши*) ўртасида ўртача тўрт йилдан ортиқ фарқ бор. Бу шуни англатадики, ёшлар маълум бир ёшда овоз бера олсалар-да, сайланиш учун улар яна бир неча йил кутишларига тўғри келади. Бундан ташқари, ёшларнинг сайланиш имкониятларига жинс, irq, миллат, ногиронлик, ижтимоий-маданий меъёрлар ва молиявий ресурслар каби омиллар ҳам сезиларли таъсир кўрсатади. Бу омиллар турли мамлакатларда ёшлар учун сиёсий жараёнларга киришни янада мураккаблаштириши мумкин<sup>2</sup>.

Ҳозирги вақтда ёшларнинг сиёсий фаоллиги борасидаги вазият мураккаб сабабларга эга. Гарчи ёшлар анъанавий сиёсий йўналишларда кам иштирок этса-да, бу анъанавий фаоллик турлари ёшларнинг бугунги фуқаролик тушунчасига мос келадими, деган савол туғилади. Аслида, 19-20-асрларда шаклланган сиёсий институтлар ва жараёнлар бугунги ёш авлоднинг сиёсий қарашларига мос келмаслигини яхши биламиз.

Шу сабабли, муаммони фақат ёшларнинг хусусиятлари билан боғлаш ўрнига, унга ёрдам берадиган сиёсий институтлар ва жараёнларни ўрганиш муҳим. Ёшлар ва институционал сиёсат ўртасидаги муносабатни чуқур таҳлил қилиш, шунингдек, бу муносабатни ўрганишда ишлатиладиган услубий воситаларни қайта кўриб чиқиш зарур. Бу ёндашув масаланинг илдизини тушунишга ёрдам беради ва уни ҳал қилиш учун самарали йўللарни топишга имкон яратади.

Фикримизча, ёшларнинг электорал хулқ-атвори хусусиятлари кўп жиҳатдан уларнинг психологик хусусиятлари билан белгиланади. Бир томондан, мустақилликка, ўз-ўзини тасдиқлашга, ўз-ўзини рўёбга чиқаришга интилиш, бошқа томондан, эмоционал нобарқарорлик, таъсирчанлик, осонгина бошқарилиш. Етарлича ижтимоий тажрибага эга бўлмаган ёшлар ўз ҳаётидан қониқмаслик ҳисси билан осонликча пессимизмга тушиб, сиёсий воқеалардан четлашиб, пассив равишда ижтимоий адолатни кутадилар.

<sup>1</sup> Dejean T. Йевропа демократик жараёнларида ёшларнинг иштироки. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/745820/IPOL\\_STU\(2023\)745820\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/745820/IPOL_STU(2023)745820_EN.pdf)

<sup>2</sup> Ёшларнинг сиёсий фаоллигини тушуниш. Бирлашган Миллатлар Ташкилоти, [https://www.youthforum.org/files/UPDATED\\_UN\\_REPORT\\_TBS\\_Accessible\\_Version\\_090622.pdf](https://www.youthforum.org/files/UPDATED_UN_REPORT_TBS_Accessible_Version_090622.pdf)

Сайлов жараёнларида ёшлар иштирокининг динамикаси жамиятнинг демократик ривожланишини таъминлашда муҳим аҳамиятга эга. Ёшлар фуқароларнинг асосий қишлоқ хўжалиги ва ижтимоий ишлаб чиқариш аъзоларидан бири сифатида ўз сиёсий хулқ-атвор ва маданиятини шакллантиришда фаол иштирок этиши зарур. Ёшларнинг сиёсий жараёнларда иштирок этиш мотивацияси, уларнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётга ва давлат бошқарувида таъсир кўрсатишдаги иштиёқлари кўпинча уларда шаклланадиган сиёсий хулқ-атвор ва маданиятга боғлиқ бўлади. Бундан ташқари, ёшлар орасидаги сиёсий хулқ-атворнинг эволюцияси, янгиланган демократик ғоялар ва амалиётларга боғлиқ бўлиб, бу жараёнда бир қатор муаммолар ҳам мавжуд.

Ёшлар бугунги дунёда жуда катта қатламни ташкил этади. Ўз-ўзидан уларнинг сиёсий жараёнлардаги иштироки ва фаоллиги муҳим аҳамият касб этади. Халқаро нормалар ва миллий қонунчилик меъёрлари таҳлилига кўра, дунё миқёсида ёшлар деганда 15-35 ёш оралиғидаги инсонлар тушунилади. Айрим давлатларда ҳатто, 14 ёшли болалар ёшлар тоифасига киритилади. Хусусан, Ўзбекистон Республикасининг ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисидаги Қонунининг 3-моддасида ўн тўрт ёшга тўлган ва ўттиз ёшдан ошмаган шахслар ёшлар деб эътироф этилган<sup>1</sup>. Аммо, вояга етмаган ёшлар фақатгина сайлаш ва сайланиш билан боғлиқ бўлмаган сиёсий иштирокни амалга ошириши мумкин. Демак, жаҳон миқёсида ёшлар **«сайлов ҳуқуқига эга бўлмаган вояга етмаганлар»**, **«сайлов ҳуқуқига эга бўлган вояга етмаганлар»** ва **«сайлов ҳуқуқига эга бўлган ёшлар»**ни ташкил этади.

Ҳар қандай сиёсий тизим вакиллик характерида эга бўлиши учун жамиятнинг барча қатламларини, айниқса, ёшларни ўз ичига олиши керак. Агар ёшлар сайлов жараёнларидан четда қолса ёки сайлов ҳуқуқидан маҳрум этилса, жамиятнинг катта бир қисми ўз ҳаётига таъсир қилувчи қарорларни қабул қилишда етарли овозга эга бўлмайди. Бу эса, ўз навбатида, сиёсий тизимнинг вакиллик тамойилига путур етказиши.

Бирлашган Миллатлар Ташкилотида Халқаро IDEA, Сайлов тизимлари халқаро жамғармаси (IFES) ва Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Иқтисодий ва Ижтимоий ишлар департаменти (UNDESA) томонидан ташкил этилган ACE (сайлов билимлари тармоғи) тадқиқотларига кўра, ёшларнинг сиёсий иштирок этишига қуйидаги муаммолар тўсқинлик қилмоқда:

- овоз бериш ёки сайловда қатнашиш учун ёш талаблари.
- айрим мамлакатларда сайловолди ташвиқотида ёш чегараси.
- номзодлар кўрсатиш ва сайловолди ташвиқоти учун харажатларнинг ошиши.
- ижтимоий ва маданий анъаналар.
- кўпгина мамлакатларда ёш аёллар ёши ва жинсига қараб «икки марта камситиш»га дучор бўлишади.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг 14.09.2016 йилдаги «Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги ЎРҚ-406-сон Қонуни, <https://lex.uz/acts/3026246>

Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсатининг мустаҳкам ҳуқуқий ва институционал асослари яратилган бўлиб, унинг асосий мақсади ёшларни ҳуқуқий ҳимоя қилиш, жамиятдаги ўрни ва ролини ошириш, уларга таълим олиш, соғлиқни сақлаш, иқтисодий ва маданий ривожланишини кафолатлашдан иборат.

Шу мақсадда қабул қилинган Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсатини 2025 йилгача ривожлантириш Концепцияси Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсатини амалга оширишда энг муҳим ҳужжатлардан бири саналади<sup>1</sup>. Ушбу концепция ёшларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, жамиятдаги ролини ошириш, таълим, соғлиқни сақлаш, иқтисодий ҳуқуқлар ва маданий ривожланиш каби кенг кўламли масалаларни қамраб олади. Бу концепция сайлов жараёнларидаги иштирокни билвосита қўллаб-қувватлашга қаратилган фундаментал заминни яратади.

Ёшларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш, ёшлар жамоат ташкилотлари ва волонтерлик ҳаракатларини қўллаб-қувватлаш йўналишидаги устувор вазифалар қаторида ёшларнинг ижтимоий фаоллигини рағбатлантириш, волонтерлик гуруҳларини қўллаб-қувватлаш ва мувофиқлаштириб боришнинг ягона тизимини шакллантириш, ёшлар жамоат ташкилоти, сиёсий партияларининг ёшлар қанотлари фаолиятини қўллаб-қувватлашга қаратилган мақсадли дастурларни амалга ошириш, ёшларнинг сиёсий онгини ошириш, уларнинг сиёсий жараёнлардаги фаол иштирокини қўллаб-қувватлаш каби вазифалар белгилаб қўйилган.

Бироқ, концепциянинг иккинчи даражали таҳлили шуни кўрсатадики, унинг кенг доирадаги мақсадлари сиёсий саводхонлик ва фаолликни оширишга қаратилган аниқ амалий механизмларни тўлиқ қамраб олмаслиги мумкин. Яъни, Концепцияда сиёсий партияларнинг ёшлар қанотлари фаолиятини қўллаб-қувватлашга қаратилган мақсадли дастурларни амалга ошириш ва ёшларнинг сиёсий онгини ошириш каби устувор вазифалар белгиланган бўлса-да, ҳозирга қадар мамлакатимизда фуқаролик таълимига ўхшаш таълим дастурлари ёки партиялар томонидан ёшлар фаолиятини қўллаб-қувватлашга доир амалий чора-тадбирлари натижалари кундалик сиёсий ҳаётимизда ўз ифодасини топмаяпти.

Ўзбекистон ёшларининг сиёсий жараёнларга қизиқишини оширишдаги асосий муаммолар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- сайловларда иштирок этишнинг афзалликлари ва овоз беришнинг аҳамияти ҳақида тушунтириш ишларининг етарли даражада олиб борилмаётгани.

- ёшларни сиёсий жараёнларга жалб қилиш учун махсус семинарлар, тренинглар ва сайловолди тадбирларининг чекланганлиги.

- ижтимоий тармоқлар орқали сиёсий маълумотларни тарқатиш усулларининг замонавий талабларга тўлиқ жавоб бермаслиги.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсатини 2025 йилгача ривожлантириш Концепцияси. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 18.01.2021 йилдаги 23-сон қарори. <https://lex.uz/docs/5234746#5235224>

Муаммоларни бартараф этиш учун халқаро тажриба ва амалий стратегияларни ўрганиш мақсадга мувофиқдир. Бу борада сайлов жараёнларига тўсиқ бўлувчи омилларни камайтириш, фуқаролик таълимини кучайтириш ва инновацион механизмларни жорий этишга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Ўзбекистонда ёшлар сиёсий жараёнлардан хабардор бўлиш учун мобил телефонлар, YouTube, Facebook, Twitter ва интернет каби алоқа воситалари ва платформаларидан ҳар қачонгидан ҳам кенгроқ фойдаланмоқда. Бироқ, ижтимоий тармоқлар қўллаб ёшлар учун оддийгина маълумот манбаи эмас. Шунингдек, улар ёшлар учун янги сиёсий ғояларни алмашиш ва ўзгаришларни ташкил қилишда марказий роль ўйнайди. Ижтимоий тармоқлар ёшларнинг сиёсат билан ўзаро муносабатини тубдан ўзгартириб юборди.

Анъанавий медиа ўрнига, ёшлар энди янгиликларни реал вақт режимида қабул қилиш, сиёсий етакчиларнинг нутқларини бевосита кузатиш ва сиёсий мунозараларда фаол иштирок этиш имкониятига эга. Ижтимоий тармоқлар ёшлар учун сиёсатда иштирок этишнинг янги, самарали ва ўзига хос усуллари яратмоқда. Бу платформалар ёшларнинг нафақат хабардорлигини оширади, балки уларга ўз фикрларини билдириш, бошқа ёшлар билан боғланиш ва жамиятда ўзгаришлар яшаш учун куч беради.

Ўзбекистонда сиёсий жараёнларда ёшлар иштироки даражасини ошириш ва сиёсий маданиятни юксалтириш борасида қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз:

- ёшларни сиёсатга жалб қилиш учун қонуний равишда мажбурий бўлган квоталар тизимини жорий этиш лозим (*худди, хотин-қизлар учун сайловларда ажратиладиган квоталар каби*);

- сиёсий партияларни ўз низомларига ёш номзодлар учун ихтиёрий квоталарни киритишга рағбатлантириш керак. Бу партиялар ичида ёшларнинг ўрнини мустаҳкамлайди;

- ёшларнинг сиёсий фаоллиги бўйича доимий ва тизимли маълумотларни тўплаш, тадқиқотларни қўллаб-қувватлаш зарур. Бу, ёшларнинг эҳтиёжларини чуқурроқ тушунишга ёрдам беради;

- миллий статистика идоралари билан ҳамкорликда ёшларнинг сайловлардаги иштирокини яхшироқ тушуниш учун ёшга боғлиқ маълумотларни тўплаш воситаларини ишлаб чиқиш лозим;

- ёшларни ўзига хос ва қизиқарли сайлов материалларини (*қисқа рисолалар, комикслар*) ишлаб чиқишга жалб қилиш, сайлов жараёнини янада жозибали қилади;

- сайловдан анча олдин кенг қамровли ижтимоий медиа стратегиясини ишлаб чиқиш орқали ёшлар билан доимий алоқани йўлга қўйиш зарур;

- ёшлар учун фуқаролик таълими бўйича комплекс дастурларни амалга ошириш. Умумтаълим мактабларида, профессионал таълим муассасаларида ва олий таълим ташкилотларида «Фуқаролик таълими» фани ва ўқув курсларини жорий этиш лозим.

Хулоса қилиб айтганда, ёшлар бугунги ва келажакдаги сиёсатни шакллантиришда фаол иштирок этишлари лозим. Уларнинг сиёсий жараёнларга жалб этилиши нафақат асосий демократик ҳуқуқ, балки барқарор ва тинч жамият қуришнинг муҳим шартидир. Ёшларнинг эҳтиёжларига жавоб берадиган сиёсатни ишлаб чиқиш учун улар сиёсий институтлар ва қарор қабул қилиш жараёнларида муносиб ўринга эга бўлишлари зарур. Бунинг учун уларга ўз ҳуқуқларини билиш, билим ва кўникмаларини ривожлантириш имконияти берилиши керак.

Ёшларнинг сиёсий фаоллиги фақатгина фуқаролик иштироки масаласи эмас, балки уларнинг ҳаётидаги иқтисодий шароитлар билан ҳам чамбарчас боғлиқ мураккаб ҳодисадир. Кўпгина ёшлар, агар уларнинг иқтисодий аҳволи яхшиланса, сиёсий жараёнларда фаол иштирок этишга тайёр. Сиёсий партиялар ва ҳукуматлар ёшларнинг иштирокини оширишни истасалар, ишсизлик, уй-жой ва таълим каби масалаларни самарали ҳал қилишлари керак.

**Улуғбек ХАИТОВ, доцент**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ИЖТИМОЙ-СИЁСИЙ БОШҚАРУВДА ИМИТАЦИЯЛИ (ТАҚЛИДЛИ) ВА НЕЙРО-ЛИНГВИСТИК ДАСТУРЛАШ (НЛД) ОРҚАЛИ МОДЕЛЛАШТИРИШ ХУСУСИЯТЛАРИ**

Бугунги кунда дунёдаги кўпчилик мамлакатларда ижтимоий-сиёсий соҳаларда олиб борилаётган илмий-назарий ва илмий-амалий тадқиқотларининг мақсади – маълум объектга у ёки бу даражадаги таъсирнинг натижаси қай даражада бўлишини аниқлашга ва ҳаётга татбиқ этишга қаратилганлиги билан муҳим аҳамият касб этмоқда.

Маълумки, илмий-назарий ва амалий тадқиқотлар ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг турли долзарб йўналишларида зарур маълумот ва натижаларни қиёслаш асосида илгари сурилган илмий тахминларни тасдиқлаш ёки инкор этиш, фундаментал тадқиқотларда эса маълум мақсадга йўналтирилган саъй-ҳаракатларнинг стратегиясини шакллантириш ва уларни моделлаштириш орқали босқичма-босқич ҳаётга татбиқ этиш имконини беради. Иккала ҳолатда ҳам уларни синовдан ўтказиш, таҳлил этиш ва хулосалар чиқариш талаб этилади.

Ижтимоий-сиёсий объектларда моделлар асосида тажриба ўтказиш қийин ҳал этиладиган муаммо ҳисобланади. Зеро, бунда, биринчидан, ижтимоий-сиёсий тажриба объекти сифатида инсонлар гуруҳи қатнашади, улар тажриба иштирокчиси саналади, шунинг учун уларнинг фикри ва истаклари билан ҳисоблашиш зарур; иккинчидан, илмий тажриба бошланғич ва якуний шароитларни бир неча марта такрорлашни талаб

этади, шунинг учун доимий ўзгариб турадиган ижтимоий объектлар учун кўпчилик ҳолатларда моделлаштиришнинг турли усулларидадан фойдаланишни тақозо этади.

Бинобарин, ижтимоий-сиёсий фанларда тажриба объекти, одатдагидек, мавжуд реал тадқиқот объекти эмас, балки унинг ўхшаши, модели ҳисобланади. Ҳозирги даврда моделлаштиришнинг бир қатор эътибор юқори бўлган ижтимоий жараёнларни имитацияли (ясама) ва нейро-лингвистик дастур ёрдамида моделлаштириш усулларига эътибор кучаймоқда.

Имитацияли моделлаштириш асосчиси Р.Шеннон: *«Имитацияли моделлаштириш оддий ва интуитив (ички ҳис-туйғу, сезги) жозибador бўлиб, у тизимлар билан тажриба ўтказишга имкон беради, ваҳоланки, аниқ объектда бунини амалга оширишнинг иложи йўқ»*<sup>1</sup>, эканлигини таъкидлаган.

Имитацияли моделлаштириш мураккаб жараёнларни сиёсий жиҳатдан бошқаришда муҳим аҳамиятга эга, чунки унда тадқиқотчи ҳам, жараён унсурига айланади. У ёки бу мақсадларга эришиш учун бошқарув стратегияси қандай бўлиши мумкинлиги ҳақидаги ахборотни жараён тузилмаси тўғрисидаги маълумотлардан олишнинг иложи йўқ. Уни фақатгина ижтимоий-сиёсий бошқарув фаолиятида, жараён билан ишлаш давомида ишлаб чиқиши мумкин.

Ижтимоий-сиёсий жараёнлар имитацияли моделлаштириш усули доирасида кўриб чиқилганда, америкалик олим Д.Форрестор томонидан ишлаб чиқилган тизимли динамика усули катта ўрин тутди. У ҳозирги кунда динамик жараёнларни тадқиқ қилиш учун етарли даражада кучли восита саналади.

Тизимли динамика доирасида қурилган, бир қатор самарали имитацияли моделлари мавжуд. Д.Форрестер ўзининг **«Жаҳон динамикаси»** асарида дунёни турли-туман ўзаро таъсирдаги тизимларни умумий, яхлит тарзда, яъни: бошқарув, демография, саноатлашиш, табиий ресурсларнинг тугаб бориш жараёнлари ва атроф-муҳит, озиқ-овқат маҳсулотлари ишлаб чиқаришнинг ифлосланиш жараёни ва бошқаларни кўриб чиқади. «Шаҳарнинг ривожланиш динамикаси» китобида эса, шаҳар модели баён этилган, у орқали Д. Форрестор шаҳарнинг пайдо бўлиши ва бир неча ўн йиллар давомидаги ривожланишини тадқиқ этишга ҳаракат қилади.

Тизимли динамика моделларидан яна бири Д.Медоуз томонидан ишлаб чиқилган дунёвий ривожланиш модели (ДРМ-3) ҳисобланади<sup>2</sup>. Мазкур модел глобал моделлаштириш соҳасига тааллуқли бўлиб, унда умуман, дунё, давлатлар, йирик регионлар каби тизимларнинг ривожланиш тенденциялари ўрганилади.

<sup>1</sup> Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусства и наука. – М., 1978. – С. 7.

<sup>2</sup> Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусства и наука. – М., 1978. – С. -9.

Бугунги кунда имитацияли моделлаштириш усулидан фойдаланишнинг кўлами кенг бўлиб, ундан ижтимоий-сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, маънавий-мафкуравий йўналишларда ҳам фойдаланиш мумкин. Мазкур масалани атрофлича талқин этишнинг ўзи алоҳида илмий-тадқиқот иши ҳисобланади, шунинг учун ундан фойдаланишнинг айрим йўналишларигагина тўхталиб ўтамиз.

Ҳар қандай таҳлилий тадқиқотни ўтказиш учун бошланғич маълумотларни тўплаш ва классификациялаш зарур ҳамда маълумотларни қиёслаш ва солиштириш имконини берувчи тасаввурлар шаклини бир хил ягоналикка келтириш керак. Агар ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг турли йўналишлари ўрганилаётганда бу жуда ҳам муҳимдир, таҳлилларни автоматлаштириш учун эса ҳисоблаш техникасидан фойдаланилади.

**Имитацияли (тақлидли) моделлаштириш** деганда, имитацияли моделлаштириш модели ёрдамида айрим тизимлар ривожланишини таҳлил ва прогноз қилиш усулини тушунамиз. Ўз навбатида, имитацияли модел тизимли ҳолат ва жараёнларнинг мантиқий тузилмасини мослиги талаб даражасида кузатишни сақлаб қолиш ҳамда тизимнинг ҳолати ва ўзгаришлари ва уни ташкил этувчи элементлар ва муносабатларининг характери ва ахборотлари тузилмаси моделидир.

Ижтимоий муносабатларни имитацияли моделлаштириш ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, у фойдаланувчи томонидан тизимга кириш учун берилаётган объектлар даражасининг таркиби ва тузилмаси; турли даражаларга мансуб бўлган, объектларнинг тахминий ўзаро алоқалари характери ва йўналишларида акс этади; ахборотларни қайта ишлаш усуллари акс эттирилади.

Умуман айтганда, имитацияли модел тузилманинг маълум минимал таянчи бўлган объектив моделдир. Ундан фойдаланувчи ҳал қилинадиган вазифаларни ҳамда қайта ишлашнинг асосли усуллари ўзига хослигини тўлдириши ва кенгайтириши мумкин.

***Имитацияли моделлаштириш технологияси:***

- хилма-хил тузилмалар объектининг ўзаро боғлиқ ягона ахборот маконида жамлаш ҳисобига ахборотларни тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилишнинг комплекслиги ва тизимлилигини таъминлаш;

- мавжуд борлиқнинг кўп ўлчовли ахборот моделини тузиш, унда ҳар бир ҳодиса, жараён ёки қатнашчига ҳар бир вақт оралиғи ёки дақиқадаги мавжудлигига ўзига хос ахборот ўхшашлиги мос бўлади;

- вақтдаги жараёнлар ўзгариши динамикасини кузатиш, тушаётган маълумотларни хронометражини қилиш ва банкда сақланаётган ахборотлар архивини ушлаб туришга қўшимча харажатлар сарфламасдан автоматик фаоллаштиришни амалга ошириш;

- мавжуд борлиқнинг алоқалари ва муносабатлари тузилмаси ва мазмуни тўғрисидаги ахборотларни ҳисобга олиш, сақлаш ва таҳлил қилиш;



■ ягона ахборот маконида ҳужжатли ва далилий ахборотларни сақлаш, ҳужжатли тизим остидан далилий тизим остига тезлик билан ўтиш ёки аксинча, ҳолатлар учун қулай ва оддий интерфейсга эга бўлиш;

■ ягона ахборот маконида ўрганилаётган соҳа ҳақидаги билимлар базасини ва улар ўртасидаги ассоциатив алоқаларни ўрнатиш асосидаги маълумотлар базасини биргаликда сақлашни таъминлаш имконини беради.

Имитацияли моделлардан динамик объектларнинг маълум вақт тартибидаги ҳолати, ўзаро ҳаракати ва ўзгаришлар ҳақидаги маълумотларни қайд этиш ва қайта ишлашга мойил бўлган кузатиш тизимларида ҳамда инсонлар ижтимоий фаолияти билан белгиланган тарихий воқеалар таҳлил тизимида фойдаланиш анчагина самаралироқдир.

***Имитацияли моделлаштириш вазифалари:***

1. Воқеа ва жараёнларнинг пайдо бўлиш ҳолати ва сабаблари; динамик тизим унсурларининг у ёки бу ҳаракатни амалга оширишга фаол ундовчи омилларни аниқлаш;

2. Тизимни маълум ҳолатга келишига олиб келган сабаб-оқибат алоқаларини ўрганиш;

3. Ўрганилаётган воқеаларнинг натижалари, уларнинг тизим ривожланишига, турли унсурларига вақт давомидаги таъсирини таҳлил қилиш;

4. Объектлар ва ҳодисаларнинг маълум вақт давомида турли манбалардан қисман олинган, ўрганилаётган соҳадаги уларнинг атрибути ва сифати ҳақидаги маълумотларни тўплаш йўли билан «ахборот портрети»ини яратиш, унинг ҳисобига эса динамик тизимларнинг объекти ва ҳодисаларини янги сифати ва хусусиятларини аниқлаш;

5. Тизимнинг турли унсурлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни аниқлаш ва ўрганиш;

6. Тизим (объект) унсурлари ҳолати, уларнинг ўзаро муносабатларини хронометраж қилиш; унинг асосида объект ва унинг ҳолати, ривож тенденциялари ва йўналишлари башоратини шакллантириш.

Ижтимоий-сиёсий ҳодиса ва жараёнларнинг имитацияли модели асосига қуйидаги:

1. Ижтимоий-сиёсий бошқарув муносабатларнинг ўрганишда тизимли ёндашув.

2. Бошқарувда ижтимоий-мантиқий шакллантириш.

3. Маълумотлар беришнинг объектив шакли.

4. Ижтимоий-сиёсий жараёнлар ва бошқарув қатнашчилари, предмети, алоқалари ва ўзаро муносабатлари ҳисоби.

5. Ахборотларни баҳолашга воқелик нуқтаи-назаридан ёндашуви.

6. Ижтимоий-сиёсий ҳодиса ва жараёнлар ривожланиши бўлиб ўтаётган шароитни ташкил этувчи ҳолатни ҳисобга олиш каби тамойиллар қўйилган<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Стратегик таҳлил асослари. – Т.: Akademiya, 2007. – Б. 147-150.

**Нейро-лингвистик дастур ёрдамида моделлаштириш.**

Нейро-лингвистик дастурлаш деганда, яъни «нейро» – инсон хулқ-атворини тушуниш учун миянинг иши ҳақидаги билимлардан фойдаланиш кўзда тутилади, «лингвистик» – инсон хулқ-атворини тузатиш мақсадида мулоқотни оқилона қуришни билдиради, «дастурлаш» – ижобий натижа олиш учун маълум хулқ-атвор тажрибасини мустаҳкамлашни англатади<sup>1</sup>.

**Нейро-лингвистик дастурлаш (НЛД)** турли фаолият соҳасидаги буюк шахсларнинг хулқ-атвори ва фикрлаш қобилиятини моделлаштиришдан бошланган. НЛДда моделлаштириш механизмлари маълум инсоннинг психик (руҳий) стратегияси («нейро»), нутқли паттернлари («лингвистик») ва новербал таъсирланишини таҳлил қилишни англатади. Бундай таҳлил натижасига кўра кетма-кет («дастурлаш») стратегияси ва усуллари териб чиқилади, улардан ушбу кўникмани бошқаларга узатиш ҳамда уни бошқа контекстларда қўллаш учун ҳам фойдаланиш мумкин.

Моделлаштириш жараёни нейро-лингвистик дастурлаш тамойиллари ва тушунчаларига асосланган. НЛД хулқ-атвор ҳақидаги фан бўлиб, қуйидагиларни ифодалайди:

- 1) Эпистемология – билим ва қадриятлар тизими;
- 2) Методология – билим ва қадриятларни қўллаш усуллари ва муолажалари;
- 3) Технология – билим ва қадриятларни қўллашга имкон берувчи воситалар<sup>2</sup>.

НЛД бир қатор ноёб тамойил ва тушунчаларини қамраб олган, улар аҳамиятли қадриятлар паттернини таҳлил қилиш ва аниқлашга, хулқ-атвор ҳамда шахслараро муносабатлар ва уларни фойдали, муҳим инструментларга айлантиришга имкон беради.

«Нейро-лингвистик дастурлаш» номи фаннинг уч турли тармоқлари интеграциясини англатади. «Нейро» компоненти (таркибий қисми) асаб тизимига алоқадор. НЛДнинг муҳим қисми асаб тизимининг тамойиллари паттернларини тушуниш ва фойдаланиш билан боғланган. НЛДга кўра, фикрлаш, хотира, ижод, фикрий тимсолларни яратиш ва барча бошқа когнитив жараёнлар инсоннинг асаб тизимидаги ички маълум дастурларни бажариш натижаси ҳисобланади. Одамзоднинг тажрибаси, уларнинг барчасини ўзида акс эттиради.

Хулқ-атворни моделлаштиришнинг вазифаси, унинг амалий картаси ёки моделини тузиш ҳисобланади, ундан ҳар қандай хоҳловчи хулқ-атворнинг қандайдир жиҳатларига тақлид қилиш ёки аслидай акс эттириш учун фойдаланиши мумкин. Хулқ-атворни моделлаштиришнинг мақсади маълум натижа ёки таъсир этишга эришиш учун зарур бўлган энг қулай фикр юргизиш ва ҳаракат қилиш унсурларини белгилашдан иборатдир.

Нейро-лингвистик дастурлаш инсон хулқ-атвори ва фикрлашини моделлаштириш натижасидан пайдо бўлган. НЛДда моделлаштириш

<sup>1</sup> Фомин Ю.А. Прикладное НЛП: техника эффективного общения. – Минск: Современная школа, 2009. – С. 6.

<sup>2</sup> Роберт Д. Моделирование с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2008. – С. 21, 23-24.

инсоннинг психик стратегия («нейро»)си, нутқли паттернлари («лингвистик») ва сўзсиз таъсирланишини таҳлил этиш йўли билан аниқлашни англатади. Бундай таҳлиллар натижаларига кўра кетма-кет моделлаштириш стратегияси ва усуллари яратилади, улар бу каби кўникмаларни бошқа одамларга бериш учун ҳамда уни бошқа контекстларда қўллаш учун фойдаланилади.

Девид Молден «Компютаценер» нейро-лингвистик дастурлаш тушунчасини компанияси қуйидагича талқинини қилган:

Нейро – ўз миямиз ёрдамида нима қилаётганимиз;

Лингвистик – ўз фикрларимизни тизимлаштириш ва етказиш учун биз фойдаланаётган оғзаки ва ёзма тил;

Дастурлаш – бу ноёб усул, у билан ҳар бир инсон хулқ-атворини ташкил этиб, уларнинг барчасини бир жойга жамлайди.

НЛД – ўқитиш технологияси<sup>1</sup>.

НЛДда дастурлаш бизга ўқитишнинг энг самарали усулларини бермоқда. НЛД бизга фойдали билим ва кўникмаларни беради, унинг ёрдамида қўйилган мақсадга эришиш, шахсий ҳаёт ва профессионал фаолиятда турли муаммоларни ҳал этишимиз мумкин. НЛДни қўллаш соҳалари орасида – шахсий мақсадга эришиш, оилавий муаммоларни ҳал этиш, ўқиш ва ижодий фикрлашни ривожлантиришга ёрдам бериш, жисмоний ва руҳий соғлиқни сақлаш, бизнесдаги ишларни яхшилаш, ижтимоий, сиёсий, иқтисодий, маданий ва маънавий соҳаларда моделлаштириш каби йўналишларини кўрсатиш мумкин.

НЛДдаги ўзгаришлар технологиясининг самарадорлиги унинг бутун дунё бўйича кенг тарқалишига олиб келди. НЛД хулқ-атворни моделлаштиришга катта ҳисса қўшди, у ўзига муваффақиятли фаолият каби мисолларни аниқлаш ва таҳлил қилишни қамраб олади (жойнинг белгиси ва ютуқлар таҳлили); шу билан бирга, баъзида таққослаш учун муваффақиятсиз фаолият намуналари кўриб чиқилади.

Моделлаштириш эътиборни одамлар ҳаракатига йўналтиради. «Агар инсонга битта балиқ берсангиз, уни бир кун боқдингиз, агар уни балиқ тутишга ўргатсангиз, демек, сиз уни бир умрга тўйдирдингиз» деган мақол бор. Ушбу балиқ тутиш ҳақидаги нақлдан фойдаланиб, айтиш мумкинки, моделлаштириш бир вақтда инсонга балиқ тутишни ва уни қандай қилиб амалга оширишни ўргатади. Демак, у бирданига икки нарса – нима қилиш керак ва қандай қилиш кераклигидан воқиф этади<sup>2</sup>.

Самарали моделлаштириш қобилияти жуда кўп имкониятлар эшигини очади, уларга олдин инсоният эриша олмасди. Методологияга мос равишда улардан фойдаланиш мумкин, бизнинг тафаккуримизни янада аниқроқ ва оддийроқ бўлиши учун, моделлаштириш бошқа одамларни англашни ўзгартириши мумкин. Масалан, агар бирор нарсани биздан яхшироқ қилаётган одамни кўрсак, ҳасад ва шубҳани намоён қилмай, биз унинг

<sup>1</sup> Менеджмент и могущество НЛП. <http://m.mwww.i-u.ru/biblio/archive/moldden%5Fmenedjment/default.aspx>.

<sup>2</sup> Роберт Д. Моделирование с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2008. – С. 21, 23-24.

фаолиятини моделлаштиришимиз, шу йўсинда, бошқа одамлар эга бўлган қобилиятни эгаллашимиз мумкин.

НЛДда нутқли ва сўзсиз хулқ-атвор паттернларининг ўхшашлигини белгилаш ва таърифлашга имкон берувчи техникаси ва тушунчалари, яъни одамлар нимани сўзлаётгани ва қилаётганини очувчи жиҳатлари яратилган. НЛДнинг асосий вазифаси – бошқа одамлар томонидан ўзлаштирилиши учун ўзига хос ёки алоҳида қобилиятни моделлаштиришдан иборатдир.

НЛДда моделлаштириш воситалари у ёки бу фаолиятда муваффақиятга эришган одамларнинг тили ва хулқ-атворининг ўзига хос, акс эттирувчи паттернларини белгилашга имкон беради.

НЛДдаги моделлаштириш вазифаси – у ёки бу инсоннинг фикрлаш жараёнини ягона, «тўғри» ёки «ҳақиқий» тавсифлашни топиш, яъни моделлаштирилаётган стратегияда амалий қўллашни таъминловчи инструмент картасини тузишдан иборатдир.

Самарали ҳаракат қилишга имкон берувчи карта инструментал деб аталади. Картанинг «тўғри» ёки «ҳақиқийли»ги аҳамиятига кўра унинг «фойдали» бўлганига ён бериши мумкин. Шундай қилиб, инсон (*ёки инсонлар гуруҳлари*) когнитив стратегияси ёки хулқ-атвор моделларидан инструменталларнинг тузилмасини мужассамлаштириш, улардан муайян амалий мақсадлар учун фойдаланиш мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, моделлаштиришнинг турли усуллари мавжуд бўлиб, уларнинг барчасини мужассам бўлган кичик мақолада ёритишнинг иложи йўқ. Шунинг учун ҳам, асосан ижтимоий-сиёсий жараёнларда ҳозирги кунда энг кўп қўлланилаётган ва амалий ҳаётда ижобий натижаларга эришилаётган айрим усуллар ва омиллар ҳақида тўхталиб ўтдик.

**Садриддин РАҲИМОВ, т.ф.б. ф.д. (PhD), доцент**  
**Диёра НОРКУЗИЕВА, магистрант**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИДА МЕҲНАТ МИГРАЦИЯСИНИ БОШҚАРИШДА ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРУВ ТРЕНДЛАРИ**

Давлат сиёсати ва бошқарув тизимида амалга оширилаётган замонавий ислохотлар меҳнат миграцияси жараёнларига сезиларли таъсир кўрсатмоқда. Жаҳон миқёсида ишчи кучи ҳаракатчанлигининг тобора ортиб бориши давлатлардан миграция жараёнларини фақат назорат қилиш билан чекланмасдан, балки уларни комплекс бошқариш, мигрантларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш механизмларини кучайтириш ҳамда меҳнат миграциясини иқтисодий ривожланиш омилига айлантиришни талаб этмоқда.

Ўзбекистон Республикасида меҳнат миграцияси ижтимоий-иқтисодий барқарорликни таъминлаш, бандлик даражасини ошириш ва аҳоли

даромадларини кўпайтиришда муҳим омил сифатида намоён бўлмоқда. Шу муносабат билан, мустақилликнинг дастлабки даврларида асосан тартибга солиш билан чекланган миграция сиёсати сўнгги йилларда изчил равишда такомиллаштирилиб, комплекс ва тизимли давлат сиёсати даражасига кўтарилди.

Замонавий давлат бошқаруви қуйидаги асосий тенденциялар билан тавсифланади:

- рақамли бошқарув (digital governance);
- Хизматга йўналтирилган давлат (service-oriented state);
- Далилларга асосланган сиёсат (evidence-based policy);
- институционал ҳамкорлик ва тармоқлараро интеграция<sup>1</sup>.

Мазкур тенденциялар меҳнат миграцияси соҳасидаги давлат сиёсатида ҳам ўз аксини топиб, хусусан, миграция жараёнларини рақамлаштириш мигрантлар тўғрисидаги маълумотларни тизимли юритиш, уларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини самарали ҳимоя қилиш имкониятларини кенгайтirmoқда.

Ўзбекистонда меҳнат миграциясининг ҳозирги ҳолати. Ўзбекистон анъанавий равишда ишчи кучини экспорт қилувчи давлат ҳисобланади. Сўнгги йилларда мамлакатда меҳнат миграцияси жараёнлари янги динамика касб этди. Бугунги кунда Ўзбекистон меҳнат мигрантларининг асосий қисми Россия Федерацияси, Қозоғистон, Жанубий Корея ва Туркия давлатларига йўналтирилган. 2023-2024 йиллардаги ҳисоб-китобларга кўра, хорижда меҳнат фаолиятини амалга ошираётган ва расмий рўйхатга олинган Ўзбекистон фуқаролари сони тахминан 1,8-2 млн. нафарни ташкил этган<sup>2</sup>.

Меҳнат мигрантлари томонидан юборилаётган пул ўтказмалари (ремиттанслар) кўплаб оилалар учун асосий даромад манбаига айланиб, мамлакат иқтисодиёти учун муҳим молиявий ресурс сифатида намоён бўлмоқда. Ушбу маблағлар аҳоли даромадларини кўллаб-қувватлаш, ички истеъмолни рағбатлантириш ҳамда кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришда муҳим роль ўйнамоқда.

Бироқ меҳнат мигрантларининг ҳуқуқий ҳимояси, ижтимоий мослашуви ва хавфсизлигини таъминлаш билан боғлиқ муаммолар долзарблигича қолмоқда. Шу муносабат билан сўнгги йилларда Ўзбекистонда меҳнат миграциясини тартибга солиш, хорижда ишлаётган фуқароларнинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш ҳамда миграция жараёнларини тизимли бошқаришга қаратилган кенг кўламли институционал ва ҳуқуқий ислохотлар амалга оширилди.

Сўнгги йилларда Ўзбекистонда меҳнат миграциясини бошқаришда қатор инновацион механизмлар жорий этилмоқда. Биринчидан,

<sup>1</sup> From paperwork to platforms: Uzbekistan accelerates digital governance/ <https://www.euronews.com/business/2025/12/25/from-paperwork-to-platforms-uzbekistan-accelerates-digital-governance>

<sup>2</sup> <https://www.pragueprocess.eu/en/countries/924-uzbekistan>

мигрантларни хорижга чиқишдан олдин касбий ва ҳуқуқий тайёрлаш тизими ривожлантирилмоқда.

Европа Иттифоқи ва Миграция сиёсатини ривожлантириш бўйича Халқаро Марказ (International Centre for Migration Policy Development – ICMPD) ҳамкорлигида Тошкент шаҳрида ташкил этилган Миграция ресурс маркази (Migrant Resource Centre – MRC) мигрантларга чиқишдан олдинги ҳуқуқий ва меҳнат масалалари бўйича маслаҳатлар бermoқда. Марказ фаолияти норасмий ва хавфли миграция йўллари ҳақида хабардорликни ошириш, мигрантларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари юзасидан билимларини мустаҳкамлашга қаратилган<sup>1</sup>.

Жанубий Кореяга юборилаётган мигрантлар учун Employment Permit System (EPS) доирасида корейс тилини ўрганиш, касбий тайёргарлик ҳамда меҳнат хавфсизлиги бўйича мажбурий ўқув курслари жорий этилган.шунингдек, Япония ва Германия билан ҳамкорликда тиббиёт, қурилиш ва техник йўналишлар бўйича қисқа муддатли касбий тайёрлов дастурлари амалга оширилмоқда.

Иккинчидан, мигрантларни рақамли платформалар орқали рўйхатга олиш механизмлари жорий этилди. «Хорижда иш» ягона ахборот портали орқали фуқаролар онлайн рўйхатдан ўтиши, бўш иш ўринлари билан танишиши ҳамда ҳужжатларни электрон шаклда топшириши мумкин. My.gov.uz – Ягона интерактив давлат хизматлари портали орқали ташқи меҳнат миграциясига оид давлат хизматларидан фойдаланиш, аризалар топшириш ва уларнинг ҳолатини кузатиш имконияти яратилди.

Натижада мигрантларнинг ягона электрон реестри шакллантирилиб, миграция оқимларини мониторинг қилиш, хавф гуруҳларини аниқлаш ва зарур ҳолларда тезкор ёрдам кўрсатиш имкониятлари кенгайди<sup>2</sup>.

Учинчидан, хориждаги мигрантлар учун консуллик ва ҳуқуқий ёрдам рақамлаштирилди. Ўзбекистоннинг хориждаги дипломатик ваколатхоналари ҳузурида «ишонч телефонлари»,шунингдек, Телеграм ва бошқа мессенжерлардаги расмий каналлар орқали мигрантларга тезкор маслаҳатлар берилмоқда. «Мигрантлар учун ёрдам» механизмлари доирасида ҳуқуқий маслаҳатлар, иш берувчилар билан низоларни ҳал этиш ҳамда фавқулодда вазиятларда масофавий ёрдам кўрсатиш йўлга қўйилган.

Айрим давлатларда (масалан, Россия ва Қозоғистонда) мобил консуллик хизматлари жорий этилиб, мигрантларга яшаш жойига яқин ҳудудларда ҳужжатлаштириш ва маслаҳат олиш имконияти яратилди. Ушбу чора-тадбирлар давлат бошқарувида патерналистик ёндашувдан кўра шерикликка асосланган моделга ўтилаётганини кўрсатади. Бироқ норасмий миграция, меҳнат ҳуқуқларининг бузилиши ва ижтимоий ҳимоянинг етарли эмаслиги билан боғлиқ муаммолар сақланиб қолмоқда.

<sup>1</sup> European Union launches first ever Migrant Resource Centre in Uzbekistan. [https://www.eeas.europa.eu/delegations/uzbekistan/european-union-launches-first-ever-migrant-resource-centre-uzbekistan\\_en](https://www.eeas.europa.eu/delegations/uzbekistan/european-union-launches-first-ever-migrant-resource-centre-uzbekistan_en)

<sup>2</sup> Ягона дарча, касбга тайёрлаш, фирибгарларга жиноий жавобгарлик: миграцияда ўзгаришлар. <https://oz.sputniknews.uz/20251119/kasb-javobgarlik-migratsiya-ozgarishlar-53573861.html>

Сўнгги йилларда Ўзбекистонда меҳнат миграциясини бошқариш бўйича қатор муҳим ҳужжатлар қабул қилинди. Жумладан, 2019 йил 20 августда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ–5785-сон Фармони<sup>1</sup> хорижда вақтинчалик меҳнат фаолиятини амалга ошираётган фуқароларнинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш тизимини тубдан такомиллаштиришга қаратилди. Мазкур фармон асосида ташқи меҳнат миграцияси соҳасида давлат бошқаруви механизмлари кучайтирилди ҳамда мигрантларга кўрсатиладиган институционал ёрдам шакллари белгиланди.

Шунингдек, 2020 йил 15 сентябрдаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг **«Хавфсиз, тартибли ва қонуний меҳнат миграцияси тизимини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»**ги қарори<sup>2</sup> билан ташқи меҳнат миграцияси агентликлари фаолияти кенгайтирилди, мигрантларни рўйхатга олиш, уларни чиқишдан олдин тайёрлаш ҳамда ҳуқуқий маслаҳатлар билан таъминлаш механизмлари йўлга қўйилди.

Кейинги йилларда меҳнат миграцияси соҳасида институционал базани мустаҳкамлаш ишлари изчил равишда давом эттирилди, хорижий мамлакатлар билан икки томонлама меҳнат шартномалари сони оширилди. Бу эса, ўз навбатида, мигрантларнинг меҳнат шароитларини яхшилашга, шунингдек, уларнинг ҳуқуқий ва ижтимоий ҳимоясини кучайтиришга хизмат қилди. Ушбу ҳужжатлар меҳнат мигрантлари ҳуқуқларини ижтимоий ҳимоя қилиш соҳасида давлат бошқаруви тизимида институционал ёндашув изчил мустаҳкамланаётганидан яққол далолат беради.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистон Республикасида меҳнат миграциясини бошқариш соҳасида амалга оширилаётган ислохотлар давлат сиёсати ва бошқарувнинг замонавий тенденциялари билан узвий уйғунлашиб бормоқда. Хусусан, рақамлаштириш жараёнларини кенг жорий этиш, институционал салоҳиятни мустаҳкамлаш ҳамда норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш орқали меҳнат миграцияси жараёнларини тизимли ва самарали бошқариш имкониятлари кенгаймоқда.

Шу билан бирга, келгусида меҳнат миграцияси сиёсатини ҳудудий ривожланиш стратегиялари билан интеграциялаш, хориждан қайтиб келган мигрантларни ижтимоий-иқтисодий реинтеграция қилиш ҳамда уларнинг орттирган билим ва касбий тажрибасидан миллий тараққиёт манфаатлари йўлида самарали фойдаланиш устувор вазифа сифатида долзарб бўлиб қолади.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 20.08.2019 йилдаги «Хорижда вақтинчалик меҳнат фаолиятини амалга ошираётган Ўзбекистон Республикаси фуқаролари ва уларнинг оила аъзоларини ҳимоя қилиш кафолатларини янада кучайтириш чоралари тўғрисида»ги ПФ-5785-сон Фармони. <https://lex.uz/docs/-4482648>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 15.09.2020 йилдаги «Хавфсиз, тартибли ва қонуний меҳнат миграцияси тизимини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4829-сон қарори. <https://lex.uz/uz/docs/-4997972>

**Фазилат НУРМЕТОВА, катта ўқитувчи**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ЎЗБЕКИСТОН-КОРЕЯ РЕСПУБЛИКАСИ ЎРТАСИДАГИ ДАВЛАТЛАРАРО МУНОСАБАТЛАРДА СОҒЛИҚНИ САҚЛАШ ЙЎНАЛИШИНING ТУТГАН ЎРНИ**

XX асрнинг 90-йиллари бошида содир бўлган геосиёсий ўзгаришлар натижасида дунё сиёсий харитасининг Марказий Осиё минтақасида бир қатор мустақил давлатлар ташкил топди. Шу қаторда мустақил Ўзбекистоннинг дунё давлатлари билан ижтимоий-иқтисодий ва маданий соҳалардаги ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишда ва ўз миллий манфаатларини ҳимоя қилишида, энг аввало Европа ва Осиё минтақасидаги ривожланган давлатлар билан ўзаро яқин муносабатларни йўлга қўйилиши муҳим ўрин тутди. Бу борада Ўзбекистонда мустақиллик йилларида ташкилий ва ҳуқуқий асослар яратилди ҳамда нуфузли халқаро ташкилотлар, дунёнинг турли давлатлари билан барча соҳаларда ўзаро манфаатли алоқалар йўлга қўйилиб, қатор ижобий натижалар қўлга киритилди.

Жаҳонда икки томонлама манфаатли ҳамкорлик алоқалари интеграцияси кучайиб бормоқда, хусусан, Ўзбекистон ва Корея Республикаси ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик алоқалари ҳам икки мамлакатлар манфаатларига хизмат қилмоқда. Ўзбекистон ва Корея Республикаси ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларининг интенсив кенгайиб бориши минтақамиздаги ҳамда глобал ривожланиш истиқболларига бевосита таъсир кўрсатиши муҳим аҳамият касб етмоқда. Шу билан бирга, Ўзбекистон Республикаси президенти Ш.М. Мирзиёевнинг Ўзбекистон ва Корея Республикаси ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик алоқалари ҳозирги ҳолатини *«Икки мамлакатнинг юқори технологияли ва инновацион ҳамкорлигининг янги даври»*<sup>1</sup> сифатида баҳолаши икки мамлакат ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларини янги босқичга кўтариш муҳимлиги ҳақида тўхталди.

Бугунги турли эпидемиологик ва турли касалликлар авж олаётган экологик ҳалокатли бир даврда, давлатлараро тиббиёт ва соғлиқни сақлаш масалаларидаги ҳамкорлик муҳим аҳамият касб етиб бормоқда. Шу жиҳатдан айтиш мумкинки, Ўзбекистон Республикаси ва Корея Республикаси ўртасидаги дипломатик алоқалар ўрнатилган 1992 йилдан бошлаб барча соҳалар қаторида соғлиқни сақлаш соҳасида ўзаро ҳамкорлик қилиб келинмоқда. Мамлакатлар ўртасидаги ҳамкорлик алоқалари ушбу соҳани янада ривожлантириш ва янги технологияларни жорий етишга

<sup>1</sup> Президентлар келгуси уч йилга Ўзбекистон-Корея алоҳида стратегик шериклигининг янги юқори технологияли кун тартибини шакллантириш муҳимлигини таъкидладилар, 2024. <https://president.uz/oz/lists/view/7315>



қаратилган бўлиб, шу жиҳатдан олиб қаралганда соғлиқни сақлаш тизими – икки давлат маданий-гуманитар алоқаларининг устувор йўналишлардан бири саналади.

Президент Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил Корея Республикасига расмий ташрифи ҳамда Корея Республикаси Республикаси президенти Мун Чже Иннинг Ўзбекистондаги расмий сафари натижасида тиббиёт борасида ҳамкорлик алоқалари мустаҳкамланиб борди.шунингдек, ҳозирда давлатимиз ҳукуматлараро ҳамкорлик доирасида тиббий соҳада Малака алмашинув дастурлари амал қилиб келмоқда. Бугунги кунга қадар ўтган давр миқёсида 400 дан ортиқ тиббиёт ходимлари Корея Республикасининг етакчи муассасаларида малака ошириб келишмоқда.

Қолаверса, мазкур расмий сафардан сўнг, Ўзбекистон – Корея Республикаси соғлиқни сақлаш тизимидаги ҳамкорлик янги босқичга кўтарилди дейишимиз мумкин. Ўзбекистонда Инха университети тиббиёт муассасасининг очилиши кейинги ижтимоий-маданий ҳамкорликнинг ривожланишининг дебочаси бўлди. КОИСА томонидан Тошкент шаҳри, Тошкент вилояти ҳамда Навоий вилоятларида минглаб ёш болалар текин ҳомийлик асносида тиббий текширувдан ўтказилиб, даволанди.

Бошқа томондан, Ўзбекистон – Корея Республикаси маданий-гуманитар алоқаларни мустаҳкамлашда халқаро ташкилотларнинг ҳам ўрни беқиёс. Жумладан, Ўзбекистонда KOICA, KOFIH, KNIDI, YeDCF сингари ташкилотлар фаолияти бунга мисол бўла олади. Хусусан, KOFIH – Корея Республикасининг соғлиқни сақлаш ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ҳузуридаги жамғарма бўлиб, бугунги кунда мазкур ташкилот дунёнинг қатор мамлакатларида, шу жумладан, Ўзбекистонда ҳам тиббиёт тизимини ривожлантириш бўйича илғор лойиҳаларни амалга ошириб келмоқда.

Ўзбекистонда ҳам ушбу жамғарма томонидан соғлиқни сақлаш ҳамда тиббиёт кадрларини тайёрлаш бўйича олиб борилаётган ишлар юртимизда шошилиш тиббий ёрдам, оналар ва болалар саломатлигини муҳофаза қилиш, аҳолининг репродуктив саломатлигини мустаҳкамлашда муҳим аҳамият касб етмоқда. Мазкур ташкилот билан Республика тез тиббий ёрдам маркази ва унинг Самарқанд ҳудудий филиалида **«Шифохонагача шошилиш тиббий ёрдам хизмати салоҳиятини ошириш»** грант лойиҳаси доирасида симуляцион марказларнинг ташкил этилиши аҳолига ушбу йўналишда кўрсатилаётган хизмат сифатини янада яхшилашга замин яратди. Шунингдек, Республика вирусология илмий-текшириш институти ҳамда KOFIH ҳамкорлигида Тошкент шаҳри, Самарқанд ва Андижон вилоятларида истиқомат қилувчи аёллар ўртасида одам папиллома вирусини аниқлаш ва бачадон бўйни саратони касаллиги диагностикасини такомиллаштириш бўйича пилот лойиҳа йўлга қўйилди<sup>1</sup>.

Президент Ш.Мирзиёев томонидан 2018 йил 10 августдаги **«Халқ табобатини ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»**ги

<sup>1</sup> Capacity Building Project on Screening of Cervical Cancer and Human Papillomavirus. <https://kofih.uz>

қарор имзоланиши ортидан мамлакатда анъанавий табобатни ривожлантириш янги босқичга олиб чиқилди. Бунинг натижаси ўлароқ, 2018 йил 27 ноябрь куни Ўзбекистон ва Корея Республикаси ҳамкорлиги доирасида Корея халқ табобати маркази очилди.

Тошкентда Тошкент тиббиёт академияси (ТТА) ва Корея соғлиқни сақлашни ривожлантириш институти (КСРИ) билан ҳамкорликда Корея халқ табобати маркази очилди. Бу орқали, Ўзбекистон ва Корея Республикасининг биргаликдаги саъй-ҳаракатлари туфайли юқори даражада анъанавий тиббиётни янада ривожлантириш тўғрисида қарор қабул қилинишига эришилди.

Маълумки, илм-фан ва технология тараққиётига эришган Корея Республикаси Республикаси тиббиёт соҳасида юқори ривожланган нанотехнологияларни жорий қилиш ва амалиётда қўллаш тажрибасига эга. Ушбу мамлакатнинг фан-технология ютуқларидан фойдаланиш ҳамда юртимиз илм-фани учун, тиббиётимиз ривожланиши учун мазкур йўналишда алоқаларни мустаҳкамлаш зарур ҳисобланади.

Шу жиҳатдан, 2019 йилнинг 18-21 апрель кунлари Корея Республикаси президенти Мун Чже Иннинг Ўзбекистонга ташрифи бундай имкониятларни тақдим етди, десак муболаға бўлмайди. Хусусан, президент ташрифи давомида икки давлат ўртасидаги ҳамкорлик алоқалари, шу жумладан, соғлиқни сақлаш тизимига доир келишувлар имзоланган. Ташриф давомида **«Ўзбекистон – Корея соғлиқни сақлаш соҳасидаги ҳамкорлик марказини ташкил этиш ва унинг фаолияти тўғрисида»** ўзаро англашув меморандуми имзоланди ва **«Ўзбекистонда соғлиқни сақлаш электрон тизимини ривожлантириш бўйича ҳаракатлар режаси»** қабул қилинди. Шу тариқа Ўзбекистон билан соғлиқни сақлаш ва тиббиёт соҳасидаги ҳамкорликни кенгайтirdи. Ушбу соҳалардаги алоқаларнинг амалдаги натижаси сифатида 2019 йил апрель ойида Ўзбекистон – Корея соғлиқни сақлаш соҳасидаги ҳамкорлик маркази ташкил етилди.

Замонавий экологик ҳалокатлар юз бераётган ҳозирги шароитда дунёнинг турли нуқталарида башариятга таҳдид сифатида шаклланаётган турли эпидемиологик ҳолатлар ва зарarli вирусларнинг ёйилиши мамлакатларни ўзарo бирдамликка чорламоқда. Шундан келиб чиқиб, Коронавирус даврида Корея Республикаси ва Ўзбекистон ўртасидаги соғлиқни сақлаш ва тиббиёт соҳасидаги ҳамкорлик мустаҳкамланди. COVID-19 пандемияси Ўзбекистонда АКТ асосида соғлиқни сақлаш соҳасида инновацияларни илгари суриш муносабати билан Корея Республикаси билан имкониятлари ортиб бормоқда. Корея Республикаси ҳукумати COVID-19 ҳолатидан имконият сифатида фойдаланиб, Корея Республикаси ва Ўзбекистон ўртасидаги соғлиқни сақлаш ва электрон (Визуал тиббиёт) тиббиёт соҳасидаги ҳамкорлик йўлга қўйилди. Муҳим жойи шундаки, бу янги соҳа дунё бўйлаб энг оммалашаётган ва тиббиёт келажакни белгилаб берувчи соҳа ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, бу соҳада катта ютуқларга эришган Корея Республикаси билан ҳамкорлик мамлакатимизда айна соҳанинг тараққий этишига ҳамда фуқаролар

саломатлигини сақлаш борасида инновацион ечимлар топишга ёрдам беради.

Ижтимоий-гуманитар йўналишдаги ҳамкорлик борасида Корея Республикаси Республикаси 2020 йил 26 апрель санасида умумий қиймати 900 минг АҚШ долларга яқин 6,2 тоннадаги юқори технологик тиббий ускуналар. Шунингдек, автомат механизмли тиббий кроватлар ва диагностика тест тизимлари жой олган инсонпарварлик ёрдамни етказиб берди. Қолаверса, инсонпарварлик ёрдами юзасидан умумий 34 тоннага яқин 192 минг АҚШ долларли қийматидаги иккинчи партияси 2020 йилнинг 10 май куни Тошкентга етказилгани, бундан ташқари, 2020 йилнинг 23 май санасида ҳам Корея Республикаси Республикасидан гуманитар ёрдамлар жўнатилди<sup>1</sup>. Шу билан бирга, Корея Республикаси компаниялари билан биргаликда ташкил этилаётган фармацевтика кластери негизида самарали вакцина ва зардоблар, касалликларни тез ва аниқ диагностик тақсимлаш тизимларини ишлаб чиқиш йўлга қўйилди.

Шуни алоҳида таъкидлаш муҳимки, соғлиқни сақлаш соҳаси икки давлат ҳамкорлигининг муҳим бўғини ҳисобланиб, Ш.М.Мирзиёев ва Юн Сок Ёл ўртасидаги музокаралар давомида муҳокама қилингани бунинг яққол далилидир.

Муҳим жиҳати шундаки, Корея Республикаси мамлакатимиздаги тиббий марказларни ташкил етиш, тиббиёт ходимларининг малакасини ошириш, миллий тиббиёт муассасаларини замонавий асбоб-ускуналар билан жиҳозлаш, она ва бола саломатлигини муҳофаза қилиш, ирсий касалликларни даволашда тажриба алмашиш ва бошқа йўналишларда муҳим ташаббусларни ҳамда лойиҳаларни амалга ошираётгани бу соҳанинг долзарб аҳамият касб этаётганидан далолатдир.

Ўзбекистон – Корея Республикаси билан соғлиқни сақлаш соҳасидаги ҳамкорликни мустаҳкамлаб бормоқда. Бунинг ёрқин далили сифатида **Иқтисодий ривожланиш ва ҳамкорлик фонди (ИРҲФ)** иштирокида барпо етилган Болалар миллий тиббиёт маркази, Бухорода фаолият олиб бораётган «ҲИМЧАН» клиникаси каби лойиҳаларни келтириш мумкин.

**Биринчидан**, тиббий малака ошириш ва илғор технологияларни жорий етиш йўналишида ҳам самарали ишлар амалга оширилган бўлиб, бу орқали 400 дан ортиқ Ўзбекистон шифокорлари Корея Республикасининг етакчи тиббиёт марказларида таҳсил олиб, юртимизда электрон тиббиёт, тез тиббий ёрдам тизимлари ва онкология диагностикасини такомиллаштирди.

**Иккинчидан**, COVID-19 пандемияси даврида Корея Республикаси Ўзбекистонга тиббий ускуналар, тест тизимлари ва вакциналар соҳасида катта ёрдам кўрсатди. KOICA, KOFIN каби ташкилотлар орқали Ўзбекистонда шифохоналар қурилди, симуляцион марказлар яратилди ва аёллар саломатлигини муҳофаза қилиш дастурлари амалга оширилди.

---

<sup>1</sup> Жумаев Т. Ўзбекистон ва Корея ўртасида аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш ва соғлиқни сақлаш борасидаги ҳамкорлик алоқалари // Academic Research in Educational Sciences Volume 4, Issue 3, 2023. – P.139-143.

**Учинчидан,** ҳамкорлик натижасида мамлакатимизда визуал тиббиёт, рақамли тиббиёт, тиббиёт туризми каби янги соҳалар ривож топди, кейинги йилларда Корея Республикасига доволаниш учун бораётган ўзбекистонликлар сони 26 фоизга ошди. Шунингдек, анъанавий тиббиёт соҳасида ҳамкорлик кучайиб, Тошкентда «**Корейс халқ табobati маркази**» очилди.

**Тўртинчидан,** Ўзбекистон ва Корея Республикаси ўртасидаги соғлиқни сақлаш ҳамкорлиги стратегик аҳамиятга эга. Уни янада мустаҳкамлаш учун инновацион технологиялар, қўшма таълим дастурлари ва фармацевтика саноатини ривожлантириш йўналишида амалий лойиҳаларни амалга ошириш зарур. Бу икки давлат манфаатларига мос келади ҳамда Ўзбекистон тиббиётини замонавий дунё стандартларига олиб чиқишга ёрдам беради.

**Азамат ТОШЕВ, мустақил изланувчи**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)**

## **ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА МИЛЛАТЛАРАРО МУНОСАБАТЛАР СОҲАСИДАГИ ДАВЛАТ СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ**

2026 йилда дунёнинг турли қитъаларида беқарорлик кучайиб, давлатлар хавфсизлигига таҳдидлар ортиб, минтақавий ва глобал вазият кескинлашиши, халқаро ҳуқуқ нормалари қадрсизланиши оқибатида қуролли тўқнашувлар ўта шиддатли тус олаётган жуда мураккаб вазиятда жамият ижтимоий-сиёсий барқарорлигининг муҳим омили бўлган миллатлараро тотувликни таъминлаш ва хорижий мамлакатлар билан дўстлик алоқаларини мустаҳкамлашни илмий асосда ўрганиш долзарб масалалардан бирига айланди.

Глобаллашув ва ахборот маконида шиддатли ўзгаришлар шароитида мамлакатимизнинг геостратегик мақсадлари ва миллий манфаатларидан келиб чиққан ҳолда миллий давлатчилик ва тараққиёт моделларини шакллантиришда кўп миллатли Янги Ўзбекистоннинг миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини амалга ошириш механизмларини такомиллаштириш долзарб илмий-амалий аҳамият касб этади.

Шундай таҳликали замонда Янги Ўзбекистоннинг яхши қўшничилик алоқаларини мустаҳкамлаш, бир-бирини қўллаб-қувватлаш, давлатлараро ҳамжиҳатликни кучайтиришга асосланган тинчликсевар ташқи сиёсати ўзининг самарасини бермоқда.

Натижада, охириги икки йилда мамлакатимизнинг ҳамкор давлатлари сони 144 тадан 165 тага етиб, ҳамжиҳатликда барқарор тараққиёт сари

умумий қарашларни шакллантириш борасида илгари сурган ташаббуслари Марказий Осиёнинг глобал миқёсдаги ролини оширишга хизмат қилмоқда.

2022 йилда Чўлпонота шаҳрида XXI асрда Марказий Осиёни ривожлантириш мақсадларида дўстлик, яхши қўшничилик ва ҳамкорлик тўғрисидаги шартнома<sup>7</sup>нинг имзоланиши минтақада яшовчи тили, дини ва ўтмиши бир, маданияти, урф-одатлари ва анъаналари ўзаро яқин бўлган миллатларнинг ўзаро ҳамжиҳатлигини таъминлаш, минтақа келажаги учун бирлашган ҳолда ҳаракат қилишда янги босқични бошлаб берди.

Ўзбекистоннинг ташаббуси бўлган Марказий Осиё давлатлари раҳбарларининг Маслаҳат учрашувлари нисбатан қисқа муддатда минтақавий ҳамкорлик ва ишончли мулоқотнинг самарали механизмига айланиб, унга Озарбайжоннинг тўла ҳуқуқли аъзо сифатида қўшилиши тузилманинг **«Марказий Осиё ҳамжамияти»** стратегик форматига айлантиришда тарихий қадам бўлди.

Янги Ўзбекистонда миллатлараро муносабатлар соҳасида давлат сиёсатининг асосий мақсади миллатлараро муносабатларни уйғунлаштириш, жамиятда умуммиллий бирдамликни мустаҳкамлаш, турли миллат ва элатларнинг она тили, урф-одатлари, анъаналарини асраш ҳамда ривожлантириш учун шарт-шароитлар яратиш, хориждаги ватандошларни **«Ўзбекистон – ягона Ватан»** ғояси атрофида жипслаштиришдан иборат.

Янги Ўзбекистон тараққиётининг муҳим омили сифатида миллатлараро ҳамжиҳатлик ва хорижий мамлакатлар билан дўстона алоқаларни мустаҳкамлаш сиёсатининг устувор йўналишлари сифатида белгиланиб, юртимизда яшаётган 16 та диний конфессия, 130 тадан ортиқ миллат ва элатлар вакиллари тенг ҳуқуқ ва эркинлигини таъминлашнинг ҳуқуқий асослари яратилди.

Мамлакатимиз Конституциясининг 4-моддасида Ўзбекистон Республикаси ўз ҳудудида истиқомат қилувчи миллат ва элатларнинг тиллари, урф-одатлари ва анъаналари ҳурмат қилинишини таъминлаши, уларнинг ривожланиши учун шароит яратиши белгиланган.

Ушбу қондани кучайтиришга қаратилган миллатлараро ва конфессиялараро тотувликни, кўп миллатли жонажон Ўзбекистонимизнинг фаровонлигини ва гуллаб-яшнашини таъминлаш Конституциямизда мақсад этиб белгиланганлиги жамиятда бағрикенглик маданиятини янада мустаҳкамлашга хизмат қилади.

Янги Ўзбекистонда миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини амалга оширишда республика ижро этувчи органлари билан бир қаторда мамлакатимизда фаолият юритаётган миллий маданий марказлар, дўстлик жамиятлари ва бошқа жамоат бирлашмалари ҳам муҳим роль ўйнайди.

Асосий қонунимиз қоидаларини амалга ошириш мақсадида миллатлараро муносабатларни ҳуқуқий тартибга солиш соҳасида қонун ҳужжатларини такомиллаштиришга қаратилган 50 тага яқин концептуал ҳужжат – 2 та Қонун, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 17 та

фармони ва 11 та қарори, Олий Мажлиснинг 3 та қарори, Вазирлар Маҳкамасининг қатор қарорлари қабул қилинди.

Жумладан, 2021 йилда қабул қилинган **«Маданий фаолият ва маданият ташкилотлари тўғрисида»**ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни<sup>1</sup>да миллий маданий марказлар тилни, маданиятни, урф-одатлар ва анъаналарни, тарихий қадриятларни сақлаш ва ривожлантириш, маданий ҳамда маънавий меросни сақлаш, миллатлараро тинчлик ва тотувликни сақлаб туриш, миллатлараро муносабатларни уйғунлаштириш, халқаро маданий алмашинувни рағбатлантириш, шунингдек, халқлар ўртасидаги дўстлик алоқаларини мустаҳкамлаш мақсадида ташкил этилиши аниқ кўрсатиб берилди.шунингдек, 2021 йилдаги ЎРҚ-672-сонли<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг Қонунига асосан мамлакатимизда 30 июль Халқлар дўстлиги куни этиб белгиланди.

2019 йил 15 ноябрда тасдиқланган Миллатлараро муносабатлар соҳасида Ўзбекистон Республикаси давлат сиёсати концепцияси юртимизда бу борада амалга оширилаётган ишларни сифат жиҳатидан янги босқичга олиб чиқди.

Ўзбекистонда истиқомат қилаётган турли миллатлар, элатлар ва динларнинг вакиллари ўртасида миллатлараро тотувлик муҳитини мустаҳкамлаш, динлараро ҳамжиҳатликни таъминлаш, миллий маданий марказлар ва диний ташкилотлар фаолияти самарадорлигини оширишга катта ҳисса қўшган инсонларни муносиб тақдирлаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2021 йил 1 июндаги қарорига асосан **«Халқлар дўстлиги» кўкрак нишони**<sup>3</sup> ва 2023 йил 25 сентябрдаги қарорига асосан таъсис этилган **«Диний бағрикенглик» кўкрак нишони**<sup>4</sup> таъсис этилди.

Кенг кўламли ислохотлар давомийлигини таъминлаш мақсадида «Ҳаракатлар стратегиясидан – Тараққиёт стратегияси сари» тамойилига асосан ишлаб чиқилган 2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегиясида жамиятда миллатлараро тотувлик ва динлараро бағрикенглик муҳитини мустаҳкамлаш алоҳида устувор мақсад сифатида белгиланди<sup>5</sup>.

Яратилган имкониятлар натижасида мамлакатимиздаги 157 та миллий маданий марказ, 46 та дўстлик жамияти ва хориждаги 98 та ватандошлар жамияти юртимизда миллатлараро ва динлараро тотувликни таъминлаш,

<sup>1</sup> «Маданий фаолият ва маданият ташкилотлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 20.01.2021 йил, ЎРҚ-668-сон. Ўзбекистон Республикаси қонунчилик миллий базаси, <https://lex.uz/docs/5230682>

<sup>2</sup> «Халқлар дўстлиги кунини белгилаш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 10.02.2021 йил ЎРҚ-672-сон. Ўзбекистон Республикаси қонунчилик миллий базаси, <https://lex.uz/docs/5277501>

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 335-сонли қарори. 01.06.2021 йил. Ўзбекистон Республикаси қонунчилик миллий базаси, <https://lex.uz/docs/5441590>

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 495-сонли қарори. 25.09.2023 йил. Ўзбекистон Республикаси қонунчилик миллий базаси, <https://lex.uz/docs/6616908>

<sup>5</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида»ги ПФ-60-сонли Фармони. 28.01.2022 йил. <https://lex.uz/ru/docs/5841063>

хорижий мамлакатлар билан дўстона муносабатларни ривожлантиришга салмоқли ҳисса қўшмоқда.

Ўзбекистонда телекўрсатув ва радиоэшиттиришлар 12 тилда эфирга узатилмоқда, газета ва журналлар 14 тилда чоп этилмоқда. Миллатлараро муносабатларга бағишланган турли тиллардаги **«Ягона оилада», «Рангинкамон», «Дидар», «Ўзбекистон - умумий уйимиз», «Бир осмон остида», «Бағрикенг диёр»** каби қатор дастурлар бунинг ёрқин ифодасидир.

Ўзбекистон етакчиси таклифига асосан 2018 йилда БМТ Бош Ассамблеясида қабул қилинган **«Маърифат ва диний бағрикенглик»** деб номланган махсус резолюциясига мувофиқ ҳар йили 16 ноябрь – Халқаро бағрикенглик кунига бағишлаб юртимизда ўтказилаётган **«Бағрикенглик ҳафталиги»** дўстликни янада мустаҳкамлайди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги «Ўзбекистон – 2030» стратегиясини 2023 йилда сифатли ва ўз вақтида амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-300-сонли Қарорига асосан хорижий тилларда фаолият юритаётган ҳамда миллатлараро муносабатлар соҳасида давлат сиёсатини ёритаётган оммавий ахборот воситаларини давлат томонидан қўшимча қўллаб-қувватлаш мақсадида **«O'zbekiston» журнали, «Нурлы жол», «Овози тожик», «Мекан» ва «Достук»** каби газеталарининг моддий-техник базасини яхшилаш чоралари кўрилмоқда.

Мамлакатимиздаги 10 мингтадан ортиқ давлат умумтаълим мактабининг 2 минг 37 тасида таълим 6 тилда, яъни қорақалпоқ, рус, тожик, туркман, қирғиз ва қозоқ тилларида олиб борилмоқда.

«Ўзбекистон-2030» стратегиясининг 100-мақсадига асосан таълим қардош тилларда олиб борилаётган мактаблардаги бадиий адабиётлар фондиди 2 бараварга ошириш белгиланган<sup>1</sup>.

Шунингдек,, соҳа тубдан ислоҳ қилиниб, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19-мартдаги Фармонида асосан Миллатлараро муносабатлар ва хорижий мамлакатлар билан дўстлик алоқалари қўмитаси негизида Ўзбекистон Республикаси Миллатлараро муносабатлар ва хориждаги ватандошлар масалалари бўйича қўмитаси ташкил этилди<sup>2</sup>.

Сўнгги йилларда Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев томонидан Янги Ўзбекистонда амалга оширилган туб ислохотлар натижасида халқимизга азал-азалдан хос бўлган дўстлик ва бағрикенглик каби эзгу қадриятлар асосида миллатлараро муносабатлар янги босқичга кўтарилиб, хорижий давлатлар билан ҳамкорлик алоқаларини мустаҳкамлаш орқали ўзаро дўстона мулоқот йўлга қўйилди.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон-2030» стратегиясини 2023 йилда сифатли ва ўз вақтида амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-300-сонли Қарори, 11.09.2023 йил, Ўзбекистон Республикаси қонунчилик миллий базаси, <https://lex.uz/uz/docs/6600390>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Умуммиллий тотувлик ва хориждаги ватандошлар билан алоқаларни мустаҳкамлашни янги босқичга олиб чиқишга оид чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПФ-52-сонли Фармони, 19.03.2025 йил, Ўзбекистон Республикаси қонунчилик миллий базаси, <https://lex.uz/uz/docs/7438950>

2018 йил 25-октябрда Ўзбекистон Президенти томонидан тасдиқланган Ватандошлар билан ҳамкорлик соҳасида Ўзбекистон Республикаси давлат сиёсати концепцияси хорижда истиқомат қилаётган юрtdошларимиз билан доимий мулоқот ва ҳамкорликни жадал ривожлантириш имконини берди. Шунингдек, 2021 йил 11 августда «Ватандошлар» жамоат фондининг ташкил этилиши ватандошлар билан ҳамкорлиkning амалий механизмини яратди.

«Ўзбекистон-2030» стратегиясига асосан 2025 йилда маданиятлараро мулоқотни ривожлантириш, ижтимоий-иқтисодий соҳаларда амалий ташаббусларни қўллаб-қувватлашда хорижий давлатларнинг тегишли ҳудуд ва шаҳарлари билан мамлакатимиз ҳудудлари ва шаҳарлари ўртасидаги биродарлик алоқаларини ўрнатиш жараёнини тизимлаштириш мақсадида Биродар шаҳарлар альянси ташкил этилди.

Янгиланган «Ўзбекистон-2030» стратегиясида шаҳарлар ўртасидаги маданий-гуманитар ҳамкорлик алоқаларни кенгайтириш, ўзаро ишонч ва халқ дипломатиясига асосланган ҳамкорликни янги босқичга олиб мақсадида Биродар шаҳарлар сонини 120 тага етказиш белгиланган.

Шу билан бирга миллатлараро муносабатлар соҳасида фаолият юритаётган давлат органлари ва жамоат бирлашмалар ўртасида ҳамкорлиkning етарли эмаслиги, маҳаллий (туман, шаҳар) даражада амалий механизмларнинг самарадорлиги пастлиги, ахборот маконида миллатлараро масалалар бўйича таҳдидли маълумотларнинг мавжудлиги каби муаммоларни бартараф этиш учун Янги Ўзбекистонда миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини амалга ошириш механизмларини такомиллаштириш мақсадида қуйидагилар таклиф этилади.

**Биринчидан**, масъул республика ижро этувчи органи томонидан мамлакатимиздаги миллий маданий марказлар ва дўстлик жамиятлари фаолиятини мувофиқлаштиришнинг амалий механизмини яратиш мақсадида **«Маданий фаолият ва маданият ташкилотлари тўғрисида»**ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунига Ўзбекистон Республикаси Миллатлараро муносабатлар ва хориждаги ватандошлар масалалари бўйича қўмитасининг маданий фаолият соҳасидаги ваколатларини белгилашни назарда тутувчи ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш зарур.

**Иккинчидан**, миллатлараро муносабатларнинг фаол субъекти бўлган миллий маданий марказларнинг ҳуқуқий мақомини белгилаш мақсадида миллатлараро муносабатларни ҳуқуқий тартибга солиш соҳасида етакчи хорижий мамлакатларнинг тажрибасини ўрганиш асосида **«Миллий маданий марказлар тўғрисида»**ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунини қабул қилиш муҳим аҳамият касб этади.

**Учинчидан**, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19-мартдаги ПҚ-115-сонли Қарори да тасдиқлаш белгиланган Умуммиллий бирдамликни таъминлаш соҳасида давлат сиёсати концепциясида бугунги кунда дунёда содир бўлаётган қуролли можаролар ва таҳдидларни чуқур таҳлил қилган ҳолда миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатининг концептуал асослари, асосий тушунчалар, мақсад ва вазифалари, уларни яқин, ўрта ва узоқ истиқболда амалга ошириш



механизмлари, усуллари, шакллари ва босқичларини аниқ кўрсатиш мақсадга мувофиқ.

**Тўртинчидан**, хорижда истиқомат қилаётган ватандошлар билан ўзаро ҳамкорликни мустаҳкамлаш борасидаги давлат сиёсатининг асосий йўналишлари, мақсадлари, тамойиллари ва уни амалга оширишнинг аниқ механизмларини ўзида мужассам этган Хориждаги ватандошлар билан алоқалар соҳасида Ўзбекистон Республикаси давлат сиёсати концепциясини ишлаб чиқиш муҳим аҳамиятга эга.

**Тўртинчидан**, Ўзбекистонда миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатининг қонунчилик асосларини такомиллаштириш, ушбу соҳада амалдаги қонунчилик ҳужжатларида белгиланган вазифаларнинг республика ижро этувчи ҳокимият органлари томонидан бажарилиши устидан самарали парламент назорати механизмларини ўрнатиш мақсадида доимий фаолият олиб борувчи экспертлик-маслаҳат органи мақомидаги Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ҳузурида Миллатлараро муносабатлар масалалари бўйича комиссия тузиш мақсадга мувофиқ.

**Бешинчидан**, миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини амалга ошириш билан боғлиқ масалаларни кўриб чиқишда республика ижро этувчи ҳокимият органлари, маҳаллий ҳокимият органлари, соҳадаги жамоат бирлашмалари, илмий ва бошқа ташкилотларнинг ўзаро ҳамкорлигини таъминлаш мақсадида маслаҳат органи сифатида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Миллатлараро муносабатлар масалалари бўйича маслаҳат кенгаши ташкил этиш зарур.

**Олтинчидан**, жаҳонда рўй бераётган можароларда этник омил устун эканлигини эътиборга олиб миллий хавфсизликка таҳдидларни аниқлаш, жамиятда юзага келиши мумкин бўлган ихтилофларнинг олдини олиш, жойларда миллатлараро муносабатлар ҳолатини илмий жиҳатдан доимий таҳлил қилиш ва миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини такомиллаштириш бўйича амалий таклифлар ишлаб чиқиш тизимини яратиш мақсадида соҳага оид илмий-тадқиқот олиб борувчи олимлар ва экспертларнинг фаолиятини бирлаштирувчи алоҳида илмий-тадқиқот марказини ташкил этиш муҳим вазифа ҳисобланади.

Бугун дунёда юзага келган геосиёсий қарама-қаршилик ортаётган мураккаб вазиятда Ўзбекистоннинг миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсати юртимизда тинчлик ва осойишталикни кўз қорачиғидек асраш, турли халқлар ва миллатлар ўртасида дўстона алоқаларни ривожлантиришдек эзгу мақсадни кўзлайди.

Хулоса қилиб айтганда, Янги Ўзбекистонда миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини амалга ошириш механизмларини такомиллаштириш умуммиллий бирдамликни таъминлаш ва хориждаги ватандошлар билан алоқаларни мустаҳкамлашга, юртимиздаги барча миллат ва элат вакилларини аҳил бир оилага бирлаштиришга хизмат қилади.

**Алишер ТУЙЧИЕВ, и.ф.д., проф.**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)**

## **ЛОЙИҲА БОШҚАРУВ ТАМОЙИЛЛАРИ (ҚИЙМАТГА ЙЎНАЛТИРИЛГАНЛИК, РЕСУРСЛАРНИ ОПТИМАЛЛАШТИРИШ)**

Бугунги кунда лойиҳаларни бошқариш жараёни рақамли трансформация ва сунъий интеллект (СИ) каби илғор технологиялар билан қўллаб-қувватланиши зарур<sup>1</sup>. Бу эса лойиҳаларни янада самарали, мослашувчан ва тезкор қилиш учун компютерлаштириш, булутли ҳисоблаш ҳамда катта маълумотларни (*big data*) таҳлил қилиш каби воситаларни ўз ичига олади. Бунинг учун қуйидагилар талаб этилади:

- лойиҳаларнинг ҳаётий циклининг барча босқичлари ва фазаларида маълумотлар базалари, маълумотлар омборлари (*data warehouses*) ҳамда реал вақт режимда янгиладиган булутли платформаларни яратиш ва доимий қўллаб-қувватлаш;

- замонавий автоматлаштирилган режалаштириш ва бошқарув тизимларини (*масалан, Microsoft Project, Jira ёки Asana*) жорий этиш, шунингдек маълумотларни қайта ишлаш, узатиш ва таҳлил қилиш воситаларини (СИ ва машинавий ўрганиш асосида) татбиқ этиш.

Шунингдек, фойдаланилаётган ахборот технологиясининг мураккаблиги ва шу билан бирга нархи лойиҳанинг мураккаблиги ва ҳажмига мос келиши лозим. Агар ушбу меъёр бузилса, мижозга тақдим этиладиган технология ортиқча мураккаблик яратиши ва бевосита молиявий йўқотишларга олиб келиши мумкин, бу эса лойиҳа қийматини пасайтиради.

Замонавий лойиҳа менежери учун энг катта синов – бошқарув жараёнини автоматлаштириш эмас (*бу кўпроқ мижознинг аппарат, дастурий таъминот ва СИ воситалари харид қилиш қобилиятига боғлиқ*), балки эскирган техник тартибларни янгилаш, инвестиция соҳасидаги маълумот бўшлиқларини бартараф этиш ва СИ ёрдамида маълумотларни башоратли таҳлил қилувчи янги ахборот тизимини яратишдир. Шу шароитда тажриба йиғиш жараёни муҳим аҳамият касб этади – албатта, машинавий ўрганиш ва СИга йўналтирилган шаклда.

Ушбу вазифаларни амалга ошириш орқали лойиҳа ёки дастур замонавий бизнес ва ижтимоий масалаларни самарали ҳал қилиш воситасини таъминлайди.

**Бошқарув технологиялари** – бу лойиҳани самарали бошқариш учун қўлланиладиган усуллар, алгоритмлар, жараёнлар ва ахборот тизимлари

---

<sup>1</sup> Kerzner H. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. – New York: Wiley, 2019.

мажмуасидир. Ҳудудий ривожланиш лойиҳаларида бошқарув технологиялари нафақат иқтисодий, балки ҳудуднинг ижтимоий, экологик, барқарорлик ва ҳуқуқий жиҳатларини ҳам ҳисобга олади. Ҳудудий лойиҳалар кўп омилли ва комплекс бўлгани сабабли, улар шаҳарсозлик, инфратузилма, кадастр, коммунал хизматлар, аҳоли турмуш сифати ва атроф-муҳитга таъсир қилувчи қарорларни қабул қилишни талаб қилади.

Ҳудуд лойиҳаларининг асосий хусусияти – уларнинг макон (география)га боғланганлигидир. Шунинг учун лойиҳа бошқаруви кўпинча<sup>1</sup> GIS (геоахборот тизимлари), BIM (Building Information Modeling), рақамли эгизаклар (digital twins), IoT (Internet of Things) ва PCM (Project Cycle Management) каби технологиялар билан мустаҳкам боғлиқ бўлади. Ҳудудий лойиҳаларда қарорлар қабул қилиш учун ҳар бир ҳудуднинг ресурслари, иқтисодий салоҳияти, ер-кадастр ҳолати, демографик кўрсаткичлари ва экологик барқарорлиги ўрганилади.

Ҳудудий лойиҳалар кенг қўламли бўлгани сабабли, улар кўп манфаатдор томонлар билан ишлашни талаб қилади: давлат идоралари, инвесторлар, аҳолилар, пудратчилар, экология органлари ва бошқалар. Бу эса, ўз навбатида бошқариш технологияларида алоқа (коммуникация), риск бошқаруви ва барқарорликни таъминловчи воситаларнинг муҳимлигини оширади.

Лойиҳа бошқарув тамойиллари – бу лойиҳани самарали бошқаришни таъминлайдиган профессионал қоидалар ва ёндашувлар мажмуасидир.

лоийҳаларни бошқаришнинг асосий тамойиллари қуйидаги олти тамойилни ўз ичига олади:

- бутунликни қамраб олиш – лойиҳанинг кенгрок таъсирини ва тизим ўзаро таъсирларини ҳисобга олиш;
- қийматга йўналтирилганлик – лойиҳа натижаларини стратегик мақсадлар билан боғлаш;
- жараёнлар ва натижаларга сифатни жойлаштириш – сифатни бошиданоқ таъминлаш;
- масъулиятли раҳбарлик – ресурсларни масъулият билан бошқариш;
- барқарорликни лойиҳа соҳасига интеграция қилиш – экологик ва ижтимоий барқарорликни ҳисобга олиш;
- кучайтирилган маданиятни яратиш – ҳамкорликдаги жамоа муҳитини шакллантириш.

Ушбу тамойилларнинг энг асосийлари қийматга йўналтирилганлик ва ресурсларни оптималлаштириш ҳисобланади, чунки улар лойиҳа муваффақиятининг асосини ташкил этади.

Қийматга йўналтирилганлик тамойили лойиҳанинг барча фаолиятлари аниқ белгиланган қиймат ва натижага қаратилган бўлишини талаб қилади. Яъни, лойиҳа «қандай?» эмас, «нимага эришиш ва қандай қиймат яратиш керак?» саволига жавоб беради. Ушбу тамойил доирасида лойиҳа мақсади

---

<sup>1</sup> Folnasary A., et al. Digital Twins for Urban Planning and Construction: A Review. Sustainability, 12(10), 2020.

SMART модели бўйича белгиланади (*Specific – аниқ, Measurable – ўлчаб бўладиган, Achievable – эришиш мумкин, Relevant – аҳамиятли, Time-bound – муддатли*). Қийматга йўналтирилганлик лойиҳада ресурсларнинг тарқоқлашиб кетмаслиги ва барча ҳаракатларнинг ягона қиймат яратишга йўналтирилишини кафолатлайди, шу билан лойиҳа натижаларини стратегик мақсадлар билан боғлайди.

Ресурсларни оптималлаштириш тамойили эса лойиҳа ресурслари – вақт, маблағ, меҳнат, материаллар, техника, ахборот ва инсоний ресурслардан имкон қадар самарали фойдаланишдир. PMBOK® Guide Eighth Editionда бу тамойил масъулиятли раҳбарлик ва барқарорлик тамойиллари билан боғланади <sup>1</sup>. Оптималлаштириш жараёни вақтни режалаштириш CPM, Gantt диаграммалари, СИ башоратли моделлар), харажатларни бошқариш (Cost Control), рискларни таҳлил қилиш (Monte Carlo симуляцияси) ва барқарорликни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Ушбу тамойил ресурсларнинг ортиқча сарф бўлишининг олдини олади ва энг кам харажат билан максимал қиймат ва барқарор натижа олишни таъминлайди.

Тамойиллар формуласи: Лойиҳа муваффақияти = Қийматга йўналтирилган мақсад + Ресурслардан масъулиятли ва барқарор фойдаланиш.

#### Мақсадга йўналтирилганлик ва ресурсларни оптималлаштириш тамойилларининг солиштирилиши

Тамойил номи	Мазмуни	Асосий бошқарув воситаси	Амалий натижа
<b>Мақсадга йўналтирилганлик</b>	Лойиҳа натижасини аниқ белгилаш	SMART модели, KPI, Рoadmap	Лойиҳада фокуснинг йўқолмаслиги
<b>Ресурсларни оптималлаштириш</b>	Ресурслар билан самарали ишлаш	Gantt диаграммаси, CPM, Budgeting	Вақт ва харажатларни камайтириш

Лойиҳа бошқарувининг маркази – мақсад, юраги эса – ресурсларни оқилона бошқаришдир. Аниқ мақсад + оптимал ресурс = юқори самарадорликдир.

Худудий ривожланиш лойиҳаларида бошқарув тамойилларини интеграция қилиш – бу барқарорлик, мувофиқлик, мақсадга йўналтирилганлик ва ресурсларни оптималлаштириш каби тамойилларни ягона бошқарув тизимига бирлаштиришдир. Худуд лойиҳалари кўп манфаатдор томонлар ва турли ресурсларни ўз ичига олгани учун, мазкур тамойиллар бир вақтнинг ўзида ва тизимли қўлланилгандагина натижа самарали бўлади.

<sup>1</sup>

Интеграциянинг асосий ғояси – «ресурс + эҳтиёж + стратегия» уйғунлигига эришишдир. Худуддаги мавжуд ресурслар (ер, сув, инфратузилма, ишчи кучи) худуднинг эҳтиёжлари билан солиштирилади ва лойиҳа мақсади билан боғланади. Бу жараён, айниқса, шаҳар ва қишлоқ худудларини ривожлантиришда GIS (Геоахборот тизими), PCM (Project Cycle Management) ва KPI (асосий кўрсаткичлар) орқали бошқарилади.

Худуд лойиҳаларида тамойилларни интеграция қилишнинг устувор йўналишлари:

- барқарорлик – экологик ва иқтисодий мувозанатни сақлаш,
- мақсадга йўналтирилганлик – натижа аниқ ва ўлчаб бўладиган бўлиши,
- мувофиқлик – лойиҳа ресурс ва эҳтиёжларга мос бўлиши,
- ресурсларни оптималлаштириш – вақт, молия, ер ва сув ресурсларидан самарали фойдаланиш. Бундай интеграция натижасида худудий ривожланиш лойиҳалари стратегик натижага йўналтирилган, реал ва бажариладиган, экологик хавфсиз бўлади.

Интеграция – тамойилларни алоҳида амал қилиш эмас, балки уларни битта бошқарув механизми сифатида уйғун ишлашидир.

Худудий лойиҳаларда тамойилларни интеграция қилиш – бу ресурслар, эҳтиёжлар ва стратегик мақсадларнинг ягона бошқарув тизимига бирлаштирилишидир. Интеграция бўлмаса, худуд лойиҳалари парчаланади ва самарадорлик пасаяди. Ушбу мақолада замонавий лойиҳа бошқарувининг ўзгариб бораётган парадигмасини, хусусан, рақамли трансформация даврида лойиҳаларни бошқаришнинг янги талаблари таҳлил қилинди. Тадқиқотимнинг асосий мақсади – лойиҳа самарадорлигини оширишда қийматга йўналтирилганлик ва ресурсларни оптималлаштириш тамойилларининг ҳал қилувчи ролини очиб беришдир.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, бугунги кунда лойиҳа менежери олдидаги энг катта вазифа шунчаки жараённи автоматлаштириш эмас, балки эскирган техник тартибларни янгилаш ва сунъий интеллект (СИ) ёрдамида башоратли таҳлил тизимларини жорий этишдан иборат.

Мақолада алоҳида эътибор худудий ривожланиш лойиҳаларига қаратилди. Худудий лойиҳалар макон ва географияга боғлиқ бўлганлиги сабабли, уларни бошқаришда GIS (геоахборот тизимлари) ва рақамли эгизаклар каби технологиялардан фойдаланиш зарурлигини асосланди. Бу эса қарор қабул қилишда иқтисодий, ижтимоий ва экологик омилларни ягона тизимда кўриш имконини беради.

Якуний хулоса ўрнида шуни таъкидлаш жоизки, худудий ва стратегик лойиҳаларда барқарорлик, мақсадга йўналтирилганлик ва ресурслар мувофиқлиги алоҳида-алоҳида эмас, балки яхлит интеграциялашган тизим сифатида ишлаши шарт. Интеграция бўлмаган тақдирда, лойиҳалар парчаланиб, кутилган иқтисодий ва ижтимоий самарадорлик пасайиб кетади.

**Эльёр ГАНИЕВ, базовый докторант**  
*(Академии государственной политики и управления  
при Президенте Республики Узбекистан)*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИЙ РЕЗЕРВНЫМ РАБОТНИКАМ В МЕСТНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Среди всех видов управления государственное управление занимает особое место. Его необходимо осмыслить как сложное явление, обусловленное многими взаимозависимыми причинами, факторами развития общества. В обществе нет ничего второстепенного, все – главное: экономика и политика, право и культура, психология и менеджмент. Но все это будет работать на человека и общество только тогда, когда будет сведено в целостную гармоничную систему.

Одним из принципиальных вопросов, касающихся проблем организации государственной службы, является вопрос создания эффективной системы управления ею. Республике Узбекистан за годы независимости в целом удалось создать целостную, более или менее слаженно работающую управленческую структуру. Но на определенных уровнях данная система стала давать сбой, что в итоге вызвало вполне справедливые нарекания и недовольство среди населения. Правовым фундаментом, на котором держалась государственная служба, являлась отсылочная норма ст. 18 Трудового кодекса, принятого в 1995 г., который закреплял норму о том, что «особенности регулирования труда государственных служащих устанавливаются законом».

Были приняты законы «О Кабинете министров Республики Узбекистан» (1993 г.), «О судах» (1993 г.), «О прокуратуре» (1992 г.), «О нотариате» (1996 г.), «О государственной таможенной службе» (1997 г.), «О государственной налоговой службе» (1997 г.), «О спасательной службе и статусе спасателя» (2008), «О всеобщей воинской обязанности и военной службе» (2002 г.), «Об органах внутренних дел» (2016 г.), «О государственной власти на местах» (1992 г.), но отдельный специальный закон о государственной службе так и не был принят (хотя несколько раз разрабатывался соответствующий законопроект)<sup>1</sup>.

В 1997 г. было принято постановление Кабинета министров «Об установлении двадцатипроцентной надбавки к должностным окладам государственных служащих», установившее классификацию госслужащих. В 2016 г. принято постановление Кабинета министров «Об утверждении

---

<sup>1</sup> Конституция Республики Узбекистан; Трудовой кодекс Республики Узбекистан.

типовых правил этического поведения работников органов государственного управления и органов исполнительной власти на местах»<sup>1</sup>.

Однако ни один названный нормативный правовой акт не урегулировал ряд неотложных вопросов, таких как:

- определение категорий государственных служащих;
- обязательность проведения конкурса при поступлении на государственную службу;
- порядок проведения квалификационных экзаменов при продвижении по карьерной лестнице;
- материальные, организационные, правовые и трудовые гарантии государственных служащих и др.

Нередко кадры на ответственную государственную должность подбирались методом кумовства или местничества, и приоритетным стал фактор служения не государству, а в лучшем случае ведомству и начальству.

В Узбекистане сформировалась ведомственная разобщенность в вопросах государственной службы на уровне нормативных правовых актов, в то время как общая государственная кадровая политика требует интеграции государственной службы в единую систему, которая будет опираться на единые принципы, единый организационно-правовой механизм, единые процедуры, единые стандарты поведения, квалификационную иерархию, условия карьеры.

**Формы платы труда** – это способ соотношения между трудом работника и размером его заработной платы. В зависимости от показателей измерения затрат труда различают повременную и сдельную формы платы, которые являются основными. При этом как повременная, так и сдельная формы заработной платы имеют свои разновидности, которые принято называть системами. Выбор форм и систем оплаты труда зависит от организации производственного процесса. Право установления или изменения форм и систем оплаты труда принадлежит работодателю с учетом мнения представительного органа работников<sup>2</sup>.

Многообразны функции минимальной оплаты труда. Прежде всего, она является правовой гарантией жизнеобеспечения работника и юридической обязанностью работодателя по ее выплате. Организации, финансируемые из бюджетных источников, вводят минимальный размер оплаты труда за счет средств соответствующих бюджетов, а другие организации – за счет собственных средств. Она также используется как один из важнейших регуляторов оплаты труда, являясь, в частности, базовой величиной для составления тарифных сеток и схем должностных окладов. Кроме этого, с ее помощью устанавливаются размеры социальных

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 03.10.2019 года № УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан». (Decree of the President «On measures to radically improve the personnel policy and public service system in the Republic of Uzbekistan» in 3rd of October 2019.)

<sup>2</sup> Глазунова Н. И. Система государственного управления. – М., 2003. – С. 8.

пособий и выплат в возмещении вреда, причиненного увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанными с исполнением трудовых обязанностей.

Основой регулирования заработной платы является тарифная система, представляющая собой совокупность нормативов, установленных в централизованном или локальном порядке, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. В тарифной системе, нацеленной на учет индивидуальных затрат труда, величина трудового вклада работника измеряется, как правило, через квалификацию и условия труда.

Кроме этого, она обеспечивает сравнительную оценку в денежном выражении различных видов труда в зависимости от его сложности, содержания, общественной значимости, значения отрасли, природно-климатических условий. Если системы заработной платы (*прежде всего, сдельная и повременная*) учитывают количественную характеристику труда, то задача тарифов – уловить качественные показатели труда. Тарифы – это наиболее подвижная часть законодательства по оплате труда.

Различают тарифные системы оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих, а также работников бюджетной сферы.

Выплаты компенсационного характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами, соглашениями локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права к окладам (должностным окладам) ставкам заработной платы работников, если иное не предусмотрено государственными законами и указами главы государства.

На протяжении последнего десятилетия зарплата бюджетникам начислялась согласно Единой тарифной сетке. Однако действующая система оплаты труда, по мнению чиновников и самих работников, не дает возможности повышать ее размер, так как она жестко регулируется на федеральном уровне и строго регламентируется законодательными актами. Всем гарантируются стабильные оклады, но при этом огромным недостатком является то, что они не стимулируют людей к повышению производительности труда и достижению лучших результатов своей работы.

В учреждениях применяется повременная форма системы оплаты труда, при которой заработная плата работникам бюджетной сферы определяется в соответствии с их квалификацией и количеством отработанного рабочего времени. При применении простой повременной формы оплаты труда оплачивается фактически отработанное время на основе должностных окладов руководителей, заместителей руководителя и главных бухгалтеров, окладов специалистов и служащих, ставок профессий рабочих.

В зависимости от способа учета рабочего времени используются месячные ставки (оклад), дневные и часовые тарифные ставки. Размер заработной платы работника, для которого установлена месячная ставка



(оклад), не зависит от количества рабочих часов или дней в конкретном месяце. В случае если все дни в расчетном периоде проработаны полностью, заработная плата начисляется в размере месячной тарифной ставки (оклада).

Размер оплаты труда работников, для которых установлена дневная или часовая тарифная ставка, зависит соответственно от количества рабочих дней или часов, фактически отработанных в течение расчетного периода.

Повременная оплата труда может применяться в сочетании с премиальной системой, принятой в учреждении в соответствии с положением о премировании, в котором установлены источник выплаты премии, конкретные показатели и условия начисления сумм премий работникам.

Структура системы оплаты труда работников бюджетной сферы формируется из двух ее составляющих:

- базовая часть заработной платы, включающая: общую часть: должностные оклады руководителям, оклады специалистам и служащим, ставки профессиям рабочих, устанавливаемые руководителем учреждения на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности (профессиональных квалификационных групп), с учетом сложности и объема выполняемой работы;

- компенсационные выплаты по трудовому законодательству, устанавливаемые к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам или в абсолютных размерах; повышающие коэффициенты (доплаты за сложность, предметность, приоритетность, категорию труда и т.п.); доплаты за наличие почетных званий, государственных наград и т.п.

Основными задачами учета оплаты труда являются точный учет личного состава работников, отработанного ими времени и объема выполняемых работ; правильное исчисление сумм оплаты труда и удержаний из нее; учет расчетов с работниками учреждения, бюджетом, органами социального страхования, органами обязательного медицинского страхования и Пенсионным фондом РФ, а также контроль за рациональным использованием трудовых ресурсов, фонда оплаты труда и правильное отнесение начисленной оплаты труда и начислений на социальные нужды на соответствующие счета бухгалтерского учета<sup>1</sup>.

В настоящее время широко практикуемые стимулирующие выплаты – это премии. При этом некоторые руководители и бухгалтеры учреждений считают, что премиями стимулирующего характера можно признавать любые премии при условии закрепления их в трудовом или коллективном

---

<sup>1</sup> Атаманчук С.Г. Государственная служба: кадровый потенциал: учебное пособие / С.Г.Атаманчук, В.И.Мотирко. – Москва, 2005 – 181 с.

договоре или локальном нормативном акте. К расходам на оплату труда можно отнести не любые выплаты, указанные в трудовом договоре, а выплаты за работу, выполняемую в рамках трудового договора. Система оплаты труда – это выплаты за труд.

Система оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений устанавливается с учетом профессиональных квалификационных групп и критериев отнесения профессий рабочих и должностей к профессиональным квалификационным группам, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда, в том числе повышение оплаты работы в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочные работы и т.п., устанавливается работодателем с учетом мнения профсоюзного органа организации.

Размер и условия выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами (Положениями). Источниками покрытия стимулирующей части заработной платы работников бюджетной сферы являются: для казенных учреждений – лимиты бюджетных обязательств (бюджетные ассигнования); для бюджетных и автономных учреждений – средства от приносящей доход деятельности, а также средства государственных внебюджетных фондов.

В процессе начисления и выплаты сумм заработной платы, в том числе премий, необходимо руководствоваться законодательными и нормативными актами гражданского, налогового и трудового законодательства Российской Федерации, локальными нормативными актами, разрабатываемыми учреждениями, а также трудовыми договорами, заключенными с каждым отдельным работником учреждения.

Премии чаще предназначены для поощрения работников за решение каких-то определенных задач и достижение конкретных результатов и могут носить периодический характер или быть одноразовыми (единовременными).

Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх установленной заработной платы в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнение повышенных обязательств и т.д., а также в целях стимулирования достигнутых показателей деятельности. Порядок и условия применения стимулирующих и компенсационных выплат для государственных и муниципальных учреждений устанавливаются соответствующими уровнями бюджетов. Системы стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок могут также устанавливаться коллективным договором или определяться положением о премировании, которое признается локальным нормативным актом.

В учреждениях наиболее часто системой оплаты труда предусматривается выплата премии за основные результаты деятельности за счет средств бюджета или средств от приносящей доход деятельности. От стимулирующих премий, предусмотренных системой оплаты труда, следует отличать поощрительные премии, выплачиваемые в качестве

награждения отличившихся работников вне системы оплаты труда. В этом случае выплата премии осуществляется в рамках поощрения за успехи в работе определенного круга работников учреждения (*юбилейные даты, профессиональные праздники, уход на пенсию и т.д.*). Указанные премии не могут рассматриваться в качестве системных (трудовых), даже если они перечислены в Положении о премировании или ином локальном нормативном акте. Главным отличительным признаком несистемных выплат является то, что они не связаны непосредственно с исполнением работником трудовых обязанностей и результатами деятельности учреждения.

Система премирования должна четко определять и увязывать между собой следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, размеры премий, круг премируемых работников, периодичность премирования.

Показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, а выполнение показателей - легко учитываемым. Необходимо, чтобы каждый работник точно представлял себе, в каких случаях он имеет право на получение премии и в каком размере. Реализация данного элемента Положения достигается при помощи установленных критериев оценок труда работников учреждения. В противном случае снижается степень уверенности работников в объективности и справедливости системы премирования, что приводит к снижению ее стимулирующей роли.

Условия премирования выполняют контрольную функцию и вводятся для того, чтобы премирование по выбранным показателям не было оторвано от других сторон деятельности работника учреждения, не учитываемых показателями премирования. Правильно организованная система премирования должна быть основана на том, что при несоблюдении всех или части условий премирования у работника изначально не возникает права на получение премии или премия начисляется в меньших размерах.

Премирование работников учреждения может осуществляться в рамках системы оплаты труда, и размер премии может устанавливаться в виде заранее определенной части основной заработной платы или в твердой денежной сумме. В положении о премировании (или в разделе коллективного договора) следует указать, как будут начисляться премии. В случае применения коллективной системы премирования размер премии для каждого работника учреждения определяется с учетом его реального вклада в общие результаты работы исходя из ряда параметров (оценочных критериев труда), характеризующих объем выполненных работ, напряженность работы, качество работы, уровень организации труда, деловую и творческую активность работника, исполнительную и трудовую дисциплину и т.д. по установленным показателям следует включать работников, которые своей работой оказывают непосредственное воздействие на достижение определенного уровня этих показателей.

В отдельных случаях, когда основным показателем премирования являются результаты хозяйственной деятельности учреждения, а также по специальным системам премирования поощрение может производиться поквартально, за полугодие или за год. Премии чаще предназначены для поощрения работников за решение каких-то определенных задач и достижение конкретных результатов и могут носить периодический характер или быть одноразовыми (единовременными). Единовременные (разовые) премии могут начисляться работникам учреждения: по итогам результативной работы учреждения за год, за выполнение работником учреждения конкретного дополнительного задания, за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий, особо срочных работ и разовых заданий руководства учреждения и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что для избегания претензий со стороны контролирующих органов необходимо при установлении премии подробно описать условия их выплат работникам и в обязательном порядке закрепить в трудовом или коллективном договоре, что премии выплачиваются на основании приказа руководителя учреждения.

В целом по главе можно сделать вывод, что рассмотрена новая система оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях, которая включает в себя две части: базовую и стимулирующую. Стоит отметить. Что под базовой понимается должностной оклад, а под выплатами стимулирующего характера предполагаются дополнительные выплаты за стаж непрерывной работы, за дополнительное время работы, премии и т.д. Хочется отметить, что нужно скорректировать основания для выплат стимулирующего характера работникам государственных (муниципальных) учреждений, с учетом выполнения работы или оказания услуг с большей эффективностью. Тем самым мотивируя на высокие показатели результативности выполнения работ или оказания услуг.

В заключении можно выявить, что оплата труда представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законодательством, локальными нормативными актами и заключенным трудовым договором. Труд работника оплачивается на основе заранее установленных норм оплаты. В одних случаях такие нормы утверждаются государством, в других –предприятием, учреждением, организацией. Данные установленные нормы оплаты являются тем пределом, ниже которого нельзя опускаться. Величина заработной платы определяется заранее, до начала выполнения работником трудовых обязанностей.

Также показатели и условия премирования имеют ключевое значение при выплате премий. Показатели премирования – это такие количественные и качественные характеристики производственной деятельности, стимулирование которых является основной целью премиальной системы и от выполнения которых зависит право на получение премии и ее размер. Назначение условий премирования–выполнение установленных

показателей в течение учетного периода. Условия в основном связаны с соблюдением трудовой дисциплины. Регулирование премиальной системы осуществляется в локальном порядке.

Выбор форм и систем заработной платы в рыночных условиях зависит от финансовых возможностей организации и ее стратегии на рынке труда и товаров. Отечественная специфика становления новой системы производственных отношений и видов стимулирования труда совмещает в себе традиции и новаторство.

**Нурбек ШУКУРОВ, мустақил тадқиқотчи**  
*(Ўзбекистон Миллий университети)*

## **ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ СИЁСИЙ КОМПЕТЕНЦИЯЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ**

Замонавий давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш ва жамиятни демократлаштириш жараёнлари шароитида раҳбар кадрларнинг сиёсий компетенцияларини шакллантириш масаласи нафақат бошқарув жараёнининг функционал самарадорлигини таъминлайдиган, балки бутун сиёсий тизимнинг институционал барқарорлиги, легитимлиги ва модернизацион салоҳиятини белгилайдиган стратегик омил сифатида намоён бўлмоқда.

Бугунги кунда давлат хизматчиси, хусусан, раҳбар шахс олдида қўйилаётган талаблар тубдан ўзгарди. Сиёсатшунослик назарияларига кўра, сиёсий компетенция – бу раҳбар шахснинг сиёсий жараёнларни чуқур англаш, уларни тўғри талқин қилиш, ҳолис баҳолаш ва воқеликка онгли равишда ижобий таъсир кўрсатиш қобилиятини ўз ичига олувчи мураккаб билим, кўникма ва қадриятлар мажмуидир. Бу сифат давлат хизматчисининг касбий компетенциялари иерархиясида энг юқори даражадаги интегратив кўрсаткич ҳисобланади.

Ушбу мавзунинг долзарблиги шундаки, Ўзбекистонда давлат бошқаруви трансформациясининг янги босқичи раҳбар кадрлар зиммасига илгари кузатилмаган сиёсий-интеллектуал вазифаларни юкламоқда. Стратегик фикрлаш, сиёсий таҳлил, давлат сиёсатини ишлаб чиқиш маданияти, мураккаб ижтимоий жараёнларни инқирозсиз бошқариш, рақамли сиёсий маконни англаш, фуқаролик жамияти институтлари билан тенг ҳуқуқли мулоқот олиб бориш, халқаро сиёсий контекстни баҳолаш ва энг муҳими – қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг сиёсий оқибатларини олдиндан прогноз қилиш шулар жумласидандир. Буларнинг барчаси замонавий раҳбарнинг сиёсий компетенциясини ташкил этади ва мамлакат тақдири учун ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Янгиланган Конституцияда **«Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдидан масъул»**<sup>1</sup> эканлигининг белгиланганлиги раҳбар кадрларнинг касбий ва сиёсий компетенцияларини мунтазам ошириб бориши заруратини оширади. Шундан келиб чиқиб, сиёсий компетенция атамасига оид назарий қарашларни таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эгадир.

Назарий жиҳатдан ёндашганда, сиёсий компетенция тушунчаси сиёсатшуносликдаги бир қатор фундаментал ёндашувларнинг кесишган нуқтасида шаклланган. Булар қаторига элита назариялари, сиёсий ижтимоийлашув, сиёсий маданият назарияси, давлат қудрати ва бошқарув самарадорлиги ҳақидаги замонавий концепциялар, шунингдек, когнитив сиёсатшунослик ва лидерлик психологияси киради. Мазкур назариялар раҳбар шахснинг сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида намоён бўладиган идрокий, аналитик, ахлокий ва коммуникатив салоҳиятлари, уларнинг сиёсий институтлар билан ўзаро таъсири ва сиёсий жараёнларга стратегик ёндашувини илмий жиҳатдан асослаб беради.

Сиёсий компетенция тушунчаси нафақат сиёсий билимларни билиш ёки сиёсий мавзуларни тушуниш билан чекланмайди; у сиёсий жараёнларни тизимли таҳлил қилиш, мураккаб сиёсий вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш, ижтимоий манфаатлар мувозанатини таъминлаш, сиёсий хатарларни баҳолаш ва уларни бошқариш каби юқори даражадаги интеллектуал қобилиятларни ўз ичига олади. Шу жиҳатдан у раҳбарнинг стратегик фаолиятида «метакомпетенция» – яъни бошқа барча компетенцияларни бошқарувчи, йўналтирувчи ва интеграция қилувчи сифатга айланади.

Жаҳон сиёсатшунослигида сиёсий компетенциянинг шаклланиши ва ривожланиши бўйича бир қанча йирик илмий мактаблар мавжуд. Сиёсий компетенция замонавий сиёсий фанларда фуқароларнинг, хусусан, раҳбарларнинг сиёсий тизимга онгли қўшила олиши, демократик институтлар билан самарали мулоқотга киришиши, ижтимоий-сиёсий қарорларни англаб баҳолаши ва сиёсий майдонда масъулият билан ҳаракат қила олишини белгиловчи кўп компонентли илмий категория сифатида қаралади.

Д. Истон ва Г. Алмонд каби сиёсий тизим назариётчиларининг фикрича, сиёсий компетенция жамиятнинг сиёсий барқарорлиги, легитимлик даражаси ва сиёсий тизимнинг ўзини қайта тиклаш қобилиятида ҳал қилувчи омил сифатида намоён бўлади<sup>2</sup>. Уларнинг тадқиқотларида шахснинг сиёсий билимга эгаллиги, сиёсий институтларнинг функцияларини тушуниши ва ижтимоий-сиёсий жараёнларга муносабати жамиятнинг «сиёсий маданият» ҳолатини аниқловчи марказий параметр сифатида баҳоланади.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Расмий нашр. – Тошкент: «Ўзбекистон» нашриёти, 2023. – Б.4.

<sup>2</sup> Almond Gabriel, Sidney Verba. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton University Press, 1963. – P.363.

Сиёсий компетенция тушунчаси, асосан, уч парадигматик ёндашув асосида талқин қилинади: когнитив ёндашув, аффектив ёндашув ва ҳулқ-атвор (бихевиорал) ёндашуви.

Когнитив парадигма доирасида сиёсий компетенция шахснинг сиёсий билимлар, фактлар, тушунчалар, мафкуравий категориялар ва ҳукумат тизими ҳақидаги илмий асосланган тасаввурлари билан белгиланади. Верба ва Най томонидан илгари сурилган «билим–қобилият–ресурс» модели шахснинг сиёсий жараёнларга қўшилишида биринчи навбатда уларнинг когнитив тайёргарлик даражаси муҳимлигини кўрсатади. Кенг маънода, сиёсий саводхонлик, сиёсий тизим структурасини тушуниш, норматив-ҳуқуқий билимлар, сиёсий қарорлар оқибатини прогноз қила олиш когнитив компетенциянинг асосий омилларидир.

**Аффектив ёндашув**да эса, сиёсий компетенция сиёсий тизимга нисбатан қадриятлар, эътиқодлар, ишонч даражаси, мотивация ва сиёсий идентификация билан боғланган. Алмонд ва Верба томонидан таклиф қилинган «фуқаролик маданияти» моделида аффектив компонент сиёсий тизимга бўлган ишонч, институционал легитимликка муносабат ва сиёсий жараёнлардаги ҳиссий барқарорлик сифатида талқин этилади. Масалан, давлатга нисбатан ишонч паст бўлган жамиятларда сиёсий компетенция юксалиши қийин кечади, чунки фуқаролар сиёсий тизимни субъектив равишда самарали деб қабул қилмайди.

**Хулқ-атвор парадигмаси**да сиёсий компетенция бевосита сиёсий фаолият шакллари билан ўлчанади. Бу ёндашувга кўра, индивиднинг сиёсий жараёнларда амалда қатнашиш қобилияти – овоз бериш, жамоатчилик муҳокамаларида иштирок этиш, фуқаролик ташаббусларини илгари суриш, маҳаллий ўзини-ўзи бошқарув институтлари билан ҳамкорлик қилиш – компетенциянинг энг яққол кўрсаткичидир. Роберт Далнинг полиархия концепциясига кўра, демократик жараённинг барқарор ишлаши фуқаролар ва раҳбарларнинг сиёсий қарор қабул қилиш жараёнида фаол позицияси ва ўз сиёсий ресурсларини самарали ишга солиш қобилиятига боғлиқ<sup>1</sup>.

Замонавий сиёсатшунослиқда сиёсий компетенциянинг интегратив модели кенг қўлланади. Бу моделга кўра, сиёсий компетенция уч йирик блокдан иборат:

- сиёсий билимлар (когнитив компетенция);
- сиёсий қадриятлар, мотивация ва идентификация (аффектив компетенция);
- сиёсий фаолиятга кириша олиш кўникмалари.

Ушбу уч омил ўзаро диалектик алоқада бўлиб, сиёсий компетенциянинг юқори даражаси раҳбарнинг сиёсий тизимни тушуниш, баҳолаш ва унда масъулият билан ҳаракат қилиш имкониятларини сезиларли кенгайтиради.

Глобал илмий адабиётларда сиёсий компетенциянинг ривожланиши кўпинча демократик иштирокнинг янги шакллари – рақамли иштирок,

<sup>1</sup> Robert Dahl. Polyarchy: Participation and Opposition. – New Haven: Yale University Press. 1971. – P.272.

делибератив демократия ва онлайн сиёсий сафарбарлик билан боғлиқ равишда ўрганилади. П.Норрис таъкидлаганидек, рақамли платформалар сиёсий компетенцияни ошириш учун кенг имконият яратган бўлса-да, рақамли тафовут мавжуд шароитда сиёсий билимлар тенг тақсимланмаслиги сиёсий асимметрияни кучайтириши мумкин<sup>1</sup>. Бошқача айтганда, рақамли иштирокнинг кенгайиши ҳам сиёсий компетенциянинг сифат жиҳатидан ошишига олиб келмайди; бунинг учун сиёсий таълим, медиа саводхонлик, фактларни текшириш ва фуқаролик маърифати каби институционал шартлар мустаҳкам бўлиши зарур. Бу жиҳат, айниқса, раҳбар кадрлар учун ўта муҳимдир, чунки замонавий ахборот маконида популизм ва манипуляция хавфи ортиб бормоқда.

Сиёсий компетенциянинг концептуал эволюцияси шахснинг сиёсий тизимдаги ўрни, демократик иштирокнинг сифати, ижтимоий капитал таркиби ва сиёсий маданият динамикасини чуқур акс эттиради.

**Биринчи босқич – классик шаклланиш даври.** Алмонд ва Верба томонидан ишлаб чиқилган «фуқаролик маданияти» парадигмаси билан бошланган бўлиб, бунда сиёсий компетенция сиёсий тизимга оид билимлар, сиёсий қадриятлар ва фуқароларнинг иштирокига тайёргарлик даражаси билан изоҳланган<sup>2</sup>.

**Иккинчи босқич – неоклассик давр.** Сиёсий иштирокнинг ресурсларга асосланган моделлари билан бойиди. Верба ва Най томонидан таклиф этилган ресурслар модели сиёсий компетенцияни шахснинг билим, вақт, мотивация ва коммуникатив кўникмаларига таянадиган комплекс қобилият сифатида талқин қилди<sup>3</sup>. Бу даврда сиёсий компетенция шахснинг фақат сиёсий тизимни тушуниши эмас, балки сиёсий жараёнларда ўз манфаатларини онгли равишда ифода эта олиш, сафарбарлик тармоқларига қўшила олиш қобилиятини ҳам қамраб олди.

Роберт Далнинг полиархия концепцияси – сиёсий тенглик, иштирок эркинлиги ва очиқ рақобат тамойилларига асосланган – фуқароларнинг сиёсий компетенциясини демократик тизимнинг устувор шарти сифатида белгилади<sup>4</sup>. Неоклассик ёндашувнинг илмий янгилиги шундаки, у сиёсий компетенцияни сиёсий онг, мотивация ва воситачилик тармоқлари (институционал ва ижтимоий капитал) билан ўзаро боғлиқ ҳолда талқин қилди.

**Учинчи – замонавий босқич.** Рақамли сиёсат, глобал коммуникация, тармоқлашган жамият, делибератив демократия ва рақамли иштирок концепциялари таъсири остида шаклланди.

Таъкидлаш жоизки, замонавий сиёсий фанларда сиёсий компетенция уч ўлчовли интегратив модел сифатида қаралади: норматив-аксиологик

<sup>1</sup> Pippa Norris. Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide. Cambridge University Press, 2001. – P. 303.

<sup>2</sup> Almond, Gabriel A., and Sidney Verba. The Civic Culture.

<sup>3</sup> Sidney Verba, Nie Norman. Participation in America: Political Democracy and Social Equality. University of Chicago Press, 1972. – P. 428.

<sup>4</sup> Robert Dahl. Polyarchy: Participation and Opposition. – New Haven: Yale University Press. 1971. – P. 272.



компетенция (демократия қадриятлари, ҳуқуқий давлат принциплари, фуқаролик масъулияти), аналитик-когнитив компетенция (сиёсий жараёнларни тушуниш, баҳолаш ва прогноз қилиш қобилияти) ва инструментал-хулқ-атвор компетенцияси (сиёсий иштирок шаклларида фаол фойдалана олиш). Ушбу интеграция сиёсий компетенцияни нафақат шахсий-интеллектуал ҳолат, балки институционал, маданий ва коммуникатив майдонлар билан ўзаро боғлиқ тизимли ҳолатга айлантиради.

Сиёсий компетенция модернизация жараёнларининг ички динамикаси, сиёсий тизимнинг мослашувчанлик қобилияти ва демократик институтларнинг барқарор ривож учун ҳал қилувчи омил сифатида талқин этилади. Модернизация назариялари – **классик** (Лернер, Росток), **нео-институционал** (Хантингтон), **коммуникатив** (Хабермас) ва **рақамли модернизация** концепциялари – модернизация жараёнларининг муваффақияти фуқаролар ва раҳбарларнинг сиёсий онг даражаси, сиёсий маданият сифати, демократик қадриятларни қабул қилиш имконияти ва сиёсий иштирокни таъминловчи компетенциялар ривожига бевосита боғлиқ эканини таъкидлайди.

Самуел Хантингтоннинг модернизация назарияси сиёсий компетенциянинг институционал ўзгаришлар сифатида таъсирини янада чуқурроқ очиб беради. Хантингтоннинг фикрича, иқтисодий ўсиш ёки ижтимоий модернизация сиёсий институтлар ва сиёсий онг билан бирга ривожланиши қўллаб-қувватланмаса, «сиёсий тартибсизлик» юзага келади. Бу жараёнда сиёсий компетенциянинг етишмовчилиги модернизациянинг асосий хавфи сифатида намоён бўлади<sup>1</sup>.

Ўзбекистон контекстида сиёсий компетенциянинг шаклланиши «Янги Ўзбекистон» модернизация жараёнлари, очиқ давлат сиёсати, рақамли ҳукумат, жамоатчилик назорати институционализацияси ва фуқаролик жамиятининг кучайиши билан узвий боғлиқ.

Сиёсий онг ва компетенциянинг кўтарилиши демократик иштирок, жамоатчилик фаоллиги ва сиёсий тизим легитимлигининг кучайишида муҳим омилга айланмоқда. Ўзбекистоннинг давлат бошқаруви тизимидаги туб ислохотлар – «сервис давлат» концепцияси, рақамли трансформация, очиқлик ва ҳисобдорлик сиёсати, жамоатчилик назорати институтларининг кенгайиши – раҳбар кадрлар сиёсий компетенцияларининг янада мураккаб шаклда ривожланишини тақозо этмоқда.

2017 йилдан бошланган сиёсий тизимнинг очиқлашуви, давлат органлари фаолиятининг шаффофлашуви, жамоатчилик назоратининг институционализацияси, рақамли ҳукуматнинг жорий этилиши, Олий Мажлис ва маҳаллий кенгашлар ваколатларининг кенгайиши сиёсий компетенциянинг долзарблигини янада оширди. Зеро, сиёсий тизим қанчалик очиқ бўлмасин, раҳбарларнинг сиёсий билим, сиёсий кўникма ва сиёсий масъулият даражаси етарли бўлмаса, ушбу ислохотлар қутилгандек реал демократик натижа бера олмайди.

---

<sup>1</sup> Samuel Huntington. Political Order in Changing Societies. Yale University Press, 1968. – P. 468.

Сиёсий компетенция Ўзбекистонда айниқса жамоатчилик назорати тизимининг шаклланиши билан долзарб бўлиб бормоқда. «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги Қонун ва «Очиқ бюджет» механизми, парламент эшитуви институтлари, фуқароларнинг маҳаллий даражадаги қарор қабул қилиш жараёнларига жалб этилиши сиёсий компетенция даражасининг ошишини талаб қилади. Фуқароларнинг сиёсий қарорларни тушуниши, баҳолай олиши ва уларни демократик йўллар билан таъсирлантира олиши ислохотларнинг сифат даражасига бевосита таъсир этади.

Шунингдек, сиёсий компетенция Ўзбекистоннинг замонавий рақамли трансформация босқичида ҳам стратегик аҳамиятга эга. Хусусан, «Рақамли Ўзбекистон – 2030» стратегияси, электрон ҳукумат тизимининг жорий қилиниши, давлат хизматларининг рақамлаштирилиши сиёсий ахборотнинг очиқлашувига, фуқароларнинг сиёсий жараёнларга онлайн иштирокини кенгайтиришга имкон яратмоқда. Бироқ бу жараёнлар рақамли тафовут тажрибасида кузатилганидек, сиёсий компетенция етарли бўлмаганда жамиятда сиёсий тенгсизликларнинг кучайишига ҳам олиб келиши мумкин. Шу сабабли, Ўзбекистонда рақамли сиёсий компетенцияни ривожлантириш – медиа саводхонлик, сиёсий ахборотни танқидий таҳлил қилиш, онлайн платформаларда жамоатчилик муҳокамаларида иштирок этиш – демократик модернизациянинг зарурий шартига айланмоқда.

Шу ўринда таъкидлаш жоизки, Ўзбекистонда сиёсий компетенция даражасини ошириш – бу сиёсий тизимнинг функционал барқарорлигини мустаҳкамлашга қаратилган стратегик инвестиция ҳисобланади. Сиёсий компетенция модернизация жараёнларида уч асосий функцияни бажаради:

*биринчидан*, у ижтимоий-сиёсий тизимнинг мослашувчанлик қобилятини оширади;

*иккинчидан*, сиёсий компетенция модернизациянинг легитимлик асосини мустаҳкамлайди;

*учинчидан*, сиёсий компетенция модернизацияни тезлаштирувчи ижтимоий капитал сифатида намоён бўлади.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистонда сиёсий компетенциянинг долзарблиги мамлакатнинг сиёсий-модернизацион траекторияси, демократик институтларнинг мустаҳкамланиши, фуқаролик жамиятининг ривожланиши, давлат бошқаруви очиқлиги ва коррупцияга қарши сиёсатнинг самарадорлиги билан узвий боғлиқ.

Олиб борилган таҳлиллар ва ўрганишлар асосида раҳбар кадрларнинг сиёсий компетенциясини янада такомиллаштириш юзасидан қуйидаги илмий-амалий таклифларни илгари суриш мақсадга мувофиқдир.

*Биринчидан*, Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси ва бошқа ихтисослашган таълим муассасаларида раҳбар кадрлар учун «Сиёсий таҳлил ва стратегик прогнозлаш» махсус ўқув курсларини жорий этиш ва уларнинг ҳажмини кенгайтириш лозим. Бу курслар шунчаки назарий билим бериш билан чекланмай, кейс-стади усуллари орқали реал сиёсий вазиятларни таҳлил қилиш кўникмасини шакллантириши керак.

*Иккинчидан*, раҳбар кадрларни баҳолашнинг KPI тизимида «Сиёсий компетенция индекси»ни киритиш ва унда жамоатчилик билан мулоқот самарадорлиги, инқирозли вазиятларда қарор қабул қилиш тезкорлиги ҳамда сиёсий этика меъёрларига риоя этиш даражасини акс эттириш зарур.

*Учинчидан*, «Рақамли сиёсий саводхонлик» миллий дастурини ишлаб чиқиш ва барча бўғиндаги раҳбарларни ахборот хуружлари, фейк хабарлар ҳамда манипуляцияларни аниқлаш ва уларга қарши иммунитетини шакллантириш бўйича доимий малакасини ошириб бориш тизимини яратиш талаб этилади.

*Тўртинчидан*, маҳаллий ҳокимликлар ва давлат органлари раҳбарларининг сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида илмий ҳамжамият, экспертлар ва фуқаролик жамияти институтлари билан ҳамкорлигини институционализация қилиш, жамоатчилик кенгашлари фаолиятини реал маслаҳат органи сифатида кучайтириш лозим.

*Бешинчидан*, миллий қадриятлар ва демократик тамойиллар уйғунлигига асосланган «Раҳбарнинг сиёсий ахлоқ кодекси»ни такомиллаштириш ва унинг ижросини қатъий мониторинг қилиш механизминини жорий этиш, бу орқали давлат хизматига бўлган ишонччи янада орттиришга эришиш мумкин.

Зеро, юксак сиёсий компетенцияга эга раҳбарларгина Янги Ўзбекистоннинг стратегик мақсадларини тўлақонли рўёбга чиқаришга ва мамлакатни барқарор тараққиёт йўлидан дадил бошқаришга қодир бўлади.

**Жасур ОЧИЛОВ, мустақил тадқиқотчи  
(Ўзбекистон Миллий университети)**

## **ЎЗБЕКИСТОНДА СИЁСИЙ МОБИЛИЗАЦИЯ МАСАЛАЛАРИ**

Сиёсий мобилизация тушунчаси турли сиёсатшунос олимлар томонидан турлича талқин қилинади. Хусусан, К.Дойч сиёсий мобилизацияни анъанавий жамиятдан замонавий жамиятга ўтиш жараёнида аҳолининг ижтимоий ва сиёсий фаоллиги кескин ошиши билан боғлайди<sup>1</sup>. Унга кўра, мобилизация натижасида шахслар сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида фаол иштирок эта бошлайди.

Сиёсий мобилизация сиёсий иштирок, сиёсий маданият ва сиёсий коммуникация тушунчалари билан узвий боғлиқ бўлиб, давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро алоқани мустаҳкамлайди.

Сиёсий мобилизация жамиятда фуқароларнинг сиёсий жараёнларга жалб этилиши ва давлат бошқарувида иштирок этиш даражасини белгилаб берувчи муҳим омил ҳисобланади. Демократик жамиятларда сиёсий

---

<sup>1</sup> Deutsch K. Political Community and the North Atlantic Area. – Princeton University Press, 1968.

мобилизация фуқароларнинг сиёсий онги ва маданиятини ошириш, жамоатчилик иштирокини кенгайтириш орқали амалга оширилади<sup>1</sup>.

Ўзбекистонда мустақиллик йилларида демократик давлат ва фуқаролик жамиятини барпо этишга қаратилган ислохотлар доирасида сиёсий мобилизацияга алоҳида эътибор қаратилмоқда<sup>2</sup>.

Илмий адабиётларда сиёсий мобилизация фуқаролар ва ижтимоий гуруҳларнинг сиёсий мақсадларга эришиш йўлида фаол ҳаракатга келтирилиши жараёни сифатида талқин этилади<sup>3</sup>. Г.Алмонд ва С.Вербанинг таъкидлашича, сиёсий маданият даражаси юқори бўлган жамиятларда сиёсий мобилизация барқарор ва самарали характер касб этади<sup>4</sup>.

Ўзбекистонда сўнгги йилларда амалга оширилаётган сиёсий ислохотлар жамиятнинг сиёсий ҳаётида фуқаролар иштирокини кенгайтиришни талаб этмоқда. Бу жараёнда сиёсий мобилизация фуқароларнинг сиёсий онги ва фаоллигини оширишга хизмат қилувчи муҳим механизм сифатида намоён бўлмоқда. Сиёсий мобилизация давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро алоқани мустаҳкамлашга қаратилган ижтимоий-сиёсий жараён ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясида фуқароларнинг давлат бошқарувида иштирок этиш ҳуқуқи мустаҳкамланган. Хусусан, сайловлар, референдумлар ва жамоатчилик назорати институтлари орқали фуқароларнинг сиёсий фаоллиги таъминланади. «Сайлов кодекси», «Сиёсий партиялар тўғрисида»ги қонун ҳамда «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги қонун сиёсий мобилизациянинг ҳуқуқий асосини ташкил этади.

Ўзбекистонда сиёсий мобилизация қуйидаги асосий шаклларда амалга оширилади:

- сайлов жараёнлари орқали фуқароларнинг сиёсий иштирокини таъминлаш;
- сиёсий партиялар фаолияти орқали аҳолини ижтимоий-сиёсий жараёнларга жалб этиш;
- фуқаролик жамияти институтлари орқали жамоатчилик назоратини кучайтириш;
- оммавий ахборот воситалари ва рақамли платформалар орқали жамоатчилик фикрини шакллантириш.

Сиёсий мобилизациянинг асосий вазифаси фуқароларни давлат бошқарувида иштирок этишга ундаш, уларнинг сиёсий фаоллигини оширишдан иборат.

Сайловлар фуқароларнинг сиёсий мобилизациясида энг муҳим институт ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси Конституциясида

<sup>1</sup> Алмонд Г., Верба С. Гражданская культура. – Москва: Политиздат, 2014.

<sup>2</sup> Мирзиёев Ш.М. Халқимиз розилиги – фаолиятимиз мезони. – Тошкент, 2018.

<sup>3</sup> Хантингтон С. Политический порядок в меняющихся обществах. – Москва: Прогресс, 2004

<sup>4</sup> Алмонд Г., Верба С. Гражданская культура. – Москва: Политиздат, 2014.

фуқароларнинг давлат бошқарувида иштирок этиш ҳуқуқи мустаҳкамлаб қўйилган<sup>1</sup>.

Сўнгги йилларда сайлов қонунчилигининг такомиллаштирилиши аҳолининг сиёсий фаоллигини оширишга хизмат қилмоқда<sup>2</sup>.

Сиёсий партиялар аҳолининг турли қатламлари манфаатларини ифода этиб, уларни сиёсий жараёнларга жалб этишда муҳим роль ўйнайди. Сиёсий партиялар орқали амалга оширилаётган мобилизация фуқароларнинг сиёсий иштирокини институционал асосда таъминлайди<sup>3</sup>.

Сиёсий мобилизация фуқаролик жамиятини ривожлантиришда муҳим ўрин тутadi. У аҳолининг сиёсий маданиятини юксалтириш, давлат органлари фаолияти устидан жамоатчилик назоратини таъминлаш ҳамда сиёсий қарорларни қабул қилиш жараёнида фуқаролар иштирокини оширишга хизмат қилади. Бу эса, демократик бошқарувнинг мустаҳкамланишига олиб келади.

Нодавлат нотижорат ташкилотлари ва жамоат бирлашмалари фуқароларнинг сиёсий фаоллигини ошириш, жамоатчилик назоратини амалга оширишда муҳим ўрин тутadi.

Сўнгги йилларда «Янги Ўзбекистон» тараққиёт стратегияси доирасида очиқлик ва шаффофлик тамойиллари кучайиб, фуқароларнинг давлат бошқарувидаги иштироки кенгаймоқда<sup>4</sup>. Электрон платформалар ва ижтимоий тармоқлар орқали жамоатчилик фикрини шакллантириш сиёсий мобилизациянинг янги шакли сифатида намоён бўлмоқда.

Шу билан бирга, айрим аҳоли қатламларида сиёсий бефарқлик сақланиб қолаётгани мазкур жараён самарадорлигини пасайтирувчи омил сифатида қайд этилади.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, Ўзбекистонда сиёсий мобилизация жараёнида қуйидаги муаммолар мавжуд:

- сиёсий маданият ва ҳуқуқий онгнинг етарли даражада шаклланмаганлиги;
- ёшлар ўртасида сиёсий иштирок даражасининг номутаносиблиги;
- давлат органларига нисбатан ишонч масалалари.

Сиёсий мобилизацияни янада ривожлантириш учун сиёсий таълимни кучайтириш, фуқаролик жамияти институтларини қўллаб-қувватлаш ҳамда давлат ва жамият ўртасидаги мулоқотни институционал асосда ривожлантириш зарур.

1. Сайлов орқали мобилизация – фуқароларнинг сайловларда иштирок этиши орқали ўз сиёсий иродасини ифода этиши.

2. Сиёсий партиялар фаолияти – партиялар аҳолини ўз дастур ва ғоялари атрофида бирлаштиради.

<sup>1</sup> Иноятлов И. Фуқаролик жамияти ва сиёсий иштирок. – Тошкент, 2019.

<sup>2</sup> Қосимов Б. Давлат бошқаруви ва жамоатчилик иштироки. – Тошкент: Фан, 2020.

<sup>3</sup> Даль Р. О демократии. – Москва: Аспект Пресс, 2003.

<sup>4</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2021.

3. Фуқаролик жамияти институтлари – нодавлат нотижорат ташкилотлари, касаба уюшмалари ва жамоат бирлашмалари орқали амалга оширилади.

4. Оммавий ахборот воситалари ва ижтимоий тармоқлар – ахборот тарқатиш ва жамоатчилик фикрини шакллантиришда муҳим ўрин тутди.

Сиёсий мобилизация демократик жамият ривожининг муҳим шarti ҳисобланади. У фуқароларнинг давлат бошқарувида иштирок этиш имкониятларини кенгайтиради, ҳокимият органлари фаолиятининг очиқлиги ва ҳисобдорлигини таъминлайди. Шу билан бирга, сиёсий мобилизация ижтимоий гуруҳлар манфаатларини ифода этиш ва ҳимоя қилишда муҳим механизм вазифасини бажаради.

Ўзбекистонда сиёсий мобилизация демократик ислохотларнинг ажралмас қисми ҳисобланади. Фуқароларнинг сиёсий жараёнларда фаол иштирок этиши давлат бошқаруви самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Шу боис, сиёсий мобилизация механизмларини илмий асосда такомиллаштириш долзарб вазифа бўлиб қолмоқда.

Хулоса қилиб айтганда, сиёсий мобилизация замонавий жамиятда сиёсий барқарорлик, демократия ва фуқаролик жамияти ривожини учун муҳим аҳамиятга эга. У фуқароларнинг сиёсий фаоллигини ошириш орқали давлат бошқарувининг самарадорлигини таъминлайди. Бироқ унинг салбий жиҳатларини олдини олиш учун сиёсий маданият ва ҳуқуқий онгни ривожлантириш муҳим вазифа ҳисобланади.

## **Иккинчи бўлим**

### **ДАВЛАТ СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШДА ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИ ИНСТИТУТЛАРИ ВА ЖАМОАТЧИЛИК ИШТИРОКИ**

---

**Муқимжон ҚИРҒИЗБОЕВ, с.ф.д, профессор**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

#### **ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА УНИНГ МЕЗОНЛАРИНИ ҲАЁТГА ТАТБИҚ ЭТИШ – МИЛЛИЙ СТРАТЕГИК МАҚСАД СИФАТИДА**

Фуқаролик жамияти – бу ўз аъзолари ўртасида иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маданий муносабатлар ривожланган, давлатга боғлиқ бўлмаган, лекин давлат билан доимий равишда ҳамкорлик ва ўзаро алоқаларда бўладиган жамиятдир. Бу жамият ривожланган, яхлит, фаол шахслар, юксак инсоний фазилатларга (*эркинлик, ҳуқуқлар, бурч, ахлоқ, мулк ва бошқаларга*) эга бўлган индивидларнинг бирлашмасидир.

Фуқаролик жамиятининг белгилари қуйидагилардан иборат:

- одамлар онги юқори даражаларда бўлади; одамлар ўз мулкларига эгалик қилишларига асосланган юқори даражадаги моддият билан таъминланади;
- жамият аъзолари ўртасидаги ўзаро кенг алоқалар ва муносабатлар қарор топади;
- жамият учун бегоналик хусусиятларидан ҳоли ва жамият назорати остидаги давлат ҳокимиятининг мавжудлиги қарор топади, бунда давлат хизматчилари жамиятдаги муаммоларини ҳал қилиш учун тегишли ваколатлар, кўникмалар ва маҳоратга бўлган одамлар тоифасига мансуб бўлади<sup>1</sup>.

Фуқаролик жамиятининг яна бир муҳим жиҳати – бу инсон эркинлиги ва ҳуқуқлари юқори даражада таъминланганлиги, фуқароларнинг ўз мулкларига эга бўлганлиги, бозор иқтисодиёти ҳукм сурганлиги сабабли иқтисодиёт бекиёс даражада ривожланади: фуқаролик жамияти қарор топган Ғарбий Европа ва шимолий Америка мамлакатларида ялпи ички маҳсулот киши бошига 50-128 минг АҚШ долларида тўғри келмоқда<sup>2</sup>.

Ҳозирги даврда янги Ўзбекистон пойдеворини қуришнинг асосий йўналишларидан бири – бу фуқаролик жамияти институтларини

---

<sup>1</sup> Развитие взглядов ученых о гражданском обществе. 25.11.2018. <https://stud.baribar.kz/23068/razvitiye-vzglyadov-uchenykh-o-grazhdanskom-obshchestve/>

<sup>2</sup> Самые богатые страны европы. [https://diplomabroad.ru/news/amy\\_e\\_bogatye\\_strany\\_evropy\\_spisok\\_i\\_cho\\_delaet\\_ih\\_takimi/](https://diplomabroad.ru/news/amy_e_bogatye_strany_evropy_spisok_i_cho_delaet_ih_takimi/)

ривожлантиришдан иборат эканлиги стратегик мақсад сифатида ошкор этилди. Зеро, ҳуқуқий давлат фақат фуқаролик жамиятидан озиқланиб ривожлана олиши мумкин эканлигига эътибор берилса, бу каби жамият куришнинг нечоғлик аҳамиятга эга эканлиги янада ойдинлашади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев фуқаролик жамияти куришга оид мақсадлар ҳақида куйидаги фикрни эълон қилган эди: «...нодавлат нотижорат ташкилотлари ва фуқаролик жамияти институтлари фаолиятини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш – самарали бошқарувни амалга оширишдаги устувор йўналишлардан биридир. Мамлакатнинг ҳар томонлама гуллаб-яшнашига фақат кучли ва адолатли фуқаролик жамияти шароитида эришиш мумкин»<sup>1</sup>.

Кўриниб турибдики, Ўзбекистонда фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлат куриш давлатнинг асосий стратегик мақсади сифатида намоён бўлмокда. Бу каби жамият ва давлатни куришдан асосий мақсад Ўзбекистонни ривожланган давлатлар қаторидан жой олиши, мамлакат иқтисодий салоҳиятини ошириш, инсон ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш, халқ фаровонлигини оширишдан иборатдир.

Мустақилликнинг ўтган чорак асрида фуқаролик жамиятига оид тасаввурлар ва бу каби жамиятдан келадиган ижтимоий ва сиёсий фойдалардан воз кечилиб, «кучли давлат куриш»га ҳаракат қилинди. Жамиятда давлат органларидан кўрқиб кайфияти пайдо бўлди. Халқимиз онига фуқаролик жамиятига оид амалий тажрибалар ва демократик кадриятлар яхши сингдирилмаганлиги натижасида «фуқаролар фаоллиги» ёки нодавлат нотижорат ташкилотлар (ННТ) ташаббуслари унчалик сезилмади.

Шу билан бирга, фуқаролик жамиятининг иқтисодий таянчи, фуқаролик жамиятига ўтишда асосий иқтисодий асос ва сиёсий куч сифатида намоён бўладиган мулкдорлар ижтимоий қатлам сифатида шакллана олмади, хусусий мулкчиликнинг ривожланиш даражаси паст бўлди, бу ҳолат ҳам фуқаролик жамиятининг ривожлана олмаслигига сабаб бўлди.

Ўзбекистонда 2016 йил 4 декабрда Ш.М.Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти этиб сайланиши билан фуқаролик жамияти куриш соҳасида кескин ўзгаришлар бошланди. Дастлаб, фуқаролик жамиятини ривожланишига тўсиқ бўлиб турган – ижроия ҳокимияти тизими халққа хизмат қиладиган давлат идораларига айланди, ҳуқуқий давлат куриш ислохотлари бошланди. Фуқаролик жамиятининг фақат демократик принциплар асосида фаолият юритадиган давлат органлари мавжуд бўлган мамлакатдагина ривожланиши эътиборга олинди.

Мамлакатга Президент Шавкат Мирзиёевнинг ташаббуси ва бошчилигида 2107 йилдан бошлаб амалга оширган ислохотлари натижаси ўлароқ Ўзбекистон Республикаси Марказий Осиёда биринчилардан бўлиб фуқаролик жамияти институтларини демократик принциплар талаблари

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси. Учинчи нашри.-Тошкент: «O'zbekiston», 2022. – Б.93.



асосида шакллантира бошлади. Ўзбекистонда мустақилликнинг дастлабки чорак асрида фуқаролик жамияти фақат расмий ҳужжатларда тилга олинар эди.

Ўзбекистонда ННТ сони 1991 йилдаги 200 тани ташкил этган бўлса, 2025 йилда 10 мингтадан ортиб кетди. Собиқ иттифоқ даврида бир партиявийлик тизим ҳукм сурган бўлса, ҳозир мамлакатда 5 та сиёсий партия фаолият юритмоқда. 16 та йирик тармоқлардан иборат касаба уюшмалари фуқароларнинг ижтимоий манфаатларини қондиришга ҳаракат қилмоқда. 10 мингга яқин маҳалла ва бошқа ўзини ўзи бошқариш органлари, 2350 дан ортиқ оммавий ахборот воситалари (уларнинг аксарияти хусусий ва мустақил) фаолият юритмоқда.

Айниқса, ижроия ҳокимияти тизимини фуқароларга давлат хизмати кўрсатиш органларига айлантириш ислохотларни фуқаролик жамияти институтлари фаолиятни ошишига кучли таъсир кўрсатди. *«Халқ давлат идораларига эмас, давлат идоралари халқимизга хизмат қилиши керак»* принципини давлат бошқарув тизимига қўллаш натижалари фуқаролик жамияти институтларининг аҳолига таъсир қилиш салоҳиятини оширишга имкониятлар яратди.

2017 йилдан бошлаб давлат ҳокимияти органлари билан фуқаролар ўртасида мулоқотлар ва алоқалар шаклланди. Мазкур қабулхоналар иши натижаларидан келиб чиқиб фуқароларнинг турли соҳалардаги бюрократик тўсиқларга дуч келиши, қонунга зид бўлган кўплаб идоравий йўриқномаларни бекор қилиш, оптимал бўлган банк кредитлари ажратиш, тадбиркорлик бўйича ноқонуний текширишларга барҳам бериш ҳақида, ҳуқуқ-тартибот идораларининг фаолияти тубдан ўзгартирилди<sup>1</sup>.

2017 йилнинг 8 сентябрда Президент ташаббуси билан қабул қилинган **«Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепцияси»** мамлакатда ижроия ҳокимияти тизимини модернизациялашнинг ҳуқуқий асоси ва стратегик концепциясини ўзида мужассамлаштирди. Концепция асосида ижроия ҳокимияти тизими халқ манфаатлари ва эҳтиёжлари асосида ишлайдиган бошқарув органига айланди, давлат бошқарув органларини номарказлаштириш натижасида фуқаролик жамияти институтлари фаоллашди, давлат органлари ҳокимиятларининг қуйи тузилмаларда ҳам учга бўлиниши нафақат горизонтал, балки вертикал бўлиниши, маҳаллий давлат органларининг ўзаро мувозанатини таъминлай бошлади.

Маҳаллий ҳокимият органларининг кўплаб функциялари давлат хизмати кўрсатиш тизимига ўтказилди, фуқароларнинг давлат органларига мурожаатлари бюрократиядан халос бўла бошлади, коррупция камайди, **«давлат органи-фуқаро»** мулоқотлари тезкорлик билан ва соддалашган шаклларда амалга оша бошлади.

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – Б.114-115.

Мамлакатда фуқаролик жамияти институтларини ривожлантиришда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 26 августда қабул қилган **«Фуқаролик жамияти институтларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»**ги Фармони муҳим аҳамият касб этди. Мазкур Фармонга биноан давлат ва жамият ҳаётида фуқаролик жамияти институтлари фаоллигини янада ошириш ҳамда ижтимоий-иқтисодий, маданий-маънавий ва гуманитар соҳаларни ривожлантиришда уларнинг салоҳиятидан тўлақонли фойдаланиш вазифаси қўйилди<sup>1</sup>.

Президент Шавкат Мирзиёевнинг 2025 йил 27 декабрдаги Олий Мажлис ва Ўзбекистон халқига Мурожаатномасида 2026 йилни **«Маҳаллани ривожлантириш ва жамиятни юксалтириш йили»**, деб эълон қилиши фуқаролик жамиятининг асосий институти - маҳалла тизимини ривожлантириш давлат сиёсатининг устувор йўналиши эканлигининг далилидир. Давлат сиёсатининг устувор йўналиши маҳалла ва жамиятни ривожлантиришга қаратилди<sup>2</sup>.

Конституциявий ислохотлар доирасида вилоят ҳокимлари ва маҳаллий кенгашлар раислари лавозимларининг бир-бирдан ажратилганлиги, бу каби ўзгаришлар 2026 йил 1 январдан 208 та туман ва шаҳарларда ҳам амалга оширилиши нафақат маҳаллий ҳокимият тизимини номарказлаштиради, балки туман, шаҳар ва маҳаллаларда фуқаролик жамияти институтларининг демократик принциплар асосида фаолият юритишларига кенг имкониятлар яратади.

Мамлакатда амалга оширилаётган янги Ўзбекистон пойдеворини қуриш ислохотлари даврида аҳолининг фуқаролик жамиятига оид тасаввурларга эга бўлишини таъминлашдек янги вазифа янада долзарблашди. Айниқса, фуқаролик жамиятининг ривожланиш босқичлари, белгилари, омиллари, ривожланганлик даражаси каби кўрсаткичлар ва индекслар ўтиш даврини ўз бошидан кечираётган мамлакатлар учун ўз истиқболларини белгилаш, янги стратегияларни қабул қилиш, ўз ривожланиш даражасини жаҳондаги бошқа мамлакатлар билан таққослаш каби таҳлилий тадқиқотлар учун муҳим аҳамият касб эта бошлади. Шу нуқтаи назардан қараганда, ҳозирги даврда фуқаролик жамиятининг ривожланиш индексларига доир тасаввурларга эга бўлиш – бу инсоннинг ўзи яшаётган ижтимоий-сиёсий муҳитни англаш демакдир.

Фуқаролик жамиятини тадқиқ этишнинг муҳим жиҳатларидан бири – бу унинг ривожланиш босқичлари ва даражаларини ўлчашдир. Шу мақсадларда ҳозирги давр сиёсий, ижтимоий-гуманитар фанларида кўплаб турлича кўрсаткич ва индекслардан фойдаланилмоқда. Улар

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Фуқаролик жамияти институтларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони, 2024. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис ва Ўзбекистон халқига Мурожаатномаси, 2025. [https://uza.uz/uz/posts/ozbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoevning-oliy-mazhlis-va-ozbekiston-xalqiga-murozhaatnomasi\\_801113](https://uza.uz/uz/posts/ozbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoevning-oliy-mazhlis-va-ozbekiston-xalqiga-murozhaatnomasi_801113).

мамлакатлар ёки алоҳида минтақаларда фуқаролик жамияти даражасини таснифлашга имкон берадиган индекслар, шунингдек, уларнинг демократиялашганлигига доир мезонлар кўрсаткичларидан иборатдир.

**Индикатор** – бу бутун бир тизим ҳолати тўғрисида фикр юритиш имконини берадиган (мураккаб тизимга доир) ахборотларнинг бир қисми ҳисобланади. Ҳар қандай индикаторнинг ўсиб ёки ўзгариб бориши шарҳлашларни ва чуқур тушунишни тақозо этади. Қолаверса, бир қарашда вазиятни баҳолай олиш учун ҳам индикаторларга нисбатан эҳтиёжлар юқори бўлиши табиий бир ҳолдир.

Индекслар ёрдамида фуқаролик жамиятининг турли жиҳатларини баҳолашга имкон туғилади: аҳолининг турмуш кечириш сифати, шахснинг ўзини ўзи англаши, эркинлик даражаси, сиёсатга таъсир қилиш даражаси, асосий сиёсий институтларга фуқаролик ишончининг ўлчамини қандайлигини билиш, ижтимоий секторнинг фаоллиги, сиёсий ва фуқаролик иштирокларнинг даражаси ва ҳоказо.

Албатта, индекслар воситасида олинган кўплаб натижаларнинг бир хил маъноли эмаслиги ва ноанъанавийлиги улар асосида кенг умумлашмалар ва истиқболли хулосалар олишга имкон бермаслиги мумкин, лекин, олинган мазкур натижалар ижтимоий ва сиёсий ўзгаришлар моҳиятини очиб бериши мумкин, алоҳида олинган мамлакат ёки унинг минтақаларини бир-бирлари билан қиёсий таҳлил этишга имкон беради.

Кўпинча индексларни ҳисоблаб чиқишнинг эмпирик базаси репрезентатив териб ва танлаб олиш (*жинс, ёш, маълумотлилиқ ва ҳудудий туманлаштириш бўйича ҳиссаси ёки улушни ҳисобга олган ҳолда*) бўйича вақти-вақти билан аҳолидан сўровлар воситасида олинган маълумотлардан иборат бўлади. Биз бунда кўпроқ аҳамият касб этадиган фуқаролик жамиятининг ривожланиш ва унинг демократиялашганлик даражалари кўрсаткичлари ва индексларининг баъзи бирларини келтириб ўтамиз.

**Фуқаролик жамиятининг индекси** (*CIVICUS Civil Society Index*) - 2005 йилдан бошлаб МДҲ мамлакатларининг баъзиларида «Фуқаролик иштироки учун бутун жаҳон иттифоқи» ташкилотининг лойиҳаси асосида ўтказила бошланди. Лойиҳа фуқаролик жамияти ташкилотларини тадқиқ этиш ва фуқаролар фаоллигини рағбатлантиришга қаратилди. Индекс фуқаролик жамияти тузилмаларининг ҳолати, улар яшаётган ва ишлаётган ташқи муҳит, фуқаролик жамияти ташкилотлари амал қилаётган ва улар ҳимоя қилаётган қадриятлар, бу ташкилотларнинг аҳолига таъсирларини ўзида акс эттиради.

Бу тузилмаларни ўлчаш мамлакатдаги нодавлат ижтимоий сектордаги фаоллик ва унинг ўлчами, унинг таркибий қисмлари, ўзаро алоқалари тартиботлари, фуқаролик жамияти институтлари эғалик қилаётган ресурсларни ўз ичига олади. Ташқи муҳитни ўлчаш қуйидаги ўлчамлар бўйича амалга оширилади: фуқаролик жамияти институтлари тарғиб этаётган ва ўзида ифода қилаётган қадриятлар, меъёрлар ва муносабатлар, улар ўртасидаги консенсус ва зиддиятлар ҳолатини акс эттириш.

Қадриятлар даражаларини ўлчаш фуқаролик жамиятининг амал қилиш ва ривожланишининг ҳуқуқий, сиёсий ва социомаданий шарт-шароитлари, унинг давлат, бизнес, халқаро ноҳукумат ташкилотлари билан ўзаро алоқаларига ҳам тааллуқлидир. Таъсир қилиш кучини ўлчаш фуқаролик жамиятининг ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий муаммолар ечимини топишга нисбатан аниқ таъсирини баҳолаш билан боғлиқдир. Мазкур ўлчамларнинг ҳар бири учун алоҳида индикаторлар ишлаб чиқилган. Улардан баъзилари универсаллик характериға эға, бошқалари эса ўзига хос ижтимоий ва маданий ўзгаришларни ўлчашда қўлланади<sup>1</sup>.

**«Фуқаролик жамиятининг ривожланиш индекси»** – бу халқаро дастур бўлиб, у мамлакатлардаги фуқаролик жамиятини халқаро стандартлар билан доимий равишда таққослаб туриш учун имкониятлар яратади, унинг натижалари асосида фуқаролик жамиятини ривожлантириш йўллариининг лойиҳалари ишлаб чиқилади. Охир-оқибатда бу индекс – фуқаролик жамиятини ривожланишини ва мустақкамлашнинг мақсадлари ва дастурларини ишлаб чиқиш ва баҳолаш воситаси вазифасини ҳам бажаради.

Фуқаролик жамиятини ривожланишининг яна бир кўрсаткичи сифатида «Ноҳукумат ташкилотларнинг бардошлилик индекси»ни келтириш мумкин. Бу индекс Freedom House томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, у ўрганилаётган мамлакатда нодавлат ёки нотижорат ташкилотларнинг ривожланиш даражасини ўзида ифодалайди.

«Ноҳукумат ташкилотларнинг бардошлилик индекси» ўз ичига еттита омилни ўз ичига олган фуқаролик жамиятининг ривожланиш даражасини қиёсий баҳолаш воситаси ҳисобланади:

1. Ташкилий салоҳият,
2. Молиявий имкониятлар,
3. Ҳуқуқни ҳимоя қилиш фаолияти,
4. Ижтимоий манфаатларни ўзида ифодалаш имконияти,
5. Хизмат кўрсатишни таклиф этиш имконияти,
6. Инфратузилмаси,
7. Жамоатчилик олдидаги қиёфаси.

Улар 1 дан 7 гача шкала асосида ўлчанади (*1 – яхши аҳамият касб этиш, 7 – ёмон аҳамият касб этиш*). 1 дан 3 гача бўлган кўрсаткич ННТни бардошли эканлигини, 4 – ўртача, 5 дан 7 гача ННТни ривожланиши ва бардошли бўлиши учун тўсиқлар мавжуд эканлигини англатади<sup>2</sup>.

Охирги икки-уч ўн йилликларда фуқаролик жамиятининг етуклиги ва унинг инсон тараққиётига таъсир эта олиш даражаси мезонларига (индикаторларига) доир назарий қарашлар ривожланиб бормоқда<sup>3</sup>. Олимлар томонидан фуқаролик жамиятининг етуклиги ва инсон тараққиётига таъсир

<sup>1</sup> Индексы развития гражданского общества. [www.helpiks.org/7-69318.html](http://www.helpiks.org/7-69318.html)

<sup>2</sup> Мерсиянова И.В. Индексы гражданской активности: сила и слабость методик. — М., 2018. — С. 3-8.

<sup>3</sup> Данишевский К.Д., Елизаров В.В., Хананашвили Н.Л. Индикаторы социального участия // Цели развития тысячелетия и национальные проекты – стратегический выбор России. — Москва: Институт комплексных стратегических исследования. <https://ifap.ru/library/book161.pdf>

эта олиш мезонларидан бири сифатида қуйидаги ижтимоий иштирок индикаторлар кўрсаткичларини белгилайди:

- ННТнинг умумий сони;*
- фаол ННТ сони;*
- ННТ фаолиятига жалб этилган аҳоли;*
- НТТ иштирокида амалга оширилган тадбирлар ва лойиҳалар;*
- алоҳида ННТ ва ОАВнинг жамоатчилик томонидан қанчалик эътироф этилиши;*
- жамоатчилик иштироки асосида қабул қилинган давлат қарорларини амалга ошириш даражаси;*
- ННТ томонидан турли манбалардан олинган маблағлардан молиялашиш ҳажми;*
- ННТ иштирокида амалга оширилган хизматлар ҳажми;*
- ННТнинг ЯИМдаги ҳиссаси;*
- ННТнинг миллий дастурларда эришилган ютуқлардаги ҳиссаси.*

Менинг фикримча, бу индикаторлар қаторига яна қуйидагиларни киритишни тавсия этаман:

- ўтиш (трансформация) даврини ўз бошидан кечираётган, фуқаролик жамияти қуриш йўлидан бораётган мамлакатлар учун алоҳида махсус индикаторлар ишлаб чиқиш;

- ННТнинг инсоннинг турли манфаатларини қанчалик даражада ўзида ифода этиши, уларнинг давлат қарорларида қанчалик ифодаланганлигига доир кўрсаткичлар;

- ННТнинг аҳоли ижтимоий қатламлари манфаатларига асосланган таклиф ва тавсияларининг қанчаси миллий қонунларда ифодаланганлигига доир кўрсаткич;

- ННТнинг давлат ҳокимияти органлари фаолиятида қанчалик даражада иштирок этаётганлигига доир кўрсаткич;

- ННТларнинг жамият ҳаётида давлат органларидан қанчалик мустақил (де-факто) фаолият юрита олиш қобилияти даражаси кўрсаткичи;

Ҳозирги даврда фуқаролик жамияти қуриш ислохотларида инсоннинг ўзини тараққий эттиришнинг қуйидаги омилларининг ривожлантиришни тавсия этаман:

- инсонлар томонидан ўз манфаатларини ифодалаш ва ҳимоя қилиш тажрибасини орттиришга аҳамият бериш;

- ННТни инсон манфаатларини ҳимоя қилиши уларнинг асосий мақсадига айланиши лозим, улар давлат билан фуқаролар ўртасида воситачилик қилувчи бўғиндир;

- ННТ инсон тараққиётини кафолатлашга қобил бўлган қонунлар қабул қилиш жараёниларида бевосита иштирок этишига имкониятлар ва шароитлар яратиш лозим;

- фуқаролик жамияти институтларининг жамият ва давлатни бошқарувдаги ўрнини ошириш учун давлат бошқаруви тизими номарказлаштирилиши лозим;

■ фуқаролик жамияти институтлари фаолиятида иштирок этиш натижасида инсоннинг ижтимоийлашиш даражаси ошиши, унинг сиёсий қарорлар қабул қилиш ва сиёсий жараёнлардаги иштирокларининг фаоллашувини эътиборга олиб «Фуқаролар сиёсий ва ҳуқуқий маданиятини ошириш давлат дастури» ишлаб чиқилиши ва парламентда тасдиқланиши лозим.

Хулоса қилиб айтганда, фуқаролик жамияти ривожланган мамлакатлар учун хос бўлган инсоний бирлик бўлиб, бу каби жамиятда инсон ҳуқуқ ва эркинликлари тўлиқ таъминланади, аҳолининг ҳуқуқий ва сиёсий маданияти юксалади, инсоний ҳаёт барчанинг бирдамлигига эришиш эҳтиёжларини шакллантиради, маънавий қадриятларга амал қилиш оддий турмуш тарзига айланади, иқтисодиёт юксалади, юксак интеллект эгалари кўпаяди, давлат ҳокимияти органлари халқ манфаатлари асосида фаолият юритади, инсон қадри-қиммати ошади, мамлакатда фаровонликка эришади.

**Эътибор СУЛТАНОВА, с.ф.д., профессор**  
**(Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия университети)**

## **ЗАМОНАВИЙ ДАВЛАТНИНГ СИЁСИЙ БОШҚАРУВИДА ОММАВИЙ АХБОРОТ ВОСИТАЛАР ЎРНИ**

Жамиятнинг сиёсий тизимида сиёсий ташкилотга кирувчи Оммавий ахборот воситаларнинг ўрни бугунги кунда ниҳоятда муҳимдир. Улар давлатнинг сиёсий стратегияларини амалга оширишда сезиларли ўрин эгаллайди. Қизиғи шундаки, француз ёзувчиси Оноре де Бальзак 1840 йилда, уларнинг келажакдаги сиёсий таъсирини олдиндан башорат қилиб, илк бор матбуотни «тўртинчи ҳокимият» деб атаган эди. Орадан икки аср ўтиб, оммавий ахборот воситалари сиёсий дискурснинг ажралмас элементиға, сиёсий қарорларни қабул қилишда, жамоатчилик фикрини шакллантиришга, инсонлар ва давлатлар имижини PR қилишда асосий воситасига айланиб кела бошлади, босқичма-босқич давлат ҳокимиятининг том маънода ўзгартирувчи қудратли институтиға айлана бошлади.

Бугунги кунда Оммавий ахборот воситалари ривожланибгина қолмай, жамият кўз ўнгида катта обрў-эътиборга эга бўлиб, сиёсий ислохотлар жараёнида оддий фуқарони ўзини умумий ижтимоий жараёнларнинг фаол иштирокчиси сифатида ҳис этишга, давлатга ва сиёсат оламиға мансублигини англаб этишга ўргатмоқда. Оммавий ахборот воситалари фуқароларни сиёсий фаолликка илҳомлантириш борасида давлат ва сиёсий партияларнинг функцияларининг маълум бир қисмини ўз зиммаларига олмоқдалар.

Маълумки, сиёсатшунос Г.Лассуэлнинг фикрича, оммавий ахборот воситалари фаолияти зиммасида аҳолининг сиёсий билими ва кўникмаларини кенгайтириш, ҳокимият соҳасидаги манфаатларидан

хабардор қилишдир, деган эди. Ҳақиқатдан анъанавий медиа ҳисобланувчи: газета, журнал, телевидение (массмедиа), рақамли медиа: интернет, ижтимоий тармоқлар тезкор ва интерактив равишда аҳолини давлат олдида турган асосий ислохотлар, муҳим вазифалар бўйича, юзага келаётган ижтимоий-сиёсий муаммолар, зиддиятлар тўғрисида маълумот бериб, одамларни таҳдидлардан ҳимояланишнинг тегишли шакллари ҳақида фикрлар, режалар билан таништирадilar, у ёки бу тарзда огоҳлантиришлар бериб келмоқдалар<sup>1</sup>.

Оммавий ахборот воситаларининг замонавий жамиятлар сиёсий ҳаётида юксак ўрин эгаллашига яна сабаб шундан иборатки, улар ёрдамида давлат ва бошқа сиёсий субъектлар нафақат аҳолини жамиятдаги муайян сиёсатининг мақсад ва қадриятлари тўғрисида хабардор қилиш, балки, вакиллик органлари ва ҳукмрон элитани шакллантириш, тегишли мақсадлар, анъаналар обрўсини қўллаб-қувватлаш борасида жамоатчилик билан муносабатларни моделлаштириш имкониятига эга бўлмоқдалар.

Бошқача айтганда, оммавий ахборот воситалари барқарор сиёсий тартибни мақсадли куришнинг энг кучли омилига, ҳокимият учун зарур бўлган жамоатчилик билан алоқа ва муносабатларни ўрнатиш воситасига айланмоқда.

Айнан шунинг учун ҳам сиёсий курашнинг энг кескин шаклларида бирига, яъни ҳукмрон элита ва мухолифат ўртасидаги фавқулдда таъсирчан оммавий ахборот воситалари устидан назорат қилиш борасидаги рақобат курашга айланди. Тажриба шуни кўрсатадики, айниқса, сайлов натижалари сиёсий ҳаётга сезиларли таъсир кўрсатиши ёки ҳатто сиёсий тузумни ўзгартириши мумкин бўлган мамлакатларда, ҳукмрон доиралар мухолифат лидерларини етакчи телеканаллардан фойдаланишига йўл қўймаслик учун уларнинг босма оммавий ахборот воситалари, газета нашрлари фаолиятига чек қўйиш мақсадида барча имконият ва афзалликлардан фойдаланади (обрўсизлантириш, қора ПР йўли билан).

Оммавий ахборот воситаларининг сиёсий ҳукмрон синф ва ҳокимиятнинг расмий институтлари учун аҳамияти ортиб бориши баробарида, улар оддий фуқаролар учун ҳам сиёсий иштирок этишнинг энг жозибадор механизмларидан бирига айланди. Оммавий ахборот воситалари аҳоли ва ҳокимият ўртасидаги энг самарали воситачилардан бирига айланди. Оммавий ахборот воситалари муайян бир очиқлик, вазиятни баҳолаш ва позицияларни шакллантиришдаги тезкорлиги, аҳолининг энг хилма-хил гуруҳлари ва қатламлари эзгу-умидлари ва интилишларини акс эттира олиш қобилияти туфайли фуқаролар манфаатини ифода этувчи ижтимоий вакиллик тизимида деярли етакчи воситага айланди. Шу маънода, улар «сиёсий ўйин» қоидаларига сезиларли таъсир кўрсатиши ва ҳатто уларни ўзгартириши, «юқори» ва «пастки» қатлам вакиллари ўртасида янги муносабатларни шакллантирмоқда<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Султанова Э. Сиёсий технологиялар. «Art vernissage» нашриёти, 2023. – 200 б.

<sup>2</sup> Шаброва Н.О. Технологии политической деятельности: опыт, проблемы, приоритеты: Монография. – М.: РГСУ; АПК и ППРО, 2011.

Ҳокимият ва жамият ўртасидаги муносабатларнинг оммавий ахборот воситалари фаолияти орқали узвий боғлиқлиги оқибатида уни ушбу субъектларнинг хатти-ҳаракати ва онгини назорат қилишнинг икки қиррали қуролига айлантиради. Оммавий ахборот воситаларининг ахборот фаолияти жамиятга маълум маълумотларни тақдим этиш орқали нафақат низолар ривожланишининг олдини олиши, балки шу билан бирга, жамоатчилик фикрининг асосий шакллантирувчиси бўлиши, унинг ижтимоий аҳамиятга эга, сиёсий тараққиёт масалаларни кўтариши ва ҳал қилишдаги фаоллигини рағбатлантириши мумкинлигини намоён этади.

Бундан ташқари, оммавий ахборот воситалари ўзларининг коммуникатив хусусиятлари туфайли нафақат услубни, балки давлат органларининг сиёсатини, ҳукмрон элитани танлаш ва давлатдаги йирик сиёсий кампанияларни ўтказиш платформасини ҳам сезиларли даражада ўзгартириши мумкин. Масалан, сайловларда одамлар кўпинча номзодларнинг дастурлари ва уларнинг қайси партияга мансублигига эмас, балки телевидение уларнинг ҳаёти ва фаолияти ҳақида нима дейишига ва кўрсатишига, номзодларга хос бўлган қандай маълумотларни тарқатишига эътибор қаратади.

Оммавий ахборот воситалари ва коммуникациялар – ахборот оқимининг турли каналлари билан ўзаро боғланган хабар манбалари ва уларни қабул қилувчиларнинг мураккаб тизимидир. Электрон оммавий ахборот воситаларининг, шунингдек, глобал ахборот тармоғи (Интернет) орқали коммуникатор ва реципиент ўртасидаги доимий икки томонлама (интерактив) алоқани таъминлаш учун техник имкониятларнинг пайдо бўлиши жамоатчилик фикрини аниқлаш ва сиёсий қарорлар қабул қилиш усуллари ва уни амалга ошириш тартибига сезиларли таъсир кўрсатди. Шундай қилиб, оддий фуқароларнинг сиёсатчилар теледебатларида иштирок этиши, сайловлар ва референдумларни ўтказиш давомида электрон овоз бериш, кенг сиёсий ахборотни мустақил тўплаш ва ҳ.к. фуқароларнинг ҳокимиятда иштирок этишининг янги усули сифатида теледемократия тизимининг пайдо бўлиши учун зарур шарт-шароитларни яратади.

Охириги ўн беш-йигирма йил давомида оммавий ахборот воситаларининг ахборот бозоридаги янги сиёсий ўрни пайдо бўлди. Улар ўзлари тарқатаётган маълумотларга максимал даражада эътиборини қаратишга ҳаракат қилиб, доимо одамларни ўзига жалб қилиш ва уларнинг кўнглини очишга қаратилган усуллардан фойдаланадилар. Масалан, оммавий ахборот воситалари инсонлар эътиборини ўзига қаратиш мақсадида, баъзи гўёки «зерикарли» сиёсий фактларни олиб ташлайди ва бошқалар маълумотига шов-шувли тус беради, ўз материалларини қизиқарли қилишга интилади, муайян хабарларни ўзига хос тарзда талқин этади. Сиёсий ҳаётга, жараёнларга доир долзарб маълумотлар, табиийки, четда қолади.

Оммавий ахборот воситаларни яна бир жиҳатига диққат қаратсак. Оммавий ахборот воситалари ҳукумат, муҳолифат ва мустақил нашрларга



бўлинади. Демак, ахборот бозорида турли хил, қарама-қарши вазифалар мавжудлигини кўз олдимизга келтиришимиз лозим. Табиийки, расмий ҳокимиятни муҳолифат томонидан обрўсизлантириш ва таъсирини сусайтириш мақсадларини инкор этиб бўлмайди. Мустақил ОАВ нашрлари иккала кучнинг фаолиятини танқидий баҳолаган ҳолда гоҳида муҳолифат тарафдори, гоҳида ҳукумат позициясини эгаллаши мумкин. Бунда умумий, тўғри баҳога, жамоатчиликка келиш қийин. Шундай ҳолатда жамоатчилик фикри бир томонлама эмас, балки кўп йўналишли ахборот оқимларига дуч келишини, мафкуравий рақобат муҳитида рационал, объектив ўзига хос баҳо ва ёндашувларни ҳукумат оммавий ахборот воситалари ишлаб чиқиши лозим.

Мафкуравий рақобатга марказий ва периферик оммавий ахборот воситаларининг фаолияти ҳам ўзига хос тус бағишламоқда. Хусусан, кўплаб демократик давлатларда маҳаллий ҳокимият органлари муҳолифат кучлари ва тегишли оммавий ахборот воситаларини назорат қилиши мумкин, бу кўпинча марказий каналларнинг телекўрсатувлари учун ахборот тўсиқлари ва марказий матбуот учун қаршиликлар яратишда намоён бўлади.

Оммавий ахборот воситаларига бундай ролнинг тақсимланиши замонавий давлатлар ахборот ва сиёсий бозорда дуч келадиган қатор муаммолар мавжудлигини кўрсатади. Жумладан, тижорат оммавий ахборот воситаларининг фаолияти шуни кўрсатадики, «йирик бизнес» таъсирида кўпинча ижтимоий ва сиёсий манфаатлар қурбон қилинади. Бошқача қилиб айтганда, молиявий назорат, реклама берувчилар ва эгаларининг яширин ёки очикдан-очик таъсири, агар уларнинг қамраб олиниши фойда олишга тўсқинлик қилинса, ижтимоий аҳамиятга эга бўлган муаммоларнинг аҳамиятини камайтиради. Қолаверса, вужудга келаётган йирик тижорий медиа-кланлар ўз ҳукмини ҳокимиятга ўтказиб, ахборот маконини монополлаштиришга ҳаракат қилиниши мумкин.

Бир томондан капитал ва давлат, иккинчи томондан жамият ўртасидаги муносабатларда оммавий ахборот воситаларига эга бўлган ва бўлмаганлар ўртасида манфаатларнинг тўқнашуви бўлади, маълумотни танлаш эркинлиги уни истеъмол қилувчилар учун танлаш эркинлиги билан бир хил эмаслигини кўрсатади. Натижада, фуқаролик секторида оммавий ахборот воситаларининг ўрни ортиб бораётгани боис, кўнгилочар фикрлар, ҳаракатлар инсон онгига кириб боради, ОАВ нинг фаолиятида таҳлилий ёндашувлар камая бошлайди. Табиийки, фуқаролар сиёсий билимга эга бўлмаслиги туфайли, сиёсатни кузатувчи сифатида қабул қиладилар, унинг моҳиятини яхши тушунмайдилар, улар онгида танқидий баҳолар камроқ шаклланиши мумкин. Бундай вазиятдан чиқиш учун ҳар бир инсоннинг маданий, иқтисодий ва сиёсий дунёсини бойитиш керак бўлади.

Оммавий ахборот воситалари олдида яна бир жиддий масала турибди. Қатор мамлакатларда асосий ахборот оқимлари халқаро марказлар томонидан назорат қилинади: 13 та дунёдаги йирик донорлар-давлат ахборот маҳсулотининг 90 фоизини тақдим этади. Демак, айтиш мумкин ахборот марказларига қарам бўлган перифериялар шаклланимоқда.

Хориждан олинган оммавий ахборот маҳсулоти, афсуски, кўпинча миллий урф-одат ва муносабатларга зид келади.

Таҳлиллар кўрсатмоқдаки, бугун юзага келаётган баъзи сиёсий муаммолар оммавий ахборот воситаларининг эркинлиги нисбий эканлигини кўрсатади. ОАВ фаолиятининг олий мақсади: бутун жамият манфаатлари томонида бўлиш. Айнан шу манфаатларни ҳимоя қилиш ҳар қандай оммавий ахборот воситаларининг ахборот тактикаси ва стратегиясига бўйсундирилиши ва шу позициялардан ҳар қандай манфаат ва фикрларни идрок этиши керак. Шу маънода, фикримизча, ҳукумат ана шу устувор йўналиш ва қадриятларни асраб-авайлаши, сиёсатнинг ахборот ва сиёсий маконни монополияга олишга уринаётган айрим оммавий ахборот воситаларининг бузғунчи оқибатларидан олдини олиш мақсадида уларнинг фаолиятига аралашиши мумкин ва лозимдир.

Матбуот, радио ва телевидение, рақамли медиа жамият ҳаётида тўртинчи ҳокимият сифатида муҳим ўрин тутати. Улар одамларни хабардор этади, маърифатли қилади ва кўнгилни очати. Улар, шунингдек, одамларнинг дунёқарашларига таъсир қилади ва уларни ўз фикрларини ўзгартиришга мажбур этади. Ирина Алёшина ушбу ўзаро боғлиқлик ҳақида «биз учун нафақат одамлар оладиган маълумотлар, балки уларнинг онгига қандай таъсир қилиши ҳам муҳимдир», – деб таъкидлайди<sup>1</sup>.

Шундай қилиб, оммавий ахборот воситалари давлатга хизмат қилувчи ахборотни тарқатиш ва тўғри талқин қилишда ёрдам бериши лозим. Оммавий ахборот воситалари – бу муҳим қуролдир ва унинг самарали бўлишида барча фуқаролар иштироки таъминланиши керак.

Оммавий ахборот воситалари фаолиятининг етакчи ижтимоий-сиёсий йўналишлари қаторида бугунги кунда жамият аъзоларини аниқ сиёсий ахборот билан, муайян сиёсий мақсадлар сари маълумотлар билан қуроллантириш зарур. Оммавий фикрни шакллантириш, муайян ижтимоий кўрсатмаларни моделлаштириш, эътиқодларни ривожлантириш орқали оммавий ахборот воситалари шахсларни сиёсий фаолликка йўналтиради, уларда сиёсий маданиятни тарбиялайди.

Бутун замонавий Янги Ўзбекистонда ва унинг ҳудудларида жадал ривожланаётган ижтимоий-сиёсий жараён шароитида оммавий ахборот воситалари ижтимоий-сиёсий фаолиятнинг тобора фаол субъектига айланиб бормоқда. Улар кенг аудиторияни эгаллаган ҳолда тезкор ахборот тарқатиш орқали қадрият йўналишлари ва муносабатларини шакллантиришда муҳим таъсир кўрсатишга ҳамда фуқароларни ижтимоий-сиёсий ҳаётга фаол жалб қилишга қодир бўлмоқда. Оммавий ахборот воситалари самарадорлигини янада ошириш – Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегиясида алоҳида йўналиш сифатида қараб келинмоқда. Ахборот коммуникацияларнинг демократик усулларини такомиллаштириш, оммавий ахборот воситалари орқали инсоннинг ахборот олиш маданиятини ошириш, давлат органлари ҳамда фуқаролик жамияти институтларининг

<sup>1</sup> Алёшина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ: ЭКМОС, 2004.

оммавий ахборот воситалари билан ўзаро ҳамкорлик қилишининг мақбул механизмларини излаш - давр талабидир.

Бугунги кунда «бошқарувдаги энг муҳими – фуқаролар фаолиятини муайян мақсадга йўналтирилиш жараёнидир»<sup>1</sup>.

Оммавий ахборот воситалари олдида юксак мақсад: давлатдаги барча инсонларни сиёсий жиҳатдан фаол бўлишига ва барқарор, интеллектуал жамиятда яшашга ўргатишдир.

**Турсунмурод МАМАТҚОБИЛОВ, с.ф.н., доцент**  
**(Ўзбекистон давлат жаҳон тиллари университети)**

## **ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИНИ РИВОЖЛАНИШИДА ЖАМОАТ ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ РОЛИ**

Ўзбекистонда ҳаётимизнинг барча жабҳалари, жумладан, давлат ва жамият ҳаётини эркинлаштириш жараёнлари чуқурлашиб, янги маъно ҳамда мазмун касб этаётган айни кезде ҳукуматга қарашли бўлмаган нодавлат тузилмаларнинг ҳамда жамоат ташкилотларининг нуфузини ошириш катта аҳамиятга моликдир. Чунки, фуқароларнинг ижтимоий - иқтисодий, сиёсий - маданий фаоллигини ва инсоннинг тўлиқ иқтидорини ушбу нодавлат ташкилотлар орқали ошириш мумкин.

*«Шуни алоҳида таъкидлаш керакки», – деганди биринчи Президент Ислон Каримов «ижтимоий ҳаётнинг сиёсий соҳасига урғу берар экан, – нодавлат ва жамоат ташкилотларининг ривожланган тизими жамиятда манфаатлар уйғунлигини қарор топтириш ва мустақкамлашга хизмат қилиши лозим. Бу тизим давлат тузилмалари фаолиятини муайян маънода тўлдириш, уларга нисбатан маълум бир мувозанатни таъминловчи восита вазифасини бажариши керак»<sup>2</sup>.*

Демак, ушбу тизим орқали ҳам одамлар ўз орзу - интилишларини очик ифода этгани ҳолда, ўз манфаатларини рўёбга чиқариш ҳуқуқига эгадирлар. Бироқ ижтимоий ҳимояни амалга оширишда давлатнинг ўрни бекиёслигига алоҳида урғу бериб ўтиш лозим. Чунки фақатгина давлат бу каби ишларни амалга оширишда энг кучли ижтимоий сиёсатга оид муҳим ўз қарорларини қабул қилади.

Ижтимоий сиёсатнинг ҳар бир жабҳаси инobatга олиниши шартлигини таъкидлаб, ғарб олимларидан бири Richard Titmuss унинг асосий уч жиҳатини кўрсатиб ўтади:

1. «Ижтимоий таъминот» (ёки фаровонлик), қайсики ўзида анъанавий ижтимоий хизмат турларини намоён этадиган ва ўз навбатида, давлат томонидан фаровонликнинг таъминланишини кўзда тутди.

<sup>1</sup> Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательская группа «Норминфра», 2001. – 528 с.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Озод ва обод Ватан эркин ва фаровон ҳаёт - пировард мақсадимиз. – Т.: Ўзбекистон, 2000. – Б. 7-8.

2. Солиқ тизими орқали «Молиявий фаровонлик» тақсимланади.

3. Саноат орқали «Бандлилик даражаси»га эришилади<sup>1</sup>.

Демак, Titmussнинг тадқиқотларини таҳлил қиладиган бўлсак, ўша вақтда, яъни, 1950 - 1960 йилларда ғарбда ижтимоий бошқарув анъанавий соҳасининг асосий кенгайишини ёритган бўлса-да, гарчи унинг ортидаги мантикий асос ҳеч қачон тўлалигича тушунарли бўлмаган. Агар тасвирланган «ижтимоий бўлиниш» бизга табақаланиш ва бўлинишнинг йўллари ёритишга қаратилган бўлса ҳам, у ҳеч бир жиҳатдан тўлиқ эмас.

«Молиявий фаровонлик» категорияси табақаланиш – бўлинишнинг иккита кескин фарқли қайта бўлиниш турларини ўз ичига олувчи сифатида тушунилиши мумкин. Биринчиси инсонларнинг ахлоқи, хатти – ҳаракатларига таъсир этувчи мезонлар. Иккинчиси эса, даромадни сақлаш, даромадни тақсимлаш ва одамларнинг яшаш даражасини ҳимоялашга қаратилган.

«Сектор»ларга мурожаат қилинганида ҳозирда ижтимоий сиёсатни ўрганишга алоқадор бўлган энг муҳим категориялардан бирига олиб келади, қайсики фаровонлик учун хизмат қиладиган соҳаларнинг бўлиниши бир қатор ижтимоий механизмлар орқали (*давлат аралашувисиз*) амалга ошади.

Фуқаролар турмуш фаровонлиги ва барқарорлигини таъминлашда жамият тўрт асосий секторга таяниши муҳимдир. Булар: ижтимоий (давлат), хусусий, эркин ва норасмий.

**Ижтимоий сектор** давлат томонидан таъминланадиган хизмат турларидан ташкил топади. Хусусий сектор эса тижорат орқали хизмат кўрсатади. Эркин секторларга беғараз ёрдам кўрсатувчи ташкилотлар (*гарчи айрим мамлакатларда хусусий секторнинг фаолияти, шунингдек, «эркин» деб ҳам саналади*). Ниҳоят, норасмий сектор дўстлар, кўни – қўшнилари ва оилалар ёки кўпинча оиладаги етакчилар тарафидан амалга оширилади.

Бугун Янги Ўзбекистон фуқаролик жамиятини барпо этишга интилмоқда. Бунда давлат ҳокимияти органларининг ваколатлари босқичма – босқич ўзини ўзи бошқариш органларига, жамоат бирлашмалари ва нодавлат ташкилотларга топширилади. Шунинг негизида бу ташкилотлар **фуқаро – жамият – давлат** муштараклигини таъминлайди. Айнан мамлакатдаги нодавлат ва жамоат ташкилотлари тўғри фаолият юритсагина, ўзига хос адолат тарозисининг мувозанати таъминланади.

Жисмоний ва юридик шахслар томонидан ташкил этиладиган бу кўнгилли ўз-ўзини бошқарувчи ташкилотлар даромад олишни ўз фаолиятининг асосий мақсади қилиб олмгани ҳолда, олинган даромадни ўз аъзолари ўртасида тақсимламайдиган нодавлат нотижорат ташкилотлари сифатида фаолият юритади. Бу ташкилотлар жисмоний ва юридик шахсларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш, демократик қадриятларни эъзозлаш, маданий - маърифий мақсадларга эришиш, хайрия

<sup>1</sup> Spiker P. Social policy. – London: Themes and approachies, 1995. – P.105-106.

фаолиятларини амалга ошириш учун ҳамда бошқа ижтимоий фойдали мақсадларда тузилади.

Ўзбекистонда нодавлат ва жамоат ташкилотларини ривожлантиришнинг истиқболли йўллари давлатнинг ташкилий ва маданий-маънавий қўллаб-қувватлаши асосида ҳам шаклланимуда. Қисман ҳукуматга қарашли ҳолда тузилган бир қатор жамғармалар ва марказлар фаолияти бунга мисол бўла олади.

**Жамоат бирлашмалари (ташкилотлари)** эса, ўз ҳуқуқлари, эркинликларини ҳамда сиёсат, иқтисодиёт, ижтимоий ривожланиш, фан, маданият, экологик ва ҳаётнинг бошқа соҳаларидаги қонуний манфаатларини биргаликда рўйбга чиқариши учун ихтиёрийлик асосида вужудга келадиган тузилмадир.

Жамоат бирлашмалари:

- фуқаролик, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ва маданий ҳуқуқлар ва эркинликларни рўйбга чиқариш ва ҳимоя қилиш;
- фуқароларнинг фаоллиги ва ташаббускорлигини, давлат ва жамият ишларини бошқаришда уларнинг иштирок этишини ривожлантириш;
- касб-кор ва ҳаваскорлик қизиқишларини қондириш, илмий, техникавий ва бадиий ижодкорларни рағбатлантириш ҳамда уларнинг фаолиятини ривожлантириш;
- аҳолининг сиҳат - саломатлигини сақлаш, хайрия фаолиятида қатнашиш, маданий - маърифий, жисмоний тарбия, соғломлаштириш ва спорт ишларини ўтказиш;
- табиатни, тарих ва маданият ёдгорликларини муҳофаза қилиш;
- ватанпарварлик ва инсонпарварлик тарбияси;
- республикалараро ва халқаро алоқаларни кенгайтириш, халқлар ўртасида тинчлик ва дўстликни мустаҳкамлаш;
- қонунда тақиқланмаган бошқа фаолиятни амалга ошириш мақсадида тузилади<sup>1</sup>.

Демак, нодавлат ва жамоат ташкилотлари ўзларининг алоҳида вазифаларидан ташқари умуммамлакат тақдири учун ҳам масъулдирлар.

Истиқлол шарофати билан нодавлат ва жамоат ташкилотларининг тизими микдор ва сифат жиҳатидан ўзгариб бормоқда. Бугун уларнинг сони 15000 (ўн беш минг)га яқин. Нодавлат ташкилотлар фаолият кўрсатиш доирасига қараб мамлакатнинг ичидаги ва халқаро ташкилотларга бўлинади. Фақат бундан мустасно тариқасида жамоат бирлашмалари мамлакат ичида ташкил қилинадиган ташкилотлар саналади.

Халқаро нодавлат ташкилотларининг фаолияти халқаро ҳужжатлар асосида ташкил этилса, мамлакат ичкарисидаги нодавлат ва жамоат ташкилотларининг фаолияти Ўзбекистон Республикаси қонунлари билан идора қилинади. Улар фақат аҳоли фикрини турли кўринишларда ифода

<sup>1</sup> Хусанов О., Маҳмудбеков Ш., Азизов Х. Давлат ҳокимияти органларининг ваколатларини нодавлат ва жамоат ташкилотларига, фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органларига ўтказиш ва уларнинг ҳуқуқларини муҳофаза этиш. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Тўплам. – Т.: Ўзбекистон, 2000. – Б. 216.

этиш билан чекланмасдан, балки фуқаролар ижтимоий фикрларининг шаклланишида фаол таъсир ўтказишлари лозим.

*«Жамоат ташкилотларининг ҳокимият фаолияти устидан назорати аниқ механизмларга таяниши лозим. Бу механизмнинг асосини ўрта муҳим тамойил – қонунийлик, танқид муҳити ва ошқоралик ташкил этади»<sup>1</sup>.*

Аҳоли муайян тоифаларининг ижтимоий манфаатларини кўзлаб фаолият юритувчи умуммиллий ноҳукумат ташкилотлари сирасига «Маҳалла» хайрия жамғармаси, Ўзбекистон Республикаси Ногиронлар уюшмаси ва «Нуроний» фахрийлар жамғармаси кирарди.

Жумладан, Ўзбекистон «Маҳалла» хайрия жамғармаси 1992 - йил сентябрида ташкил топган бўлиб<sup>2</sup>, унинг Қорақалпоғистон, барча вилоятлар, Тошкент шаҳри, шунингдек, туманларда бўлимлари фаолият кўрсатди.

**Жамғарманинг асосий вазифаси** – урф - одат ва анъаналаримизни, маданий меросимизни, миллий ҳамда маънавий қадриятларимизни асраб – авайлаш, инсонпарварлик, ватанпарварлик ва бағрикенглик ғояларини кенг тарғиб қилиш, маҳаллалар ва унда яшовчи аҳоли ўртасида маънавий - маърифий ва маданий ишларни кучайтириш, фуқароларнинг экстремизм, терроризм ва наркомания иллатларига қарши иммунитетини ошириш, шунингдек, маҳаллалар фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборат.

2017 йилга қадар мазкур жамғармалар фаолиятларининг такомиллашишида турли давлат ва жамоат ташкилотлари ҳамда кенг жамоатчиликнинг ёрдами катта бўлди. Шу сабабдан молиявий жиҳатдан бу ташкилотлар ўзининг таянч кучига эга бўлиб, ўз фаолиятини Республика Меҳнат ва ижтимоий таъминот, Халқ таълими, Олий ва ўрта махсус таълим, Ички ишлар вазирликлари, Республика Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси, Ўзбекистон Хотин - қизлар қўмитаси, Дин ишлари идораси, Ёзувчилар уюшмаси ҳамда «Нуроний» ва «Наврўз» каби жамоат ташкилотлари билан ҳамкорликда олиб борди.

Шунингдек,, жамғарманинг бир неча халқаро ташкилотлар билан алоқаси мавжуд бўлиб, масалан, БМТнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси, Жаҳон соғлиқни сақлаш ташкилоти, Евроосиё, «ЮНИСЕФ» ҳамда Лондондаги Марказий Осиё тадқиқот форуми шулар жумласига киради.

Эндиликда дунё жамоатчилиги, айниқса, ривожланган давлатлар Ўзбекистонда аҳоли ўзини ўзи бошқарувининг энг демократик шакли ривожланаётганлигини эътироф этаётганлиги ҳеч кимга сир эмас. Ўзини-ўзи бошқариш органлари қошида халқ донишмандлиги, Республика ўқув - ахборот маркази, хотин - қизлар ва ёшлар билан ишлаш жамоатчилиги кенгаши фаолият юритиб келмоқда. Унинг махсус органи «Маҳалла» газетаси чоп этилмоқда.

Бугунги кунда «Маҳалла ва нуронийларни қўллаб-қувватлаш» вазирлиги тасарруфида «Обод ва хавфсиз маҳалла» жамғармаси фаолият

<sup>1</sup> Ўзбекистон жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ қилиш йўлида. – Т.: Академия, 2005. – Б. 115.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг Ахборотномаси. 1992. 11. 438-модда.

юритмоқда. Умуман, «Маҳалла» мамлакатимизнинг бугуни ва келажаги учун соғлом, баркамол авлодни тарбиялашдек, оилалар, маҳаллалар ва миллатлараро тотувликни янада мустаҳкамлашдек улкан ишларда асосий таянч бўлиб бораверади.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 7-8 моддаларига биноан халқ давлат ҳокимиятининг бирдан бир манбаи бўлиб, миллатидан қатъи назар Ўзбекистон Республикасининг фуқаролари ҳисобланади<sup>1</sup>. Ҳокимиятни бошқаришни амалга оширишда жамият фуқароларининг иштироки демократиянинг ажралмас қисми саналса, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқарув масалаларига қаратилган босқичма – босқич эътибор, фуқаролик жамиятининг ўзагини ташкил этади. Шунинг учун ҳам 1993 йил 2 сентябрда **«Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида»**ги (дастлабки) қонуни қабул қилинган эди ва 1999 йил 14 апрелда ушбу қонун мукаммаллаштирилиб, ушбу давр учун янги таҳрирда қабул қилинди<sup>2</sup>.

Конституция ва мазкур қонунлар асосида кўп вақтлар ягона тизим деб қаралган маҳаллий вакиллик органлари тизими ва ўзини ўзи бошқариш органлари тизими бир - биридан ажратилди. Натижада, уларнинг давлат ва жамият олдидаги бурч ва масъулиятлари бир қадар оширилди ва улар фаолиятининг Конституциявий асоси мустаҳкамланди.

Маҳаллий давлат органлари тизимидан фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тизими ажратилган бўлса-да, улар бир – биридан мутлақо ҳоли тарзда эмас, балки фаолият мезонлари муштарак бўлиб, жамиятнинг бугуни ва эртаси учун масъул орган сифатида маҳаллий – ҳудудий аҳамиятга молия масалаларни биргаликда ҳал қилади. Бугунги кунда мамлакатимизда ўн мингга яқин ўзини ўзи бошқариш органлари фаолият юритмоқдалар. Улар таркибидаги оилалар сони эса 10 млн.дан ортиқроқни ташкил этади.

Бозор иқтисодиёти шароитида ана шу маҳаллалар кўпгина муаммоларни ҳал этишда, кишиларни иймон - эътиқодли, меҳр - шафқатли, Ватанга садоқатли тарзда тарбиялашда ва азалий яхши одатлар билан фойдали янгиликларни бирга қўшишда муҳим роль тутди. Бундан ташқари, тарбияга оид масалалар юзасидан таълим муассасалари билан ҳамкорлик қилиш, вояга етмаган ёшлар билан ишлаш, ҳуқуқий тарғибот ишларини амалга ошириш, кексалар ва ёш болаларга ҳамда қаровчисини йўқотган муҳтожларга меҳр - мурувват кўрсатишдан тортиб, ҳудудда тадбиркорликни ривожлантириш, аҳолини иш билан таъминлаш, атроф – муҳитни озода тутиш ва жамоат тартибини сақлаш каби масалалар билан жиддий шуғулланиши, шунингдек, баъзи муаммолар юзасидан маҳаллий ҳокимият идораларига таклифлар киритиши мумкин. Аслида ҳам Ўзбекистон учун маҳалла – халқ кадриятларининг кўзгуси, келажаги буюк давлатимизнинг устунидир.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2023. II боб. – Б. 7.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари тўғрисида»ги қонуни. – Т., 2001.

Эзгулик бешиги, тарбия ўчоғи саналган, қарийб икки минг йиллик тараққиёт тажрибасига эга бўлган маҳаллада минглаб ватанпарварлар, алломалару мутафаккирлар этишиб чиққан. Унда одамлар аҳилликда, яхши қўшничиликда ва куда – андачиликда яшаб келганлар. Бугун ҳам ана шу анъаналарни давом эттириш маҳалла зиммасидаги улкан масъулиятлардан бири саналади. Чунки маҳалла инсофу диёнат, меҳр - оқибат маскани ҳисобланар экан, у керак бўлса, тартибга чақирувчи, лозим топса, одамларга мурувват кўрсатувчи расмий идорадир.

Ўзбекларнинг маҳалла - маҳалла бўлиб, ўзига хос анъаналар асосида ўзини ўзи идора қилиб яшашлари ва кўпинча муаммоларни биргаликда оқсоқоллар кенгашида кўриб чиқиладиганлиги миллий турмуш тарзимиининг муҳим бўғинидир.

Мамлакатимизда болалар уйлари тарбияланувчиларини ижтимоий ҳимоя қилиш жамғармаси, республика болалар «Камалак» ташкилоти ва Республика талабалар жамғармаси каби умуммиллий хайрия жамиятларидан ташқари, ихтисослашган миллий ва халқаро жамғармалар: **«Экосан», «Соғлом авлод учун», «Замин» халқаро фонди**, Ўзбекистон маданияти ва санъатини тарғиб этувчи ва чет элда таълим олувчи иқтидорли педагог ва талабаларни қўллаб-қувватловчи жамғармалар ҳам мавжуд. Матбуотни демократлаштириш ва журналистларни қўллаб-қувватлаш ижтимоий- сиёсий жамғармаси ҳамда Оролни қутқариш жамғармаси шулар жумласидандир.

Ижтимоий аҳамиятга молик – **«Ижтимоий фикр», «Ёшлар келажағимиз»** каби марказлар ўқувчи - ёшларнинг ижтимоий маърифат, журналистларни тайёрлаш халқаро жамоатчилик марказлари, экологик масалалари билан шуғулланувчи маҳаллий бирлашмалар, Ўзбекистонда яшовчи аксарият миллат ва элатларнинг маданияти, қадриятларини сақлаб қолиш мақсадида тузилган юздан зиёд миллий маданият марказлари ҳамда Самарқанддаги аёллар ва болаларга руҳий ёрдам кўрсатиш билан шуғулланувчи ноҳукумат «Сабр» ишонч маркази фаолиятлари ҳам муҳим аҳамият касб этган эди.

**Дилмурод ЭРНАЗАРОВ, с.ф. б. ф.д. (PhD), доцент  
(Тошкент давлат иқтисодиёт университети)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИНИ МОДЕРНИЗАЦИЯ ҚИЛИШ ЖАРАЁНЛАРИДА ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИ ИНСТИТУТЛАРИ ИШТИРОКИНИ ЯНАДА КУЧАЙТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИ**

Ўтган вақт мобайнида мамлакатимизда фуқаролик жамияти институтларининг роли ва аҳамиятини кучайтиришга давлат сиёсати даражасида эътибор қаратилди. «Жамоат бирлашмалари тўғрисида»ги, «Нодавлат нотижорат ташкилотлари тўғрисида»ги, «Жамоат фондлари



тўғрисида»ги, «Ижтимоий шериклик тўғрисида»ги, «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги қонунлар, «2021-2025 йилларда фуқаролик жамиятини ривожлантириш Концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги Президент фармони қабул қилинди. Умуман, мустақиллик йилларида қабул қилинган 200 дан ортиқ қонун ва қонуности ҳужжатлари мамлакатимизда ННТлар роли ва аҳамиятини, ижтимоий фаоллиги ва фаолиятининг самарадорлигини оширишга хизмат қилмоқда. Фуқаролик жамияти институтлари фаолиятининг очиклигини таъминлаш масаласи 2021-2025 йилларда фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясининг асосий йўналишларидан бири сифатида белгиланди.

Фармонга кўра, 2021 йил 1 апрелдан бошлаб Нодавлат нотижорат ташкилотлари фаолиятининг очиклик индекси жорий қилинди ва ҳар йил якунлари бўйича нодавлат нотижорат ташкилотлари томонидан амалга оширилган ишлар, ижтимоий шериклик даражаси, ажратилган субсидия, грант ва ижтимоий буюртмалар натижадорлиги ва бошқа муҳим фаолият кўрсаткичлари асосида уларнинг рейтинги тузилади.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, ННТлар томонидан амалга оширилган ишлар, ижтимоий шериклик даражаси, ажратилган субсидия, грант ва ижтимоий буюртмалар натижадорлиги ва бошқа муҳим фаолият кўрсаткичлари асосида уларнинг рейтингини тузиш мамлакатимизда фуқаролик жамияти институтларининг ривожланиш тенденциялари, ўсиш суръатлари, амалга ошираётган ишларининг самарадорлигини кўрсатувчи муҳим кўрсаткич сифатида кўриш мумкин.

С.ф.д. Б.Омонов ўзининг «Жамиятни модернизациялашнинг концептуал асослари» деб номланувчи монографиясида, қўйидагича таърифни беради. «Модернизациялаш – эски ижтимоий ҳодисаларни бузиш; ижтимоий-маданий ўзгаришларни яшаш; анъанавий жамиятдан индустрлаштирилган жамиятга ўтиш; ижтимоий-иқтисодий тузумни трансформациялаш; ривожланишнинг ижтимоий-иқтисодий парадигмасини алмаштириш ва ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларини ўзгартириш демак»<sup>1</sup>. Демак, ижтимоий-иқтисодий тузумни трансформациялаш, ривожланишнинг ижтимоий-иқтисодий парадигмасини алмаштириш ва ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида ўзгаришларни амалга оширишда фуқаролик жамияти институтларининг роли ва аҳамияти каттадир.

ННТлар фаолияти ривожланиб боргани сари фуқаролик жамияти институтларининг давлат ва ҳокимият тузилмалари фаолияти устидан таъсирчан жамоатчилик назоратини амалга ошириши ва уларга таъсир таъсир кўрсатиши, қарорлар қабул қилишдаги самарали иштироки янада ортишига олиб келади. Бизнингча, фуқаролик жамияти – бу шундай ижтимоий тузумки, унда қонунлар устуворлиги таъминланади, инсон ҳуқуқ ва эркинликлари қарор топади, сиёсий партиялар ва ижтимоий институтлар, фикрлар плюралиزمи кафолатланади, ҳар бир фуқаронинг иқтисодий,

---

<sup>1</sup> Омонов Б.А. Жамиятни модернизациялашнинг концептуал асослари. – Т.: «Алоқачи», 2019. – Б. 175.

ижтимоий, сиёсий, ҳуқуқий ва бошқа манфаатларининг таъминланишини кафолатлайди.

Мамлакатда амалга оширилаётган барча соҳадаги ислохотлар жараёни албатта аввало унинг ҳуқуқий асосларини такомиллаштиришни талаб қилади. Бу эса сиёсий партияларнинг фракциялари ва умуман парламентдан ўз фаолиятини ушбу янги талаблар даражасида қайта кўриб чиқишини кун тартибига қўйди. Таҳлиллар ўтган даврда шу йўналишларда бир қатор ишлар амалга оширилганлигини кўрсатди. Парламент қўйи палатасининг қонун ижодкорлиги йўналишидаги фаолияти самарадорлигини ошириш мақсадида зарур тадбирлар амалга оширилди. Хусусан, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларини юридик-техник жиҳатдан расмийлаштиришнинг ягона услубияти ишлаб чиқилди. Тўғридан-тўғри амал қилувчи қонунларда тизимлаштирилиши лозим бўлган қонун ҳужжатларини кўриб чиқиш бўйича «Йўл харитаси» қабул қилинди.

Қонун лойиҳаларини жамоатчилик муҳокамасидан ўтказиш тартиби йўлга қўйилди. Натижада қонунларни қабул қилиш жараёнида кенг жамоатчиликнинг иштирокини таъминлашга эришилди. Ҳаракатлар стратегияси қабул қилингандан кейин палатанинг қонун ижодкорлиги йўналишидаги фаолиятида кескин ўзгариш юз берганлигини кўриш мумкин.

Тадқиқотчи Б.Якубовнинг фикрича, «2019 йилда Қонунчилик палатаси томонидан мамлакатимизни ҳар томонлама модернизация қилишга қаратилган 177 та қонун лойиҳаси мавжуд бўлган бўлиб, бу кўрсаткич чақириқнинг дастлабки йилларидагига нисбатан деярли 3 бараварга кўп. Яна бир кўрсаткич - қонун лойиҳаларининг нафақат ҳажми, балки сифати ҳам ошди. Хусусан, 2015 йилда қўйи палатада қабул қилинган қонунларнинг фақат 11 таси алоҳида ва янги таҳрирдаги қонунлар бўлса, чақириқ якунида бу кўрсаткич 35 тани ташкил этиб, 3 мартадан зиёд ошди. Депутатлар корпуси қонун ижодкорлиги фаолиятининг самарадорлиги ошди. 2019 йилда депутатлар томонидан Қонунчилик палатасига кўриб чиқиш учун 19 та қонун лойиҳаси киритилган бўлса, бу кўрсаткич 2015 йилга нисбатан деярли 3 бараварга ортганлигини кўриш мумкин»<sup>1</sup>.

Шу билан бирга ўтган давр мобайнида сиёсий партиялар фракциялари томонидан қонун ташаббусларини киритиш олдинги йилларга нисбатан ошган бўлса-да, уларнинг сони палата муҳокамасига киритилаётган умумий қонунлар нисбатида жуда камлигича қолмоқда.

Сиёсий партияларнинг давлат бошқарувини модернизация қилишдаги иштироки «Маъмурий ислохотлар концепцияси»да кўрсатилган устувор йўналишларни амалга оширишда фаол иштироки кўринадди. Албатта, бошқарув органлари фаолиятини такомиллаштириш ва модернизация қилиш масалалари сиёсий партияларнинг муҳим вазифаларидан бири ҳисобланади. Ҳар бир сиёсий партия мамлакат келажагини таъминловчи либерал, социал, модернистик қарашларини ифодалар экан, сиёсий

---

<sup>1</sup> Якубов Б.С. Ўзбекистонда амалга оширилаётган модернизация жараёнларида сиёсий партияларнинг ўрни. Сиёсий фанлар доктори (DSc) диссертацияси. Автореферати. – Тошкент, 2021. – Б 22-23.

партиялар ўз дастурий ҳужжатларида бошқарув органлари фаолиятини янада такомиллаштириш борасида илғор ғоялар ва қарашларини илгари суришади. Хусусан, парламент ва вакиллик органлари ролини оширишга сиёсий партиялар дастурларида алоҳида ўрин қаратилганлигини кўриш мумкин.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган демократик жараёнларни оммавий ахборот воситаларисиз тасаввур этиб бўлмайди. Халқ ҳокимиятига асосланган жамиятнинг ўзига хос жиҳатлари, мазмун-моҳияти, ривожланиш қонуниятлари, ижтимоий-иқтисодий, маданий-маънавий, сиёсий асосларини оммага етказишда ОАВнинг ўрни беқиёс.

Агар мамлакатимизда ОАВлар фаолиятининг қиёсий таҳлил қиладиган бўлсак, 2000 йилда республикаимизда 700 га яқин ОАВ фаолият юритган. Шундан умумий ОАВ таркибида нодавлат секторининг ҳиссаси 14,2 фоиздан 58,2 фоизга ошган. Айниқса, нисбатан фаол ўсиш ҳудудий ОАВ ҳиссасига тўғри келади. Жумладан, уларнинг сони 2000 йилдан 2012 йилгача икки баробар, яъни 480 тадан 977 тага ошган. Медиа-маҳсулотларни ишлаб чиқариш жараёнида замонавий рақамли ва мультимедиа технологиялари кенг жорий қилинмоқда. Интернетдан фойдаланувчилар сонининг шиддат билан ошиб бораётганлиги ҳамда уларнинг сони бугунги кунда 10 миллион нафарга етганлиги алоҳида қайд этиб ўтилди.

2020 йилга келиб ОАВларнинг сони 2 мингдан ошди ва уларнинг аксарияти хусусийдир. Бу ўз-ўзидан улар ўртасида рақобат муҳитининг пайдо бўлишига, энг муҳими, жамоатчилик назоратининг кучайишига сабаб бўлди.

Давлатимиз раҳбари томонидан ОАВларининг ривожланиш тенденциялари ҳақида ўз фикрларини билдириб борадилар. «... юртимизда оммавий ахборот воситалари сони 2023 йилга нисбатан қарийб 30 фоизга ортиб, 1992 тага етгани диққатга сазовордир. Айниқса, хусусий медиа воситалари ҳаётимиздан кенг ўрин эгаллаб бораётгани жамиятимизда фикрлар хилма-хиллигини таъминлашда, туб ислохотларни амалга оширишда, жойларда йўл қўйилаётган камчилик ва муаммоларни дадил кўтариб чиқишда муҳим омил бўлмоқда. Бу ҳақда сўз юритганда, телевидение ва Интернет тармоғини интеграция қилиш мақсадида замонавий интернет платформаси ва унинг мобил иловаси ташкил этилгани, миллий ахборот маконимизда интернет нашрларининг сони сўнгги 6 йилда салкам икки баробар кўпайиб, 677 тага етганини алоҳида таъкидлаш лозим.

Натижада, давлат ва нодавлат ташкилотларининг ахборот манбалари янада ортиб, аҳоли билан тўғридан-тўғри мулоқот қилиш, одамларни ўйлантираётган муаммоларга тезкор муносабат билдириш, турли мавзулар бўйича очиқ, холис ва танқидий фикр билан чиқишда катта имкониятлар пайдо бўлмоқда. Ахборот соҳасида миқдор кўрсаткичларини сифат кўрсаткичларига айлантириш, миллий журналистикамиз тараққиётини янги босқичга олиб чиқиш – олдимизда турган долзарб вазифадир. Фуқароларимиз учун ахборот соҳасида қулай имкониятлар яратиш, давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари фаолияти устидан жамоатчилик

назоратини амалга оширишда оммавий ахборот воситаларининг роли ва таъсирини кучайтириш – яна бир устувор вазифамиздир. Маълумки, «жаҳонда эътироф этилган демократик мезонларга кўра, матбуот эркинлиги – барча фуқаролик ва сиёсий ҳуқуқлар орасида алоҳида аҳамиятга эга»<sup>1</sup>.

ОАВлари сонининг сон ва сифат жиҳатдан ўсиш суръати шундан далолат берадики, жамиятимизда ахборот ва сўз эркинлигига бўлган талаб ортмоқда. Бу талабни таъминлаш мақсадида давлат ва хусусий сектор тасарруфидаги ОАВлар сони ортиб бормоқда. Бу ўз навбатида медиа маконда соғлом рақобат муҳитини вужудга келишини таъминлайди.

ОАВ ҳар доим жамият ҳаётининг кўзгуси, фуқароларнинг тафаккури, дунёқараши, сиёсий савиясининг шаклланишида асосий воситалардан бири бўлиб келган. Шу боис, мамлакатимизда бу соҳани эркинлаштириш, ҳимоя қилиш ва давлат томонидан қўллаб-қувватлаш устувор вазифалардан бири сифатида белгиланган. Таҳлил қиладиган бўлсак, мустақиллик йилларида ОАВ фаолиятини тартибга солувчи «Оммавий ахборот воситалари тўғрисида», «Ахборот олиш эркинликлари ва кафолатлари тўғрисида», «Журналистлар фаолиятини ҳимоя қилиш тўғрисида», «Ахборот эркинлиги принциплари ва кафолатлари тўғрисида» ҳамда «Ноширлик фаолияти тўғрисида»ги қонунлар, шунингдек, Президент фармон ва қарорлари, давлат дастурлари қабул қилинди.

Хусусан, Давлатимиз раҳбари томонидан яқинда қабул қилинган «ОАВ мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги фармони ушбу соҳа мустақиллиги ва эркин ахборот олишнинг ҳуқуқий кафолатларини мустаҳкамлаш йўлидаги муҳим қадам бўлди. ОАВлар учун замонавий мутахассислар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш мақсадида Журналистика ва оммавий коммуникациялар университети ташкил этилди. Бугун Ўзбекистон журналистлари ижодий уюшмаси, Миллий матбуот маркази, электрон ОАВ миллий ассоциацияси, Мустақил босма ОАВ ва ахборот агентликларини қўллаб-қувватлаш жамоат фонди ва Халқаро пресс клуб каби ташкилотлар муваффақиятли фаолият кўрсатмоқда.

Мамлакатимиз қонунчилигида нафақат миллий, балки хорижий ОАВ учун ҳам қулай имкониятлар яратилган. Жумладан, Reuters, France press, BBC, The economist, Xinhua, Америка овози каби дунёга машҳур ахборот компаниялари эркин фаолият юритмоқда.

Демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этиш, жамиятимиз ҳаётини модернизация қилиш ҳамда фуқароларнинг ахборот ва сўз эркинлигини, хоҳиш-иродалари каби конституциявий ҳуқуқларини тўлиқ рўйбга чиқишини таъминлашда эркин ва мустақил ОАВ ва уларнинг фуқаролик жамияти институтлари тизимидаги ролини ошириш бугунги кундаги энг муҳим вазифалардан саналади.

---

<sup>1</sup> Президент Шавкат Мирзиёевнинг матбуот ва оммавий ахборот воситалари ходимлари куни муносабати билан соҳа вакилларига табриги. // 27.06.2022. <https://president.uz>

ОАВлари фаолиятининг сиёсий жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

- жамиятда фуқароларнинг фикрлари ва ҳаракатларини консолидация қилади;

- давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг қарорлари ва фаолиятини танқидий таҳлил қилиш ва лозим бўлса «протест» киритишига сабаб бўлади;

- амалга оширилаётган ислохотларнинг самарадорлиги, сифатлилиги, аҳолининг барча қатламларининг қонуний манфаатларига мослигини текширади;

- давлат бюджети маблағларининг мақсадли сарфланиши, коррупциядан ҳоли эканлигини текшириш;

- давлат бошқаруви органларининг фаолияти тўғрисидаги маълумотларни кенг жамоатчиликка ўз вақтида етказиб туриш ва ҳоказолар.

Демак, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолияти очиқлиги ва шаффофликни таъминлашда ОАВлари етакчи куч вазифасини бажариши лозим. Фикримизча, ОАВлари фуқароларга давлат ҳокимияти ҳамда бошқаруви органлари органлари томонидан қабул қилинган қарорлар ва уларнинг аҳамияти ҳақида атрофлича маълумот етказиш орқали жамоатчилик фикрини шакллантиради. Айни пайтда давлат ҳокимияти ва жамият ўртасида ахборот ва фикр алмашиш имконияти юзага келади. Бу эса кучли фуқаролик жамиятини ривожлантириш, давлат бошқарувини демократлаштириш, мазкур жараёнларда фуқароларнинг фаол иштирокини таъминлашга хизмат қилади. Бу мулоқот муҳитининг ривожланиши ОАВ фаолиятининг кучайиши, фуқароларнинг ижтимоий-иқтисодий фаоллиги, сиёсий-ҳуқуқий маданияти юксалиши ҳамда жамият ҳаётини модернизация қилиш билан уйғун равишда амалга ошади.

Фикримизча, фуқароларнинг давлат ҳокимияти ва бошқарувидаги фаоллигига таъсир этувчи омиллардан бири бу – уларни давлат ҳокимияти органлари қабул қилаётган қарорлар, ҳудудлар ва тармоқларни ривожлантиришга қаратилган дастурлар, уларнинг бажарилиши тўғрисидаги ахборотлар билан таъминлаш ҳисобланади. Бу давлат ҳокимияти органлари фаолияти, унинг йўналишлари ва аҳамияти ҳақида фуқароларда тушунча-тасаввур уйғотади. Шунда қабул қилинаётган қарорлар ва дастурлар ҳаётга самарали татбиқ этилади. Яъни, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолияти устидан таъсирчан жамоатчилик назорати ўрнатилади. ОАВлари давлат ва фуқаролар манфаатларининг мувозанатини таъминлайди.

Демак, ахборот хизматлари давлат ҳокимияти органлари таркибида ҳамда ОАВ орқали жамоатчилик билан самарали алоқа ўрнатишда кенг қўламли вазифаларни бажаради. ОАВ билан ўзаро конструктив мулоқот муҳитини яратиш орқали давлат ҳокимияти органи фаолияти ҳақида жамоатчиликнинг тушунчасини бойитиб, унга нисбатан фикрларни ривожлантиради. Натижада давлат ҳокимияти органи фаолиятининг очиқлиги таъминланади, жамоатчилик фикри асосида давлат ҳокимияти органи фаолияти янада кучаяди.

## **ЗАМОНАВИЙ СИЁСИЙ ЖАРАЁНЛАРДА ФУҚАРОЛАРНИНГ ИШТИРОКИНИ ФАОЛЛАШТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИ (ПАРЛАМЕНТГА МУРОЖААТЛАР МИСОЛИДА)**

Ўзбекистон сиёсий тизимида парламент назоратининг тутган ролини ўрганиш, мавжуд камчиликларини таҳлил этиш ҳамда ютуқларини эътироф этиш бизнингча, парламентнинг фаолиятини янада самарадор бўлишига хизмат қилади. Аммо, олима С.Маҳмудованинг қайд этишича, Ўзбекистон Республикасида парламент назоратининг ҳуқуқий асослари эволюцияси босқичма-босқич ўрганилгани кузатилмаган<sup>1</sup>.

Янги Ўзбекистон тараққиёт босқичида парламентнинг давлат ҳокимияти тизимидаги таркибий бўйин сифатидаги назарий-концептуал асослари, Олий Мажлисининг конституциявий мақоми, унинг институционал функциялари, шунингдек, қонунчилик ҳокимиятининг давлат ҳокимиятининг бошқа тармоқлари билан ўзаро алоқалари ва бу муносабатларнинг функционал самарадорлигини оширишга доир масалалар бугунги кунда тизимли, чуқурлаштирилган ва комплекс илмий ёндашувлар асосида таҳлил этилмоқда.

Таъкидлаш жоизки, Ўзбекистон Республикасида давлат бошқарувининг элементларидан бири сифатида парламентнинг давлат ҳокимияти тизимида тутган ўрни ва функциялари қуйидаги ўзига хос шаклларда амалга оширилади:

*биринчидан*, давлат ҳокимияти тизимида қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимият органлари муносабатига қараб парламентаризм қарор топишининг ўзига хос модели, Ўзбекистон Республикасида дуалистик ҳисобдорлик тизими мавжудлиги, яъни Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси ва Президент олдида жавобгар ҳисобланади;

*иккинчидан*, ҳукуматни шакллантиришда парламентнинг иштироки давлатнинг бошқарув шаклига таъсир қилади. Давлат бошқарувини демократлаштириш билан боғлиқ ислохотлар натижасида парламентнинг Вазирлар Маҳкамасини шакллантириш жараёнидаги ролини янада оширишга хизмат қилмоқда;

*учинчидан*, парламентаризмнинг асосий белгиларидан бири сифатида парламент назорати институти ва унинг шакллари ҳуқуқий асослари такомиллаштирилди»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Makhmudova S. Formation and development of parliamentarism in Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan: late 20th – early 21st centuries. – Moscow, 2011.

<sup>2</sup> Турдиев К. Давлат бошқаруви тизимида замонавий парламентнинг роли ҳамда функциялари. Жамият ва инновациялар, № (07), 2022. – Б.112.

Бугунги кунга келиб Ўзбекистонда парламент назоратини кучайтириш масаласи яна актуал кун мавзусига айланиб бормоқда. Қолаверса, мавжуд ҳолат бу борада хорижий тажрибаларни ўрганиш ва соҳадаги муаммоларни бартараф этиш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқишни талаб этмоқда. Парламентаризм масалаларини ўрганиш бўйича экспертларнинг фикрига кўра, Ўзбекистон шароитида барча соҳалардаги ислохотларни янги босқичга олиб чиқиш учун барча зарурий ишлар амалга оширилаётган бўлса-да, депутатларнинг эркин ва мустақил равишда фаолиятини тўлиқ амалга ошириш учун кафолатлар етарли даражада эмас.

«Дарҳақиқат, ҳозирги даврда мамлакатимизда босқичма-босқич амалга оширилаётган чуқур ва комплекс ислохотлар жараёни натижасида аҳолининг сиёсий, маданий ҳамда ҳуқуқий онг даражасининг изчил ривожланиб, ижтимоий онг тизимида сифат жиҳатдан янги босқичга кўтарилаётгани кузатилмоқда»<sup>1</sup>. Натижада, фуқароларнинг жамиятда юз бераётган сиёсий жараёнлар, воқеа ва ҳодисаларга нисбатан онгли, асосли ҳамда танқидий ёндашув асосида баҳо бериш салоҳияти сезиларли даражада ортиб бормоқда. Бундай шароитда, улар томонидан сайланган депутатларнинг фаолиятига ҳам тегишлича баҳо бермоқда.

Шу нуқтаи назардан, Парламентнинг ижро органлари устидан назоратини тўғри ташкил этилиши, давлат бюджетини шакллантириш, қабул қилиш жараёнидаги иштироки ёки янги таҳрирдаги қонунларни қабул қилишда парламентдан расмийлаштириш учун иштирок этишнинг талаб этилиши, энг асосийси парламентнинг молиявий бюджетини ўз ихтиёрига кўра белгиласлиги, парламентнинг мамлакат бошқаруви ва муҳим қарорлар қабул қилишдаги роли етарли даражада эмаслиги намоён бўлмоқда.

Шу сабабли давлат органларининг, хўжалик бошқаруви органларининг мансабдор шахслари парламент палаталари олдидаги ҳисобдорлиги деярли ўтказилмайди, ўтказилганлари ҳам номига ўтказилади.

Конституцияга кўра, Олий Мажлис ижро ҳокимияти устидан назоратни сўров, интерполяция, республика ва вилоят бюджетларини экспертизадан ўтказиш каби механизмлар орқали амалга оширади. Бундан ташқари, 2021 йилда қабул қилинган «Парламент назорати тўғрисида»ги қонунда назорат фаолияти билан боғлиқ тартиб-таомиллар ва ваколатлар батафсил баён этилган бўлиб, бу ижрочиларни жавобгарликка тортишда янада тизимли ёндашувни таъминлайди»<sup>2</sup>.

Парламент назоратининг таъсир кучи Президентлик ва парламентар республикаларда ҳар хил бўлади. Парламент назорати ҳукумат ва бошқа органларнинг ҳисоботлари, ахборотини эшитиш, маълум масалани ўрганиш

<sup>1</sup> «Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенатининг Регламенти тўғрисида»ги Қонун. – Тошкент, 2003. <https://lex.uz/docs/60232>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2016 йил 11 апрелдаги ЎРҚ-403-сон «Парламент назорати тўғрисида» қонуни. <https://lex.uz/docs/-2929477>

юзасидан махсус комиссиялар тузиш ҳамда ўзининг органлари, депутатлари, кўмита ва комиссиялари фаолияти орқали ташкил қилинади»<sup>1</sup>.

2016-2023 йилларда «Парламент назоратига бағишланган қоидалар махсус қонун ҳужжатларида тартибга солинганлиги ҳамда ҳукумат таркибини шакллантиришда Қонунчилик палатасининг роли кучайганлиги билан характерланади»<sup>2</sup>. Бизнинг фикримизча, Ўзбекистон шароитида парламентнинг шаклланиш жараёни тугалланмаганлиги туфайли Олий Мажлис ва Вазирлар Маҳкамаси муносабатлари босқичма-босқич ривожланишда давом этмоқда.

2020-2024-йиллар давомида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси томонидан парламент назоратининг институционал изчиллиги ва юқори функционал самарадорлиги асосида давлат ҳокимияти органлари ва мансабдор шахслар фаолияти устидан тизимли назорат амалга оширилди. Ушбу фаолият, энг аввало, қабул қилинган қонунларнинг амалиётга тўлақонли ва мазмун-моҳиятига мувофиқ тарзда жорий этилишини таъминлашга, шунингдек иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий соҳалардаги давлат дастурларининг барқарор ва сўзсиз ижросини парламент назорати воситалари орқали мониторинг қилишга қаратилган бўлди.

Шу билан бирга, мазкур назорат фаолияти ижро ҳокимияти органларига юклатилган институционал функциялар ва мажбуриятларнинг бажарилиши ҳолатини таҳлилий баҳолаш, уларнинг жавобгарлик ва ҳисобдорлик даражасини аниқлаш ҳамда давлат бошқаруви самарадорлигини оширишга йўналтирилган муҳим механизм сифатида намоён бўлди.

Сўнгги беш йилликда мамлакат тараққиётининг стратегик ҳужжатлари – «Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси»<sup>3</sup>, «Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси», «Ўзбекистон – 2030»<sup>4</sup> стратегияси «ҳамда янги таҳрирдаги Конституция доирасида парламентнинг давлат ҳокимияти тизимидаги ўрни сезиларли даражада мустаҳкамланди. Мазкур ҳужжатлар асосида парламентга мамлакат ички ва ташқи сиёсатини шакллантиришда бевосита иштирок этиш, стратегик қарорлар қабул қилиш»<sup>5</sup>, шунингдек ижро

<sup>1</sup> Turdiev K.U. Forms and methods of parliamentary control according to the form of government. – ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal, ISSN: 2249-7137, Vol. 12, Issue 05, 2022.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2016 йил 11 апрелдаги ЎРҚ-403-сон «Парламент назорати тўғрисида» қонуни. <https://lex.uz/docs/-2929477>

<sup>3</sup> Артикбаев О.С., Турдимуратов Я.А. Янги Ўзбекистон тарихи: Ўқув қўлланма. – Тошкент: Замон полиграф, 2023.

<sup>4</sup> Собиров И., Сафаев С. (гл. 1), Отахонов Ф. (гл. 2), Окилов О. (гл. 3 и 4), Ким Ф. (гл. 5), Сафаев С. (гл. 6), Тиллабаев М. (гл. 7); Сенат Олий Мажлиси Республики Узбекистан, Программа развития ООН в Узбекистане. Узбекистан: Практическое пособие. Парламентское обеспечение устойчивого социально-экономического прогресса и реализации принципов человеческого развития. – Ташкент, 2011.

<sup>5</sup> Статья представителей Исследовательского института правовой политики при Министерстве юстиции Республики Узбекистан под заголовком «Новые рубежи в разделении властей: анализ законодательства и практики». <http://uzembassy.ru/news/20248>



ҳоқимияти фаолияти устидан самарали ва тизимли парламент назоратини амалга ошириш бўйича қатор янги ваколатлар берилди<sup>1</sup>.

«Парламент назорати нафақат қонунчилик органининг амалий фаолиятидаги самарали механизм, балки мансабдор шахсларнинг жавобгарлигини ошириш ҳамда жамиятда ҳуқуқий онг ва қонунийликка ҳурмат тамойилларини қарор топтиришда муҳим восита сифатида намоён бўлмоқда»<sup>2</sup>. Ушбу институт қонун ҳужжатлари ижросини таъминлашда, уларнинг ижтимоий таъсирчанлигини оширишда, шунингдек фуқароларнинг ҳуқуқий эҳтиёжларини аниқлашда ўзининг самарали ва оператив механизмга эга эканлигини кўрсатмоқда.

Сўнги йилларда Ўзбекистонда парламентнинг институционал салоҳиятини мустаҳкамлаш йўлида қатор тизимли ислохотлар амалга оширилди. Хусусан, «Ҳаракатлар стратегияси» доирасида белгиланган бешта устувор йўналиш бўйича ҳар йили тасдиқланиб, босқичма-босқич амалга оширилган Давлат дастурлари Янги Ўзбекистон тараққиёти учун мустаҳкам асос бўлиб хизмат қилди. Мазкур ислохотлар натижасида парламент фаолиятининг очиқлиги, жавобгарлиги ва назорат механизмларининг кучайтирилишига эришилди.

Бундан ташқари, «Ўзбекистон Республикаси Президенти парламент амалиётига янги институтив ёндашув сифатида Бош вазир ва ҳукумат аъзоларининг ҳар чоракда Олий Мажлис – Сенат ва Қонунчилик палатасида Президент Мурожаатномасида белгиланган вазифалар ижроси юзасидан ҳисобот бериш амалиётини жорий этишни илгари сурди». Бу ёндашув парламент назоратининг тизимли, мунтазам ва реал жавобгарликка асосланган шаклини мустаҳкамлашга қаратилган.

Бундан ташқари, янги таҳрирдаги Ўзбекистон Республикаси Конституциясида парламент тузилмасига доир муҳим ўзгаришлар ҳам белгиланди. Жумладан, Сенат таркиби оптималлаштирилиб, сенаторлар сони 100 нафардан 65 нафарга қисқартирилди. Эндиликда 14 та ҳудуддан ҳар биридан 6 нафар эмас, 4 нафардан сенатор сайланади, президент томонидан тайинладиган сенаторлар сони эса 16 нафардан 9 нафарга камайтирилади. Ушбу конституциявий ўзгаришлар 2024 йилда бўлиб ўтадиган парламент сайловларидан бошлаб кучга киради. Шу билан бирга, Қонунчилик палатаси депутатлари сони (150 нафар) ўзгаришсиз қолдирилди. Қонунчилик палатаси ва Сенатга эса ўзини ўзи тарқатиб юбориш ваколати берилди, бу эса парламент мустақиллигининг яна бир ҳуқуқий кафолатидир.

2020-2024 йиллар давомида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси депутатлар корпусининг сайлов округларидаги ишини самарали ташкил этиш, бу борада амалий натижадорликка эришиш бўйича қуйидаги ишлар амалга оширилган.

<sup>1</sup> Артикбаев О.С., Турдимуратов Я.А. Янги Ўзбекистон тарихи: Ўқув қўлланма. – Тошкент: Замон полиграф, 2023.

<sup>2</sup> Кондрат Е.Н. Комментарий к Федеральному закону от 7 мая 2013 г. N 77-ФЗ «О парламентском контроле». – Москва: Юстицинформ, 2013.

Депутатлар ўз сайлов округларида сайловчилар билан ўтказган учрашувлари давомида жами 73761 та объектга, шу жумладан, 33119 та хонадонга, 13985 та ижтимоий соҳа объектига ва 12193 маротаба маҳалла фуқаролар йиғинига ташриф буюрган.

2015-2019 йилларда депутатларнинг сайлов округларидаги учрашувлари давомида жами 13923 та объектга, шу жумладан, 8311 та хонадонга, 3246 та ижтимоий соҳа объектига ва 2366 та маҳалла фуқаролар йиғинига ташриф буюрилган<sup>1</sup>. Сайлов округларида аҳоли билан 23 мингдан зиёд учрашув ўтказилиб, уларда 565,7 минг зиёд фуқаро, шу жумладан 53 мингдан зиёд тадбиркорлик субъекти вакиллари қамраб олинган.

Қиёслаш учун: 2015-2019 йилларда депутатларнинг сайлов округларидаги учрашувлари давомида ўтказилган 4645 та учрашувларда 137 мингдан зиёд фуқаро, шу жумладан 13072 нафар тадбиркорлик субъекти вакиллари иштирок этган.

Бундан ташқари, «Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси», Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси, «Ўзбекистон – 2030» стратегияси ҳамда давлат дастурлари доирасида Ўзбекистон шароитида амалга оширилаётган кенг кўламли ислохотларнинг бориши тўғрисида ахборот бериб борилди, сайлов округларидаги учрашувлар давомида депутатлар томонидан маҳаллий Кенгашлардаги партия гуруҳларига амалий ёрдам кўрсатилди, улар фаолиятини самарали ташкил этишга кўмаклашилди. Ўтказилган учрашувларда сайловчилар томонидан жамият ҳаётининг турли соҳаларига оид бўлган жами 48847 та масала кўтарилган.

Қиёслаш учун: 2015-2019 йилларда депутатларнинг сайлов округларидаги фаолияти давомида аҳоли томонидан жами 11076 та масала кўтарилган. Шундан 4054 таси (8,3 фоиз) ижтимоий соҳа объектларини таъмирлаш ва қуриш, 6685 таси (13,7 фоиз) уй-жой-коммунал, 4151 таси (8,5 фоиз) соғлиқни сақлаш, 5883 таси (12 фоиз) аҳоли бандлиги, 3594 таси (7,4 фоиз) транспорт ва йўл қурилиши, 3745 таси (7,7 фоиз) таълим, 3376 таси (6,9 фоиз) тадбиркорлик, 3180 таси (6,5 фоиз) банк-кредит ва 14179 таси (29 фоиз) бошқа соҳаларга оид масалалардир<sup>2</sup>.

Парламент вакиллари томонидан амалга оширилган чора-тадбирлар натижасида аҳоли томонидан кўтарилган 19568 та (40,1 фоиз) масала ҳал этилган.

Депутатлар аҳоли билан очиқ мулоқотни йўлга қўйиш, сайлов округларидаги масалаларни изчил ҳал этиб бориш мақсадида ўз ҳудудидаги Ўзбекистон Республикаси Президенти Халқ қабулхоналари билан доимий алоқа ўрнатилган. Депутатлар томонидан сайлов округларидаги фаолияти давомида Халқ қабулхоналари билан ҳамкорликда фуқароларнинг

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси расмий веб саҳифаси. <http://www.parliament.gov.uz>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси расмий веб саҳифаси. [www.parliament.gov.uz](http://www.parliament.gov.uz)

қабуллари ҳам ташкил этилди. Уларда жами 80,2 мингдан зиёд фуқаро иштирок этганлигини кўриш мумкин.

«Ушбу мулоқотларда Президент парламент ва сиёсий партиялар ролини кучайтириш, давлат бошқаруви тизимини тубдан ислоҳ қилиш, конституциявий тартибни таъминлаш ва инсон ҳуқуқларини ҳимоя қилиш масалаларига устувор аҳамият бераётганини қайд этди. Хусусан, «Янги Ўзбекистон – янги сайловлар – янги парламент» шиори бугунги сиёсий кун тартибининг асосий тамойилига айланган».

Хулоса ўрнида, замонавий сиёсий талаблар, айниқса Янги Ўзбекистон тамойиллари асосида парламент фаолиятида назорат-таҳлил воситаларининг кенгайтирилиши заруриятини юзага чиқармоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан илгари сурилган «Парламент халқ иродасининг ҳақиқий кўзгуси бўлиши зарур» деган ғоя парламент вакилликнинг халқ билан мулоқотининг фаоллашганлигини, бунинг ортидан фуқароларнинг сиёсий ва ижтимоий жараёнлардаги иштирокини янада ошаётганлиги кўриш мумкин.

**Гулайым ТИЛЕПОВА, таянч докторант**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)**

## **ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИ ИНСТИТУТЛАРИНИНГ ДАВЛАТ СИЁСАТИНИ ШАКЛЛАНТИРИШДАГИ ИЖТИМОЙ РОЛИ**

Ҳозирги глобаллашув ва жадал ижтимоий ўзгаришлар шароитида давлат бошқаруви тизими олдида турган асосий вазифалардан бири давлат сиёсати самарадорлигини ошириш ҳисобланади. Бу жараёнда фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик иштирокининг аҳамияти тобора ортиб бормоқда. Замонавий демократик жамиятларда давлат сиёсати фақат юқоридан пастга қараб шакллантирилмай, балки жамиятнинг турли қатламлари иштирокида, ижтимоий мулоқот ва ҳамкорлик асосида амалга оширилади.

Социология фани нуқтаи назаридан давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро муносабатлар ижтимоий тизимнинг барқарорлиги ва ривожланишини таъминловчи муҳим омил ҳисобланади. Фуқаролик жамияти институтлари мазкур муносабатларда воситачилик вазифасини бажариб, жамоатчилик манфаатларини давлат сиёсати даражасига олиб чиқишда муҳим роль ўйнайди. Фуқаролик жамияти институти деганда давлатдан нисбатан мустақил бўлган, жамият аъзоларининг ижтимоий, иқтисодий, маданий ва сиёсий манфаатларини ифода этувчи ташкилотлар ва тузилмалар мажмуи тушунилади. Буларга нодавлат нотижорат ташкилотлари, оммавий ахборот воситалари, касаба уюшмалари, маҳалла институти, жамоат бирлашмалари ва фуқаролик ташаббуслари киради. Социологик жиҳатдан фуқаролик жамияти институтлари жамиятда ижтимоий назорат, ижтимоий интеграция

ва ижтимоий фаолликни таъминловчи муҳим механизм сифатида намоён бўлади. Улар орқали жамоатчилик фикри шаклланади, ижтимоий муаммолар аниқланади ва давлатга етказилади.

Давлат сиёсатини шакллантириш жараёни фақат давлат органлари фаолияти билан чекланиб қолмасдан, жамоатчилик иштирокини ҳам ўз ичига олиши зарур. Замонавий демократик жамиятларда давлат қарорларини қабул қилиш, амалга ошириш ва баҳолаш жараёнларига фуқаролар ҳамда фуқаролик жамияти институтларининг жалб этилиши давлат ва жамият ўртасида очиқ мулоқотни таъминлайди. Жамоатчилик иштироки давлат сиёсатига нисбатан жамият эҳтиёжлари ва манфаатларининг тўлиқроқ акс этишига хизмат қилади. Жамоатчилик иштироки фуқароларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш, уларнинг фуқаролик онги ва масъулиятини шакллантиришда муҳим ижтимоий механизм ҳисобланади. Социологик нуқтаи назардан, мазкур жараён ижтимоий интеграцияни кучайтириб, аҳолининг турли ижтимоий гуруҳлари ўртасида ҳамкорлик ва ўзаро ишончни мустаҳкамлайди. Фуқаролик жамияти институтлари орқали жамоатчилик фикри тизимли равишда шакллантирилиб, давлат органларига етказилади.

Социологик тадқиқотлар натижалари шуни кўрсатадики, жамоатчилик иштирокининг юқори даражаси давлат сиёсатига нисбатан ижтимоий ишончнинг ортишига олиб келади. Аҳолининг турли қатламлари ўз манфаатлари ва эҳтиёжлари давлат қарорларида инобатга олинаётганини ҳис этганда, мазкур қарорлар ижтимоий жиҳатдан қабул қилиниши осонлашади. Бу эса давлат қарорларининг ижтимоий легитимлигини мустаҳкамлаб, уларнинг амалда самарали ижросини таъминлайди. Шу билан бирга, жамоатчилик иштироки давлат сиёсати устидан ижтимоий назорат механизмини ҳам шакллантиради. Фуқаролар ва жамоат ташкилотларининг фаол иштироки давлат органлари фаолиятининг шаффофлиги ва ҳисобдорлигини оширади. Натижада давлат сиёсати нафақат ҳуқуқий, балки ижтимоий жиҳатдан ҳам асосланган бўлиб, жамият тараққиётига хизмат қилади.

Ўзбекистонда сўнгги йилларда фуқаролик жамияти институтларини ривожлантириш ҳамда жамоатчилик иштирокини кенгайтиришга қаратилган тизимли ислохотлар амалга оширилмоқда. Мамлакатда давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро муносабатларни янги босқичга олиб чиқиш мақсадида ҳуқуқий ва институционал механизмлар такомиллаштирилмоқда. Хусусан, қонун лойиҳаларини жамоатчилик муҳокамасидан ўтказиш амалиётининг жорий этилиши давлат қарорларини қабул қилиш жараёнида фуқаролар ва жамоат ташкилотларининг иштирокини таъминлашга хизмат қилмоқда. Бу жараён фуқаролик жамияти институтларига ўз таклиф ва мулоҳазаларини билдириш, ижтимоий аҳамиятга эга масалалар юзасидан жамоатчилик фикрини шакллантириш имконини бермоқда. Шунингдек, электрон мурожаатлар тизими ва очиқ маълумотлар порталларининг фаолият кўрсатиши давлат бошқарувида шаффофлик ва ҳисобдорлик даражасини оширишга хизмат қилмоқда. Фуқароларнинг давлат органларига бевосита

муружаат қилиш имкониятининг кенгайиши жамоатчилик иштирокининг янги, рақамли шакллари ривожлантирди. Социологик жиҳатдан мазкур механизмлар аҳолининг давлат бошқарувига бўлган ишончини мустаҳкамлаб, давлат ва жамият ўртасида самарали мулоқот муҳитини шакллантирмоқда.

Маҳалла институти Ўзбекистонда фуқаролик жамиятининг ўзига хос ва тарихий шакли сифатида аҳолининг ижтимоий фаоллигини оширишда алоҳида ўрин тутади. Маҳалла жамоалари орқали аҳолининг кундалик ижтимоий муаммолари, эҳтиёж ва манфаатлари аниқланиб, уларни ҳал этишда давлат органлари билан ўзаро ҳамкорлик йўлга қўйилмоқда. Маҳалла институти ижтимоий назорат, ижтимоий қўллаб-қувватлаш ва жамоавий ҳамжиҳатликни таъминловчи муҳим ижтимоий механизм сифатида намоён бўлади. Ижтимоий тадқиқотлар натижалари шуни кўрсатадики, маҳалла институти фуқароларни жамоат ишларига жалб этиш, уларнинг фуқаролик масъулияти ва ижтимоий онгини шакллантиришда муҳим аҳамият касб этади. Маҳаллалар фуқароларнинг давлат сиёсатига бўлган муносабатини шакллантиришда воситачилик вазифасини бажариб, давлат ва жамият ўртасидаги ижтимоий ҳамкорликни мустаҳкамлайди. Натижада, давлат сиёсатининг ижтимоий йўналтирилганлиги ошади ва уни амалга ошириш самарадорлиги таъминланади.

Фуқаролик жамияти институтларининг ижтимоий роли бир қатор муҳим йўналишларда намоён бўлади. Аввало, ушбу институтлар жамоатчилик манфаатларини ифода этиш ва ҳимоя қилиш вазифасини бажаради. Фуқароларнинг турли ижтимоий гуруҳлари, қатламлари ва манфаатдор томонларининг эҳтиёжлари айнан фуқаролик жамияти институтлари орқали умумлаштирилиб, давлат органларига етказилади. Бу эса давлат сиёсатини ишлаб чиқиш жараёнида ижтимоий адолат ва манфаатлар мувозанатини таъминлашга хизмат қилади.

Иккинчидан, фуқаролик жамияти институтлари давлат сиёсати устидан жамоатчилик назоратини амалга оширишда муҳим ўрин тутади. Ушбу назорат механизми давлат органлари фаолиятининг шаффофлиги ва очиқлигини таъминлаб, уларнинг жамият олдидаги ҳисобдорлигини оширади. Социологик нуқтаи назардан, жамоатчилик назорати давлат ва жамият ўртасида ўзаро ишончни мустаҳкамлаб, давлат қарорларининг ижтимоий жиҳатдан асосланган бўлишига хизмат қилади.

Учинчидан, фуқаролик жамияти институтлари ижтимоий мулоқот ва ҳамкорликни ривожлантирувчи муҳим платформа вазифасини бажаради. Давлат органлари, фуқаролар ва жамоат ташкилотлари ўртасида конструктив мулоқот йўлга қўйилиши ижтимоий зиддиятларнинг олдини олишга, турли манфаатларни мувофиқлаштиришга имкон беради. Бу жараён жамиятда ижтимоий келишув ва барқарорликни таъминлашга хизмат қилади.

Тўртинчидан, фуқаролик жамияти институтлари аҳолининг фуқаролик онги ва ижтимоий фаоллигини оширишда муҳим ижтимоий омил ҳисобланади. Фуқароларнинг жамоат ишларида иштирок этиши, ўз ҳуқуқ ва

мажбуриятларини англаши ҳамда ижтимоий ташаббусларни илгари суриши демократик жамиятнинг муҳим белгиси ҳисобланади. Бу эса жамият аъзоларининг ижтимоий масъулиятини кучайтириб, фуқаролик маданиятининг шаклланишига олиб келади. Умуман олганда, фуқаролик жамияти институтлари давлат ва жамият ўртасидаги ижтимоий мувозанатни сақлашда муҳим аҳамиятга эга бўлиб, ижтимоий барқарорликни таъминлашга хизмат қилади. Уларнинг фаолияти орқали давлат сиёсати ижтимоий эҳтиёжлар ва жамоатчилик манфаатларига мувофиқ ҳолда шаклланади ҳамда жамиятнинг барқарор ривожланиши учун мустаҳкам замин яратилади.

Хулоса қилиб айтганда, фуқаролик жамияти институтлари давлат сиёсатини шакллантиришда муҳим ижтимоий омил ҳисобланади. Уларнинг фаол иштироки давлат қарорларининг ижтимоий эҳтиёжларга мос бўлишини таъминлаб, давлат ва жамият ўртасида барқарор ҳамкорликни шакллантиради. Социологик нуқтаи назардан, жамоатчилик иштирокини ривожлантириш ижтимоий тараққиётнинг муҳим шартларидан бири ҳисобланади.

**Аббар ТУРАЕВ, с.ф.б. ф.д. (PhD), доцент  
(Жиззах давлат педагогика университети)**

## **СИЁСИЙ ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШДА «АҚЛ МАРКАЗЛАР»НИНГ ЎРНИ (АҚШДАГИ НЕОКОНСЕРВАТИВ ТАҲЛИЛ МАРКАЗЛАР МИСОЛИДА)**

АҚШ ички ва ташқи сиёсат доктринасини шакллантириш жараёнида кўплаб нуфузли «ақл марказлари» муҳим роль ўйнайди. Баъзи институтлар турли мафкуравий йўналишлар ва давлат идоралари талабларига мослашишга интилса, бошқалар эса узоқ йиллик ва барқарор шаклланган мафкуравий платформага таянган ҳолда фаолият юритади. Шундай бўлса-да, уларнинг барчасининг асосий мақсади АҚШ ички ва айниқса, ташқи сиёсатининг йўналишини турли усуллар орқали белгилаш ҳамда шу соҳада маслаҳатчилик хизматлари бозорида рақобат устунлигини қўлга киритишдир.

«Ақл марказлар»нинг сиёсатга таъсири ва бу таъсирни қандай аниқлаш мумкинлиги борасида мутахассислар фикри турлича. «Ақл марказлар» кўпинча сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида бошқа манбалар, масалан, ҳукумат идоралари ёки сиёсий маслаҳатчилар билан рақобатлашади. Қайси манба қарор қабул қилувчиларга кўпроқ таъсир қилиши эса, кўпинча уларнинг шахсий қарашлари ва қайси манбага кўпроқ ишонишига боғлиқ бўлади<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Адил Ч. Роль экспертно-аналитических центров в принятии внешнеполитических решений: опыт России и Польши: дис. ... канд. полит. наук. – Нижний Новгород, 2025.

«Ақл марказлар»нинг сиёсий қарорларга қандай таъсир кўрсатиши ҳақида турли саволлар мавжуд. Масалан, улар бу таъсирни қандай усулда амалга оширади? Қачон уларнинг роли кучаяди? Уларнинг таъсирини чекловчи қандай омиллар мавжуд? Бу саволлар ҳалигача баҳсли бўлиб қолмоқда.

Р.Хааснинг таъкидлашича, университетларда илмий-тадқиқот ишлари кўпинча назарий ва методологик баҳсларга асосланган бўлиб, ҳақиқий сиёсий муаммоларга фақат билвосита таъсир кўрсатади. Ҳукуматда эса амалдорлар кундалик сиёсий талаблар билан банд бўлиб, кўпинча сиёсатнинг умумий йўналишини қайта кўриб чиқишга вақт тополмайди. Шу сабабли, экспертлик-таҳлилий марказларнинг асосий вазифаси назарий ғоялар билан амалий ҳаракатлар ўртасидаги бўшлиқни тўлдиришдан иборат<sup>1</sup>.

АҚШдаги таҳлилий марказларнинг асосий хусусиятларидан бири шундаки, уларнинг вазифаси фақат концепциялар ишлаб чиқиш ва интеллектуал маҳсулот яратиш билан чекланмайди, балки уларни якуний фойдаланувчиларга, хусусан, давлат бошқарув органларига етказиш ҳам муҳим ҳисобланади.

«Ақл марказлар» таъсири уларнинг сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнидаги иштирок вақтига боғлиқ ҳолда кучайиши мумкин. Х.Паутз фикрича, «ақл марказлар»нинг таъсири, айниқса, янги сиёсий кун тартибини шакллантириш босқичида янада ортади. Масалан, инқирозлар, парадигманинг ўзгариши, сиёсий партияларнинг муваффақиятсизлиги ёки уларнинг мафкурасини тубдан қайта кўриб чиқиш зарурати юзага келганда яққолроқ намоён бўлади. Шунингдек, сиёсий жараённинг бошланғич босқичида, муаммолар аниқланиб, уларга аниқ ечимлар таклиф этилаётган даврларда ҳам «ақл марказлар»нинг таъсири ошади.

«Ақл марказлар»нинг АҚШ ташқи сиёсатига таъсир кўрсатиш усуллари ва методологиясини таҳлил қилганда, улар замонавий илмий ғояларни сиёсатчиларнинг онига етказувчи энг муҳим каналлар сифатида намоён бўлади. Ушбу институтлар ташқи сиёсатнинг устувор йўналишларини аниқлаш ҳамда амалий ҳаракатлар режасини ишлаб чиқишда бевосита ёрдам кўрсатади.

АҚШда сиёсий плюрализм ва рақобатнинг юқори даражаси ҳамда расмий институтлар фаолияти доирасидаги норасмий амалиётларнинг устунлиги АҚШ таҳлилий марказларига ўз сиёсий фаолликларини самарали намоён этиш учун кенг имкониятлар яратади.

АҚШ таҳлилий марказлари одатда сиёсий қарорлар ишлаб чиқиш жараёнига киришиш имконини берадиган турли расмий каналлардан фойдаланиб келишади. Масалан, улар расмий йўл сифатида парламент

---

<sup>1</sup> Хаас Р. Мозговые центры и американская внешняя политика: точка зрения политика // Внешняя политика США, Т. 7, №3. 2002. // <http://usinfo.state.gov/journals/itps/1102/ijpr/pj73haass.htm>

қўмиталари ёки ҳукумат комиссияларининг йиғилишларида чиқишлар қилиб, ўз фикр ва таклифларини билдирадилар<sup>1</sup>.

Баъзи тадқиқот марказлари, айниқса, шартномалар бўйича ишлайдиганлар, расмий ҳисоботлар тайёрлаб, уларни тўғридан-тўғри юқори лавозимли амалдорларга юборадилар. Бундан ташқари, таҳлилий марказлар ходимлари давлат қарорларини қабул қилишга алоқадор шахслар билан норасмий алоқаларни қўллаб-қувватлайдилар ва улар билан маълум муаммолар бўйича экспертлар гуруҳларида ҳамкорлик қиладилар.

Баъзан «ақл марказлар» сиёсатчиларга бевосита таъсир кўрсатмасдан, муҳокамалар учун умумий муҳитни шакллантиришга ҳисса қўшадилар. Улар муҳим мавзуларни кун тартибига олиб чиқиб, сиёсий қарорлар қабул қилинадиган муҳитга билвосита таъсир ўтказадилар.

Илмий адабиётларда «ақл марказлар»нинг сиёсатга таъсир даражасини ўлчаш учун бир нечта асосий мезонлар келтирилади. Уларга қуйидагиларни киритиш мумкин: оммавий ахборот воситаларида қанчалик қайд этилиши, чоп этилган нашрларининг сони, парламент қўмиталарига таклиф қилиниши, веб-сайтга ташриф буюрувчилар сони ва ҳужжатларнинг юклаб олиниши ва бошқалар.

Д.Абелсон таъкидлашича, агар «ақл марказлар» мутахассислари томонидан илгари сурилган таклифлар сиёсатчилар томонидан инобатга олинмаса ҳам, бу таклифлар орқали жамоатчилик, оммавий ахборот воситалари ва бошқа манфаатдор томонлар мавжуд муаммо бўйича бошқа фикр-мулоҳазалардан хабардор қилинади<sup>2</sup>. Шунинг учун «ақл марказлар» экспертлари сиёсий раҳбарларнинг якуний қарорларига бевосита таъсир қилмаслиги уларнинг бутунлай таъсирсиз эканини англатмайди.

«Ақл марказлар»нинг сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнига таъсири улар фаолият юритаётган сиёсий муҳитга боғлиқ ҳолда ҳам фарқланади. Шу билан бирга, сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнининг мураккаб ва кўп қиррали табиати «ақл марказлар» таъсир даражасини аниқлашни қийинлаштиради.

Сиёсатни ишлаб чиқиш кўплаб ахборот манбаларига таянадиган мураккаб жараён ҳисобланади. Сиёсатчилардан бевосита кўрсатмалар бўлмаса тадқиқотчилар «ақл марказлар»нинг эҳтимолий таъсирини сифатли усуллар масалан, интервьюлар ва миқдорий усуллар, оммавий ахборот воситаларида тилга олиниш частотаси ва ижтимоий тармоқлардаги обуначилар сони орқали баҳолашга ҳаракат қилишади<sup>3</sup>.

Р.Ҳааснинг таъкидлашича, «ақл марказлар»нинг сиёсатга таъсири бешта асосий йўналишда намоён бўлади: оригинал ғоялар ва сиёсат

<sup>1</sup> Адил Ч. «Мозговые центры» и политический процесс: роль и значимость в принятии решений // Вестник Забайкальского государственного университета. Т. 25. № 4. 2019. – С.75-85.

<sup>2</sup> Abelson D.E. Is Anybody Listening? Assessing the Influence of Think Tanks // Adolfo Garcé and Gerardo Uña. Think Tanks and Public Policy in Latin America: Global Dynamics and Regional Realities. – Buenos Aires: Center for the Implementation of Public Policies Promoting Equity and Growth, 2010. – P.13.

<sup>3</sup> Адил Ч. Роль экспертно-аналитических центров в принятии внешнеполитических решений: опыт России и Польши: дис. ... канд. полит. наук. – Нижний Новгород, 2025. – С.51.



вариантларини ишлаб чиқишда ёрдам бериш, ҳукуматда ишлаш учун тайёр экспертлар контингентини тақдим этиш, юқори даражадаги муҳокамалар учун форумлар яратиш, АҚШ аҳолиси учун халқаро сиёсат соҳасида маълумотлар тақдим этиш, шунингдек, расмий органларга можаро ва низоларни ҳал қилишда ёрдам бериш<sup>1</sup>.

Россиялик тадқиқотчи Д.Г.Зайцев «ақл марказлар»нинг сиёсатга таъсирини уларнинг мавжуд ресурслари асосида таҳлил қилишни таклиф этади. Унга кўра, бу ресурслар қуйидагилардан иборат: кадрлар ва ташкилотчилик салоҳияти, интеллектуал имкониятлар, моддий ресурслар, ижтимоий капитал (алоқалар), шунингдек, рамзий капитал, яъни обрў-эътибор ва ишонч.

Умуман, АҚШдаги неоконсерватив «ақл марказлар»нинг сиёсий жараёнларга, хусусан, ташқи сиёсий қарорлар қабул қилишга таъсири бир қанча йўналишларда намоён бўлади. Юқоридаги айрим талқинлар ва сўнги 30-40 йилдаги АҚШ ташқи сиёсати хусусиятларидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, АҚШ сиёсий тизимида неоконсерватив қарашларни илгари сурувчи «ақл марказлар» ташқи сиёсатга муҳим даражада таъсир ўтказмоқда. Улар АҚШ ташқи сиёсатининг шаклланишида ғоявий илдизларни яратишдан тортиб сиёсий қарорларнинг амалга оширилишига қадар кенг ва кўп қиррали таъсир механизмларига эга. Уларнинг биринчи ва энг асосий роли – ғоявий-мафкуравий йўналишдаги фаолиятидир. Ушбу марказлар миллий хавфсизлик ва глобал етакчилик концепцияларини илгари суриб, давлат сиёсатининг мафкуравий асосларини яратишда муҳим роль ўйнайди. Улар сиёсий фикрларни шакллантириш орқали давлатнинг ташқи сиёсат стратегиясининг йўналишини белгилашга таъсир кўрсатади.

Бу йўналишда неоконсерватив «ақл марказлар» ўзининг асосий вазифаси сифатида АҚШ ташқи сиёсатининг мафкуравий майдонини шакллантиришни белгилайди. Улар миллий манфаатларни ҳимоя қилишни фақат иқтисодий ёки ҳарбий қудрат билан эмас, балки «эркинлик ва демократия» каби универсал қадриятлар асосида амалга ошириш зарурлигини илгари суради. Ушбу мафкура АҚШни дунё бўйлаб «яхши ниятли диктатор» ёки «эркинлик тарғиботчиси» сифатида кўрсатади. Бу ғоя неоконсерватив «ақл марказлари»нинг сиёсий элита ва жамоатчилик фикрида чуқур ўрин олишига ёрдам берди. Улар ўз тадқиқотлари, мақолалари ва китоблари орқали сиёсатшунослар ва сиёсатчиларни бу ғояларга жалб қиладилар. Шу асосда АҚШнинг ташқи сиёсатида муҳим мафкуравий йўналишларни белгилайди. Улар миллий хавфсизлик, демократия тарғиботи, хавфсизлик ва эркинликнинг устуворлиги каби асосий ғояларни сиёсатчилар ва жамоатчилик онгига сингдиради.

Аксар эксперт марказлари «совуқ уруш» даврида шаклланиб, консерватив ва «қўриқчи» қадриятларга асосланган сиёсатни илгари

<sup>1</sup> Хаас Р. «Мозговые центры» и американская внешняя политика: точка зрения политика // Внешняя политика США. 2002. Т. 7, № 3. // <http://usinfo.state.gov/journals/ips/1102/ijpr/pj73haass.htm>

суришга қаратилган эди. Уларнинг асосий мақсади АҚШнинг сиёсий гегемонлигини мустаҳкамлашдан иборат бўлди. Ушбу институтларнинг ҳужумкор стратегияси марказида «АҚШ қадриятлари» деб аталувчи ғояларни бутун дунёга ёйиш зарурати туради, аммо бу қадриятлар доимо бошқа цивилизацион қадриятлар билан мутаносиб келмаслиги мумкинлиги ҳақидаги нуқтаи назар мавжуд. Шу сабабли, академик муассасалардан фарқли ўлароқ, эксперт кенгашлари кўпинча кескин консерватив позицияни эгаллаб, Республикачилар партиясини фаол қўллаб-қувватлайди.

Айнан шу «ақл марказлар»дан чиққан кескин даъват ва чақириқлар ўша даврнинг сиёсий рамзига айланиб, рақиблар учун инкор этиб бўлмас таъйиқ воситасига айланиши мумкин. Масалан, Янги Америка асри лойиҳаси (ПНАС) ўзининг «Американинг мудофаасини қайта қуриш: янги аср учун стратегия, кучлар ва ресурслар» (2000) ҳужжатида АҚШ ҳарбий устуворлигини кучайтириш ғоясини илгари сурган ва бу 2001-йилдан кейинги сиёсий қарорлар учун мафкуравий асос бўлиб хизмат қилган. Унда АҚШнинг глобал лидерлик ролини кучайтириш, айниқса, Яқин Шарқдаги стратегик позицияни мустаҳкамлаш зарурлиги таъкидланади. Ҳужжатда айтилишича: «АҚШ дунёдаги яқка ҳукмрон давлат сифатида, ўз ҳарбий ва сиёсий қудратини мустаҳкамлаб, эркинлик ва демократияни глобал миқёсда тарғиб қилиши шарт». Бу концепция 2001 йилги глобал терроризмга қарши кураш сиёсатида ҳам ўз аксини топди.

Иккинчи таъсир механизми сифатида «Revolving Door» – яъни сиёсий элита билан алоқалар ўрнатиш жараёни ажралиб туради. Таҳлил марказларда фаолият юритган экспертлар ва мутахассислар юқори давлат лавозимларига ўтиб, ўз ғояларини амалий сиёсатга татбиқ этади. Бу механизм орқали экспертлар ва ҳукумат амалдорлари ўртасида мустаҳкам алоқалар вужудга келиб, сиёсий қарорларнинг мазмунини ва йўналишига сезиларли даражада таъсир кўрсатади.

«Ақл марказлар» ўз экспертларини сиёсий элита таркибига киритиш орқали таъсир доирасини кенгайтиради. Улар ҳукумат идоралари, Конгресс ҳамда дипломатия соҳасида фаолият юритадиган кадрларни тайёрлаб, мутахассисларини юқори сиёсий лавозимларга эришишига интилишади. Неоконсерватив «ақл марказлар» сиёсатчилар, дипломатлар, ҳарбий ва давлат ходимларини семинарлар ва конференциялар орқали бирлаштириб, сиёсий элита билан узлуксиз ва мустаҳкам алоқалар ўрнатади. Натижада, ушбу тайёрланган кадрлар сиёсий қарор қабул қилиш жараёнида неоконсерватив нуқтаи назарни илгари сурувчи шахсларга айланади. Шу тариқа улар сиёсий қарор қабул қилувчилар билан бевосита мулоқотда бўлиб, ўз ғояларини амалий сиёсатга айлантиришга имкон яратади ва қарор қабул қилинадиган марказларга сезиларли таъсир кўрсатади.

Ж.Андерсон таъкидлаганидек, «Ақл марказларнинг асосий қуроли – ўз экспертларини давлат идораларига жойлаштириш орқали сиёсий жараёнга

таъсир қилишдир»<sup>1</sup>. Масалан, Америка тадбиркорлик институти (АЕИ) ва Мерос жамғармаси (кўплаб юқори лавозимли ҳукумат ходимларини тайёрлаган ва улар неоконсерватив сиёсат тарғиботчиларига айланган.

«Ақл марказлар» учун «имконият ойнаси» сайлов олди даврларида очилади. Бу вақтда давлатнинг юқори лавозимларига номзодларнинг дастурлари ва устуворликлари шаклланади, шунингдек, янги ҳукумат тузилиши жараёни бошланади. Масалан, Мерос жамғармаси Роналд Рейганнинг биринчи ва иккинчи маъмуриятларининг сиёсий кун тартибини белгилашда муҳим роль ўйнаган<sup>2</sup>. Унинг икки президентлик даврида Мерос жамғармаси, Гувер институти ва Америка тадбиркорлик институтидан 150 мутахассис давлат хизматига жалб қилинди. Шундай қилиб, «бундай марказлар келажакдаги юқори лавозимли америкалик амалдорлар учун «майдон» бўлиб хизмат қилади. Бир партия ҳокимиятда бўлса, бошқа партиянинг аъзолари таҳлилий марказларга ишлаш учун боради. Агар ҳокимият партияси сайловлар орқали ўзгарса, кўплаб таҳлилчилар янги ҳукумат идораларида тайинланади,» деб ёзади Вудро Уилсон номидаги Халқаро илмий марказ президенти Ли Хемилтон<sup>3</sup>.

Учинчидан, «ақл марказлар» сиёсатчилар ва расмий идораларга муқобил стратегиялар ва тавсияларни таҳлилий ҳужжатлар шаклида тақдим этади. Бу ҳужжатлар сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида муҳим аҳамиятга эга бўлиб, сиёсий жараёнларни шакллантиришга бевосита ёрдам беради.

Таҳлилий ҳисоботлар, стратегик тавсиялар ва сиёсий ҳужжатлар ишлаб чиқиш ҳамда эксперт ва маслаҳат хизматларини ташкил қилиш неоконсерватив «ақл марказлар»нинг энг таъсирчан механизмлари ҳисобланади. Бу борада неоконсерватив «ақл марказлар» нафақат назарий материаллар тайёрлайди, балки амалий сиёсат учун аниқ тавсияларни ҳам ишлаб чиқади. Уларнинг экспертлари махсус сиёсат ҳужжатлари, стратегик таҳлиллар ва қарорлар лойиҳаларини ҳукуматга тақдим қилади. Бундай экспертиза давлат бошқарувида сиёсий қарорларни қабул қилиш жараёнини чуқурлаштиради ва илмий асослашни таъминлайди.

Неоконсерватив «ақл марказлар» ташқи сиёсат учун зарур бўлган стратегик ҳужжатлар, хавфсизлик концепциялари ва норматив асосларни ишлаб чиқади. Улар бу ҳужжатларни ҳукуматнинг расмий сиёсатига айлантиришга ҳаракат қилишади. Улар юқори даражадаги сиёсатчилар, давлат идоралари ва Конгресс аъзоларига ўз эксперт хулосаларини,

<sup>1</sup> Anderson J. Think Tanks and Policy Influence: The Power of Expertise. – New York: Palgrave Macmillan, 2011. – 240 p. – P.68.

<sup>2</sup> Адил Ч. Роль экспертно-аналитических центров в принятии внешнеполитических решений: опыт России и Польши. Диссертация на соискание учёной степени кандидата политических наук. – Нижний Новгород, 2025. – С.49.

<sup>3</sup> Мирзаян Г.В. Аналитические центры и процесс принятия решений в США. Журнал «Россия и Америка в XXI веке». – № 3, 2011. – С.38.// Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 27.08.2011. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/4567>

стратегик тавсияларини бериб, қарор қабул қилиш жараёнига бевосита аралашади.

*Тўртинчидан*, экспертлар оммавий ахборот воситаларида фаол иштирок этиб, ўз фикр ва тавсияларини кенг жамоатчиликка етказадилар. Бу орқали улар ижтимоий фикрни бошқариш, сиёсий муҳокамаларни шакллантириш ва ҳукумат сиёсатига босим ўтказишда самарали восита сифатида намоён бўлади.

*Бешинчидан*, «ақл марказлар» томонидан олиб борилган илмий тадқиқотлар сиёсий қарорларнинг легитимлигини таъминлашда муҳим ўрин тутати. Тадқиқотлар ёрдамида сиёсий қарорлар илмий асосга эга бўлиб, уларнинг ижтимоий ва сиёсий қабул қилиниши осонлашади.

*Олтинчидан*, молиявий донорларнинг қўллаб-қувватлаши неоконсерватив «ақл марказлар» фаолиятининг барқарорлигини ва таъсир доирасининг кенгайишини таъминлайди. Катта молиявий ресурсларга эга бўлиш марказларга кўпроқ ходим ёллаш, кенг қамровли тадқиқотлар олиб бориш ва сиёсий майдонда мустаҳкам позицияни эгаллаш имконини беради.

Демак, ушбу таъсир механизмлари бир йўналишда эмас, балки бир неча қатламли ва ўзаро боғланган тизим сифатида фаолият кўрсатади. Бу комплекс механизмлар орқали неоконсерватив «ақл марказлар» АҚШ ташқи сиёсатига нафақат бевосита, балки билвосита таъсир кўрсатадиган кучли воситачиларга айланади. Улар давлатнинг стратегик йўналишларини ўз истаклари ва мақсадлари йўлида самарали йўналтириш имкониятига эга. Шу боис, мазкур механизмлар неоконсерватив «ақл марказлар»нинг АҚШнинг глобал ташқи сиёсатини қандай ва нима сабабдан шакллантираётганини чуқурроқ англашга замин яратади.

Хулоса қилганда, *биринчидан*, неоконсерватив «ақл марказлар» ҳукумат тизимининг юқори қатламларига экспертлар ва мутахассисларни кадр сифатида етказиб бериш орқали сиёсий элита билан интеграциялашади. Бу кадрлар сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида ўзгаришлар яратишга қодир бўлиб, айниқса, ташқи сиёсатнинг стратегик йўналишларини белгилашда бевосита таъсир кўрсатади. Мисол учун, Америка тадбиркорлик институти (АЕИ) ва Мерос жамғармаси каби марказларнинг етказиб берган мутахассислари 2000-2010-йилларда АҚШ маъмуриятида юқори лавозимларда фаолият юритди. Ушбу сиёсий кадрлар оқими «элита циркуляцияси» концепциясига мос равишда, неоконсерватив қарашларнинг ҳукумат сиёсатига чуқур сингишига имкон яратади;

*Иккинчидан*, неоконсерватив «ақл марказлар» сиёсий институтлар, хусусан, Конгресс билан самарали ҳамкорлик ўрнатади. Улар қонунчилик жараёнларида экспертлик тингловлари, сиёсий таҳлиллар, қонун лойиҳаларининг концептуал тайёрланиши ва қонунлар олдидан техник ёрдам кўрсатиш орқали лобби фаолиятини тизимли олиб боради. Бу жараён сиёсий лобби ва сиёсий технология назариялари доирасида таҳлил қилинади ва уларни сиёсий қарорларни шакллантиришдаги ҳал қилувчи восита сифатида кўрсатади. Айниқса, сиёсий конъюнктура консерватив

кучларга мос келганда, неоконсерватив «ақл марказлар» ўз таъсирини максимал даражада оширади;

Учинчидан, стратегик ҳужжатларнинг тайёрланиши ва сиёсий тавсиялар ишлаб чиқилиши марказларнинг илмий асосланган сиёсат яратиш қобилиятини намойиш этади. «Мандате фор Леадершип» каби ҳужжатлар неоконсерватив мафкуранинг амалий ташувчиси бўлиб, улар консерватив ташқи сиёсатнинг ривожланишига кўмаклашади. Ушбу ҳужжатлар сиёсий коммуникация ва сиёсий дискурсни шакллантиришда муҳим восита ҳисобланади;

Умуман олганда, неоконсерватив «ақл марказлари» сиёсий қарор қабул қилиш жараёнида илмий асосланган экспертизани тақдим этиш, сиёсий лобби ва коммуникация стратегиялари орқали бевосита ва билвосита таъсир ўтказишнинг интеграциялашган тизимини яратган. Уларнинг фаолияти нафақат АҚШнинг ташқи сиёсатини шакллантиришда, балки глобал сиёсий контекстда ҳам стратегик таъсир кўрсатишда давом этмоқда.

**Бахром НАЗАРАЛИЕВ, с.ф.б. ф.д. (PhD), катта ўқитувчи**  
**(Ўзбекистон Журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ФУҚАРОЛАР СИЁСИЙ ОНГИ ВА МАДАНИЯТИНИ** **ЮКСАЛТИРИШДА ОММАВИЙ АХБОРОТ ВОСИТАЛАРИНИНГ** **ЎРНИ ВА РОЛИ**

Фуқаролар сиёсий онги ва маданиятининг улар яшаб турган жамият ва давлат тараққиёти ҳамда барқарорлигидаги ўрни ҳар қачонгидан ҳам муҳим аҳамият касб этиб турибди. Миллий манфаатларни таъминлашни ўз ичига олган барча чора-тадбирлар мажмуаси ўз табиатига кўра ахборот макони ва унда ташкил топган ОАВ фаолияти самарадорлиги билан белгиланиши омили борган сари янги прогрессни қайд этмоқда. Бунда глобал ахборот маконининг ўзига хос жиҳатлари ва қонуниятлари бевосита кичик ахборот маконига, бу орқали муайян давлат ва жамиятга ўз таъсирини ўтказмоқда.

Сўнгги йилларда мамлакатда амалга оширилаётган ахборот ва сўз эркинлиги сиёсати, бевосита оммавий ахборот воситалари учун, шу ўринда, электрон ОАВнинг замонавий талаблари ва стандартларидан келиб чиққан ҳолда аҳолининг ахборотга бўлган эҳтиёжини қондирувчи халқчил телевидение учун ҳам тўлақонли фаолият юритишнинг ташкилий-ҳуқуқий заминларини яратиб берди.

Қайд этиш керакки, давлат ва нодавлат (хусусий) телеканаллар ўзларининг ташкил топиши ва шаклланиши даврларида, айниқса, 2016 йилнинг иккинчи қисмидан бошлаб ўзига хос муҳим ривожланиш палласига кирди. Айниқса, нодавлат телеканаллар ахборот тарқатишнинг замонавий

усуллари ва механизмларидан фойдаланган ҳолда қисқа вақт ичида республика бўйлаб катта аудиторияни хусусий эфир контентларига қаратишга муваффақ бўлди. Ўз навбатида, интернетда ўз саҳифаларини яратди.шунингдек, ижтимоий тармоқлар, мессенжерлар ва видеохостингларда ҳам барча эфирларни сақлаш, қайтариб кўриш ҳамда юклаб олиш имкониятини юзага келтирувчи канал, гуруҳ ва профиллар шакллантириб, аҳолининг катта қисмини қамраб олди.

Хусусий телеканалларнинг аҳоли орасидаги халқчил ахборот тарқатиш манбаси эканлиги ҳамда оммабоплиги тўғрисидаги реал фактлар ва натижалар, бу борада ОАВнинг ушбу тури ёрдамида жамиятда фаол тарғибот-ташвиқот ишларини ўтказиш,шунингдек, фуқаролар сиёсий онги, тафаккури ва маданиятини оширишга қаратилган чора-тадбирларни изчил амалга ошириш ва бу орқали ҳар қандай ғоявий-мафкуравий таҳдидларга қарши курашиш ҳамда жамиятда юксак даражадаги сиёсий онг ва маданиятни юзага келтириш мумкин эканлигини кўрсатмоқда.

Мавжуд маълумотлар таҳлили, Ўзбекистон Республикасида фаолият юритаётган хусусий телеканаллар томонидан эфирга узатилаётган айрим материаллар жамиятга салбий таъсир қилиб, фуқаролар сиёсий онги ва маданиятини саёзлаштираётганлиги ва ижобий ривожланишни ортага сураётганлигини кўрсатмоқда.

Яъни, сўнгги вақтларда Ўзбекистон ахборот маконидаги хусусий телеканаллар ахборот узатиш функциясини бажариш давомида, эфир дастурларидан жой олган баъзи кўрсатувлар, ижтимоий-сиёсий, маиший, reality ток-шоулар, кўнгилочар дастурлар, телеўйинлар, кинофильм, телесериал, теленовелла, клип, мультфильм, кўшиқ, реклама ва бошқа медиамаҳсулотларни намойиш қилиш орқали томошабинлар аудиториясига салбий таъсир кўрсатиш ҳолатлари юзага келаётганлигини тасдиқламоқда.

Бу борадаги салбий жараёнларни чуқур, илмий асосда ўрганиш ва тизимли таҳлил қилиш учун уларни хусусий телеканал эфир контентлари мазмуни, йўналиши, аудиторияси, ҳажми ва таъсир хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда шартли равишда бир нечта гуруҳларга ажратиш мумкин.

**I. Жамият орасида Ўзбек халқининг бой тарихи, миллий қадриятлари, урф-одатлари, анъана ва менталитетига зид бўлган тушунчаларни тўлиқ ёки қисман тарғиб этаётган ижтимоий ва маиший мавзулардаги кўрсатувлар ва ток-шоулар.**

Қайд этиш керакки, хусусий телеканалларнинг эфир вақтидаги ижтимоий ва маиший мавзуларга бағишланган кўрсатув ва турли хил ток-шоулар аҳоли эътиборини тортиш, аудиторияни кенгайтиришда қулай контент тури ҳисобланади. Чунки, ушбу кўрсатувда олиб чиқиладиган мавзулар асосан кундалик ҳаётдаги ижтимоий масалаларга бағишланган бўлиб, унинг иштирокчилари ҳам аксар ҳолларда оддий халқ вакили бўлади.

Ҳозирги вақтда оммабоп хусусий телеканалларнинг бир ҳафталик эфир дастурларидаги ушбу турдаги кўрсатувларнинг умумий вақти ва жами эфир вақтидаги улуши, бу борада олиб бориладиган таҳлил учун керакли маълумот саналади. Хусусан, қуйидаги жадвалдан кўриниб турибдики,

«Зўр ТВ» телеканали бу борада энг кам кўрсаткич 3.4 фоизни, «Миллий ТВ» телеканали эса, энг кўп қиймат 6.8 фоизни ташкил этмоқда.

Қайд этиш керакки, сўнгги йилларда давлатнинг ахборот соҳасидаги очиқлик сиёсати ўлароқ, бутун ОАВ тизимида, шу ўринда, хусусий телеканаллар фаолиятида ҳам шиддат билан ривожланиш тенденцияси юз берди. Жумладан, авваллари муҳокама қилиниши, эфирга олиб чиқилиши, намоиш этилиши мақсадга мувофиқ кўрилмаган ва рад этилган айрим контентларга тўлақонли рухсат берилгани ортидан хусусий телеканалларнинг аудитория учун ўзаро рақобат муҳити юзага келди.

Ушбу рақобат жараёнида кўплаб хусусий телеканаллар имкон қадар аудиторияни қизиқтириш, уни экран олдида чорлаш, унга боғлаб қўйиш ва ушбу кетма-кетликни тизимли даражага олиб чиқиш мақсадида асосан кўнгилочар дастурлар яратишга киришиб кетишди. Бу борада қўшни давлатлар, МДХ давлатлари ва Европа каналларида урфга кирган ҳамда кўпчилик мухлисларнинг эътиборини тортган, ўзига боғлаб қўйган кўрсатувлардан андоза олишди.

**1-жадвал. Хусусий телеканаллар орқали намоиш этилаётган теледастурларнинг ҳафталик жадвали вақт таснифи**  
(2023 йил январь – декабрь ойлари мисолида)<sup>1</sup>

Кўрсатув (дастур, контент) тавсифи	Бир ҳафталик умумий эфир вақтидаги улуши (фоизда, дақиқада)			
	Зўр ТВ	МУ 5 ТВ	Миллий ТВ	Севимли ТВ
Ижтимоий ва маиший мавзулардаги кўрсатувлар ва ток-шоулар	<b>3.4 фоиз</b> (345 дақ.)	<b>5.1 фоиз</b> (530 дақ.)	<b>6.8 фоиз</b> (540 дақ.)	<b>3.6 фоиз</b> (360 дақ.)

Бу эса, аҳолиси сиёсий масалалардан анча йироқ бўлган, сиёсий онг ва маданият етарли даражада шаклланиб улгурмаган, ахборот олиш ва уни таҳлил қилиш борасида меъёрий кўникмаларга эга бўлмаган, шунингдек, аҳолисининг кўпчилик қисми ишсиз ёки доимий иш билан банд бўлмаган ҳамда ёши катталар, уй бекалари ва ёш болалардан иборат бўлган катта аудиторияга эга Ўзбек жамияти учун улар эътиборини торттишда жуда ҳам қўл келди.

Қолаверса, сўнгги йилларда давлат ҳокимиятини ташкил этишда демократик тамойилларнинг амалиётда бевосита қўлланилиши аҳолининг ОАВга бўлган ишончини оширди, шунингдек, унга яқинлаштирди. Умуман олганда, жамият орасида намоиш этилиши ортидан фуқароларга салбий

<sup>1</sup> Хусусий телеканалларнинг мавжуд сайтлари орқали тақдим этилган маълумотлар асосида шакллантирилди. <https://www.zortv.uz/>, <https://my5.media/>, <http://milliy.tv/en/index.html>, <https://sevimlitv.uz/>

таъсир кўрсатаётган бир қатор кўрсатувлар ва медиамаҳсулотлар таҳлил этилди.

Жумладан, бир нечта хусусий телеканалларнинг «You Tube» видеохостингидаги блогларига жойлаштирилган айрим кўрсатувлар контент-таҳлили унинг бош ғоясида шахс ва жамиятнинг инсоний манфаатлари акс этмаётганлиги, аксинча кўрсатув рейтингини ошириш ва аудиторияни кенгайтиришга қаратилганлиги, шунингдек, бевосита кўрсатувни олиб боришда иштирокчилар билан боғлиқ саралаш жараёнларини тўғри ташкил этилмаслиги, эфир давомида жамиятдаги мавжуд ижтимоий қадриятлар ва ҳуқ-атвор нормаларидан четга чиқиб, ёш, оила ва инсоний муносабатлар билан боғлиқ турли хил ахлоқсизликларни очиқланиши ҳолатларининг юз бериши ўз тасдиғини топмоқда.

Бунинг натижасида, жамият учун муқаддас саналган туйғулар, одоб-ахлоқ тушунчалари ва бошқа маънавий тўлдирувчиларни кулги объектига айланаётгани, шу билан бирга, ушбу медиаконтентларнинг тегишли қисмлари ижтимоий тармоқлар орқали тарқатилиб янада кенгроқ аудиторияни қамраб олаётганлиги ортидан кўрсатувни маънавий емирувчи манбага айланиб бораётганлигини қайд этиш мумкин.

Шу билан бирга, «You Tube» видеохостингидаги блогларга жойлаштирилган бошқа бир кўрсатувлар контент-таҳлили, уларнинг ҳам бош ғоясида шахс, жамият ва давлат учун ижтимоий аҳамият касб этувчи муаммоларни юзага чиқариш, уларни муҳокама қилиш ва унга ечим топишдан кўра, ҳамма учун қизиқ бўлган ном остидаги ўта шахсий мазмундаги масалаларни эфирга олиб чиқиш, айниқса, оила ва яқин қариндошлар ўртасидаги шахсий адоват, нафрат, ўзаро тортишув, шунингдек, зўрлаш, тажовуз, босқинчилик ва бошқа жамият психологиясига, аҳоли ижтимоий кайфиятига агрессив импульс беришга қаратилган, пировардида канал аудиториясини ва рейтингини оширишга олиб келувчи мақсадга эришиш ғояси устувор эканлигини кўрсатмоқда.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, кўрсатув ижодкорлари томонидан жараённи янада қизгин қилиш, барчанинг эътиборини, шу ўринда, келгусида ижтимоий тармоқларда ҳам шов-шув кўтариш мақсадида, кўрсатув давомида бошловчининг вазиятни манипуляция қилишига замин тайёрлаш учун қасддан руҳий ва жисмоний носоғлом иштирокчиларни жалб қилишмоқда.

Бунинг оқибатида, қолаверса, ушбу кўрсатувнинг юқорида таъкидланган рейтинг учун олиб бораётган тактикаси шароитида аҳоли ижтимоий кайфиятида бир қатор салбий ўзак (*ғоявий элементларни ўз ичига олувчи*) ўзгаришлар кузатилган.

*Биринчидан*, фуқароларда ахборот ва сўз эркинлигини юзага чиқариш ва шахсий (оилавий) маълумотларга оид тафсилотларни очиқлаш масалаларида тушунмовчилик юзага келган ёки ҳар иккисини бир маънода кўришдек салбий ёндашув тенденцияси шаклланган.

*Иккинчидан*, жамиятда мавжуд муаммоли масалаларни тўлиқ ёки қисман ҳал этиш учун айнан фуқароларнинг ўзлари томонидан саъй-



ҳаракат, интилиш ва ирода, шунингдек, рационал ва объектив қарорлар қабул қилиш ҳамда уни амалда юзага чиқариш талаб этилган тақдирда ҳам ТВни барча муаммоларнинг тўлақонли ҳал қилувчи ечим манбаси сифатида кўриш.

*Учинчидан*, экранга олиб чиқиладиган мавзу доирасидаги муҳокамаларнинг асл мазмун-моҳияти ушбу масалалар асосан оилаларнинг шахсий доирасига кирувчи масалалар эканлиги, шунингдек, юзага келган муаммонинг тўғридан-тўғри ечими ҳам айнан ушбу баҳсли жараён иштирокчиларининг ихтиёрий қарорларига боғлиқ эканлигини, қолаверса, ушбу индивидуал қарорларнинг қабул қилиниши ҳуқуқий-демократик жамият шароитида ОАВ билан боғлиқ жамоатчилик назоратига мантиқан алоқаси йўқлигини тасдиқламоқда.

*Тўртинчидан*, канал рейтингини ошириш ва кўрсатув аудиториясини кенгайтириш мақсадида, дастур эфирга узатилишидан аввал реклама ва анонсларда, кейинчалик, кўрсатув тўлиқ видеосини ижтимоий тармоқ ҳамда видеохостингларга жойлаштиришда, мазкур сон (кўрсатув) номи ва унда акс эттирилган воқеаларнинг тўлиқ мазмунида кескин фарқлар кузатилмоқда.

*Бешинчидан*, муайян кўрсатувда иштирок этаётган экспертларнинг дастур давомида ўзини тутишида, жараёнга объектив ҳолислик асосида фикр билдиришида, ўзаро ҳурмат ва профессионаллик даражасини баҳолашда муайян даражадаги эфир саводхонлиги шаклланиб улгурмагани ҳолати оддий томошабинларда ҳам кулги ва муҳокамалардан иборат эътирозларни юзага келтирмоқда.

*Олтинчидан*, муҳокама этилиши пировардида тарғиботга хизмат қилувчи, мазмун жиҳатидан ўта шахсий оилавий муносабатларни ёки ёпиқ характердаги табуларни ифодаловчи, шу ўринда, оммавий равишда ижтимоий муаммо сифатида эътироф этилмайдиган, айрим ҳолларда ҳаддан зиёд бўрттириб кўрсатилган, бироқ эфирга олиб чиқилиши жамиятдаги ижтимоий-маънавий қадриятлар тизимига путур етказувчи, уни емирувчи контентлардан иборат манба эканлигини кўрсатмоқда.

*Еттинчидан*, кўрсатув рейтингини ошириш, уни янада оммабоп қилиш мақсадида, айрим мавзуларни олиб чиқишда, гўёки иштирокчи ўзини танитишини хоҳламаганлиги, хусусан, ўзини танитмасдан монитор орқали мулоқот олиб борган онлайн мурожаат форматида олиб борилган дастур сонининг сунъийлашиб кетганлиги ва жараёни ҳақиқий эканлигига нисбатан шубҳа мавжудлиги.

*Саккизинчидан*, муҳокама этилиши мақсадга мувофиқ кўрилмайдиган мавзулар айнан кўрсатув ижодкорлари томонидан шакллантирилиб, бевосита эълон бериш орқали ўз қаҳрамонларини топаётганлиги.

**II. Фуқаролар онги ва қалбига таъсир этиб, мавжуд анъанавий ижтимоий муносабатлар тизимига, қадриятларга ва халқнинг турмуш тарзига салбий ўзгартиришлар киритаётган, пировардида, жамият орасида «оммавий маданият», «субмаданият» ва унинг унсурларини**

**юзага келтираётган фильм, сериал, новелла, кино, мусиқа, клип ва бошқа медиаконтентлар.**

Ҳозирги вақтда хусусий телеканаллар фаолиятининг асосий қисми аҳолининг маданий жиҳатдан дам олиши ва ҳордиқ чиқаришига, шунингдек, каналнинг доимий томошабинлари сонини оширишга қаратилган. Бунинг асосий сабаби сифатида қуйидаги омилларни санаб ўтиш мумкин:

- фуқароларнинг бўш вақтларини мароқли ўтказишга ва мавжуд маиший қийинчиликлардан чалғишга нисбатан юқори даражадаги эҳтиёжнинг мавжудлиги;

- фуқароларни интеллектуал ёки жисмонан зўриқишга мажбур қилмайдиган, аксинча, ижтимоий аҳамияти юқори даражада бўлмаган маиший воқеликларни акс эттирувчи, шунингдек, тизимли равишда бир-бири билан чамбарчас боғлиқ жараёнлар орқали аудиторияни ўзига боғловчи саёз сценарийларга асосланган фильм, новелла, клип ва мусиқаларга ҳамда бошқа медиа маҳсулотларга нисбатан эҳтиёжнинг тизимли ўсиб бориши;

- хусусий телеканаллар аудиториясининг ижтимоий бўлиниши: ишсизлар, кексалар, қисман ўрта ёшлилар, шунингдек, ёшлар ва болалардан иборат эканлиги;

- хусусий телеканалларнинг ахборот маконидаги ўз ўрни ва аҳамиятини, шу ўринда, мамлакат телевидениесидаги рейтингини оширишда фуқароларнинг ахборот олиш, ижтимоий-сиёсий жараёнларни ёритиш, таҳлил қилиш, бевосита мунозарасини ўтказиш, иқтисодиёт ва дунё хабарларидан воқиф бўлишдан кўра, кўнгилочар дастурларга, шунингдек, маданий ҳордиқ олишга йўналтирилган медиамаҳсулотларга бўлган талабнинг устувор эканлиги инobatга оlinиши;

- замонавий ахборот технологиялари ютуқларидан фойдаланган ҳолда, хусусий ТВда эфирга узатилаётган медиамаҳсулотларни параллел равишда тегишли электрон платформаларга жойлаштириб борилаётгани.

Хусусан, бу йўналишдаги асосий ТВ контент сифатида фильм, сериал ва теленовеллалар пешқадамлик қилмоқда. Бунинг асосий сабаби, айнан хусусий телеканалларда бу каби медиа маҳсулотларнинг кўп ишлаб чиқарилаётгани, шунингдек, бевосита ва тегишли платформалар орқали кўришлар сонининг юқорилиги ҳамда аҳоли орасидаги ижтимоий тадқиқотларда шаклланган хулосаларда фильм, сериал ва теленовеллалардаги мавзуларнинг, ҳаттоки бадиий тўқима образларнинг халқ орасида муҳокама объектига айланаётганлигини қайд этиб ўтиш мумкин.

Шу билан бирга, хусусий телеканаллардаги фильм, сериал ва теленовеллаларнинг муваффақиятли трансляцияга эришаётганлиги яна бир сабаби сифатида, сценарийда олиб чиқилаётган айрим мавзуларнинг ҳақиқатдан ҳам реал маиший ҳаётга мос эканлиги, томошабинлар бевосита улар орқали ўзи ва атрофида бўлаётган жараёнларни тасаввур қилаётганлигини келтириб ўтиш мумкин.

Умуман олганда, мамлакатда фаолият юритаётган энг оммабоп хусусий телеканаллар эфир стратегияси вақт ҳажми таҳлили ўтказилганда, бу йўналишдаги ҳолат янада ойдинлашди. Хусусан, «Зўр ТВ» канали умумий эфир вақтининг 66.6 фоизини, «Севимли ТВ»да 71.4 фоизини, шунингдек, «МУ5» каналининг 80.1 фоизини ҳамда «Миллий ТВ» канали 72 фоизини миллий ва хорижий фильм, сериал ва теленовеллалар ташкил этмоқда. Шундан, миллий ва хорижий фильмларни ўзаро мутаносиблигини кўриб чиқадиган бўлсак, ўз ўрнида чет эл фильмларининг миллий фильмларга қараганда кўп эканлигини кўришимиз мумкин. Эътибор қаратиладиган бўлса, хусусий телеканалларнинг умумий эфиридаги миллий ва хорижий контентлар улуши ҳам бевосита телеканал аудиторияси ҳажмига таъсир этувчи муҳим омил вазифасини бажармоқда.

**2-жадвал. Хусусий телеканаллар орқали намойиш этилаётган кино, сериал, теленовелла, мусиқа, клипларнинг ҳафталик жадвали вақт таснифи (2023-йил январь декабрь ойи мисолида)<sup>1</sup>**

Кўрсатув (дастур, контент) тавсифи		Бир ҳафталик умумий эфир вақтидаги улуши(фоизда, дақиқада)			
		Зўр ТВ	МУ5 ТВ	Миллий ТВ	Севимли ТВ
Кино, сериал, теленовелла, мусиқа, клип	Миллий	37.7 фоиз (3795 д.)	40.9 фоиз (4115 д.)	35.5 фоиз (2830 д.)	18.2 фоиз (1835 д.)
	Хорижий	28.9 фоиз (2915 д.)	39.2 фоиз (3950 д.)	36.5 фоиз (3520 д.)	53.2 фоиз (5350 д.)
Жами:		66,6 фоиз (6710 д.)	80.1 фоиз (8065 д.)	72 фоиз (6350 д.)	71.4 фоиз (7185 д.)
Шундан, фақат кино, сериал, теленовелла	Миллий	54.7 фоиз	47.2фоиз	44.6 фоиз	25.5 фоиз
	Хорижий	45.3фоиз	52.8фоиз	55.4 фоиз	74.5 фоиз

Дарҳақиқат, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев 2024 йининг 12 январь куни ўтказилган Хавфсизлик Кенгашининг кенгайтирилган йиғилишида миллий контент масаласига алоҳида тўхталиб, қуйидаги фикрларни билдириб ўтган: «...ахборот майдонини сифатли ва рақобатдош миллий контент билан тўлдириш масаласи ҳар қачонгидан ҳам долзарб бўлиб бораётгани барчамиз учун аён ҳақиқатдир. Шу боис, дунёда юз бераётган воқеа-ҳодисаларни миллий

<sup>1</sup> Хусусий телеканалларнинг мавжуд сайтлари орқали тақдим этилган маълумотлар асосида шакллантирилди. <https://www.zortv.uz/>, <https://my5.media/>, <http://milliy.tv/en/index.html>, <https://sevimitv.uz/>

*манфаатларимизни ҳисобга олган ҳолда, тезкор ва чуқур таҳлиллар асосида ёритиб бориш ўта муҳим, деб ўйлайман»<sup>1</sup>.*

Хусусан, миллий контентларни намоиш этиш борасида барча телеканаллар деярли бир хил маромда фаолият юритишаётган бўлса, «Севимли ТВ» телеканали эфиридаги хорижий контентлар улуши бошқаларникидан бир мунча олдинда бормоқда.

Аудиторияни ўзига жалб этиш мақсадида, жамиятдаги ижтимоий-сиёсий жараёнларга, фуқароларни қийнаб келаётган турли масалаларга уйғун кайфиятдаги ёки реал ҳақиқатларга асосланган воқеликларни ўзида акс эттираётган ҳамда дунё кино бозорида катта муваффақият қозongan хориж фильмларини ўзбек тилига таржима қилиш ва уни эфирга узатиш канал рейтинги учун алоҳида муҳим роль ўйнамоқда.

Жумладан, қуйидаги кетма-кетликдаги ғояларни илгари сурувчи хориж фильмлари телетомошабинларнинг алоҳида эътиборига тушмоқда:

- махсус хизмат, разведка ва контрразведка, жосуслик ва хоинлик;
- Қуролли Кучлар, чегара муаммолари, дунёнинг қайноқ нуқталаридаги конфликтлар, миллий озодлик ҳаракатлари, гуманитар интервенция

ва йирик давлатларнинг превентив ҳарбий чораларига оид жараёнлар;

- давлат сиёсати, унинг шаклланиши, сиёсий элита, ҳокимият учун кураш, сайлов жараёнлари, сиёсий муҳолифат, сиёсий технологиялар;

- жамиятдаги адолатсизлик, коррупция, уюшган жиноятчилик, одам савдоси, хуфиёна иқтисодиёт, мафия;

- экологик муаммолар, сунъий интеллект, космос, атом энергияси, кимё инженерияси ва бошқа илм-фан ҳамда илмий кашфиётлар билан боғлиқ масалалар<sup>2</sup>.

Олиб борилган таҳлиллар хусусий телеканаллар орқали эфирга узатилаётган айрим фильм, сериал, кино ва теленовеллалар мазмун-моҳияти, сценарийси, унда кўтарилиб чиқиляётган ва алоҳида урғу бериляётган мавзу, муҳокама объектининг шахс, жамият ва давлат манфаатлари кесимида ижтимоий аҳамият касб этмаслиги, аксинча, ўта саёз, драматургиядан холи, жамиятдаги мавжуд ижтимоий қадриятлар ва анъаналарга зид бўлган жараёнларни акс эттирувчи, шунингдек, нормал инсонийлик фазилатларига зид бўлган ахлоқсизлик, фаҳш ва интим каби ёпиқ характердаги саҳналардан иборат, ўз навбатида қораланувчи аммо, инсон эҳтиёжлари ва инстинктларига тўғри пропорционал бўлган воқеа-ҳодисаларни ифодаловчи маънавий емирувчи манба сифатида намоён бўляётганлигини тасдиқламоқда.

Шу ўринда, хусусий телеканаллар онлайн электрон платформалари ва «You Tube» видеохостингларига жойланган ҳамда юқорида қайд этилган

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг «Матбуот ва оммавий ахборот воситалари ходимларига» байрам табригидан. <https://president.uz/uz/lists/view/7346>

<sup>2</sup> Назаралиев Б.И. Фуқаролар сиёсий онги ва маданиятини мафкуравий таҳдидлардан ҳимоялаш механизмлари. Монография. – Тошкент: Методист, 2025. – 160 б.

медиа маҳсулотларнинг контент таҳлили натижалари бевосита қуйидаги хулосаларни илгари сурди:

- мазкур сериаллар сценарийсининг умумий кайфияти салбий (*агрессив қўзғатувчи, конфликттоген, стрессни юзага келтирувчи*) мазмун касб этади (*тушкунлик, аламзадалик, нафрат, ёлғон, алдов, хиёнат, тажовуз, суиқасд, ҳасад, кўролмаслик, қасос, ўч олиш, ҳийла, найранг, гаров ва ҳ.к.*);

- фильм мақсади мавҳумликка эга бўлиб, унинг бош ғояси жамият учун ижтимоий аҳамият касб этмайди, аксинча ўта маиший ва саёз воқеликни ифодалайди (*фильмни тўлиқ кўриб чиқиб яхлит хулоса шаклланмайди*);

- жамиятда ўрнатилган қадриятлар, ахлоқ-одоб меъёрларига зид бўлган тушунчаларни тўғридан-тўғри ёки билвосита гавдалантиради (*қўшхотинлик, яқин қариндошлар ўртасидаги ишқий алоқалар, ахлоқсизлик, фахш, интим, жиноий авторитет, бировнинг ҳисобига кун кўриш ва ҳ.к.*);

- ҳуқуқбузарлик, жиноий хатти-ҳаракатлар ва салбий иллатларни саҳналаштиришдаги меъёрлар бузилган (*туҳмат, ҳақорат қилиш, ўғрилик, товламачилик, фирибгарлик, уюшган жиноятчилик, баданга оғир тан жароҳати етказиш, одам ўлдириш, махфий уюшма тузиш, номусга тегиш, маиший зўравонлик, аёллар ҳуқуқларини топташ, гиеҳвандлик, қора дори, психотроп моддалар ва ҳ.к.*);

- чет эл фильмларидаги тарихни сохталаштириш (*геосиёсий манфаат нуқтаи назаридан*), муқаддас ва инсон руҳиятига кучли таъсир этиш хусусиятига эга бўлган рамзлар, маълумотлар, фактлар орқали жамият ижтимоий фикрга салбий таъсир қилиш, шунингдек, мавжуд сиёсий тизимга нисбатан ўзаро солиштириш, объектив тафовутларни юзага келтириш ва жамият фикрини ўзгартириш ва чалғитиш;

- фильмларнинг давлат ва жамият ривожига хизмат қилувчи устувор ғоя ва мафкураси билан ўзаро алоқанинг йўқлиги, шу ўринда, фуқароларда юз бераётган ижтимоий-сиёсий жараёнларга нисбатан эътиборли бўлиш, ватанни севиш, унинг тараққиёти учун фидокорлик ва жасорат кўрсатиш, амалдаги давлат сиёсатини қўллаб-қувватлаш руҳиятини шакллантиришга қаратилган концептуал қарашларнинг йўқлиги;

- фильмларни суратга олишда иштирок этаётган аксарият санъаткорларнинг непрофессионал ижроси, сценарийнинг мукаммал эмаслиги, шунингдек, ижроларнинг саёз импровизация асосида кечаётганлиги.

Юқорида қайд этилган фикр-мулоҳазалар ва хулосалардан келиб чиқиб, фуқаролар сиёсий онги ва маданиятини янада юксалтириш, уларнинг рационал шаклланишига муҳим таъсир кўрсатаётган мафкуравий таҳдидларга қарши курашиш мақсадида қуйидаги амалий таклифларни илгари суриш мумкин:

**биринчидан**, ўзбек халқининг бой тарихи, анъаналари, урф-одатлари, ўзига хос миллий қадриятлари ва менталитетига зид равишда ёпиқ мазмундаги (табу) мавзуларни гавдалантираётган (*яқин қариндошлар ўртасидаги ишқий муносабатлар, жинсий алоқа ва б.*), шу ўринда, намоиш этилиши халқ орасида ушбу вазиятларга нисбатан танқидий фикр, тоқатсизлик шаклланиши ва профилактик чора сифатида эътироф этилишидан кўра, аксинча унинг тарғибот-ташвиқот қилинишига, жамият ижтимоий онгига янги бузғунчи ғоя сифатида сингиб кетишига, онг остига салбий импульс беришига хизмат қилаётган контентларни мавжуд манбалардан ўчиртириш;

**иккинчидан**, оила институтининг фундаментал негизларига жиддий зарар келтириб, мавжуд қадриятлар ва маънавий тўлдирувчиларни, бир неча асрлик одоб-ахлоқ нормаларини рад этиб, ахлоқсизликдан иборат янги қарашларни жамият ижтимоий ҳаётига меъёр сифатида олиб кираётган (*хиёнат, зино, зўрлаш, фитна*), шу ўринда, инсон эҳтиёжларини, нафсини ва инстинктларини барча ахлоқий фазилатлардан устун қўйиб салбий истеъмолчилик жамиятини юзага келтирувчи ғоявий таҳдидларни тўлиқ ёки қисман ифодалаётган контентларни аниқлаш ва уларга қарши курашиш;

**учинчидан**, телеканал рейтингини ошириш ва эфир аудиторияси ҳажмини кенгайтириш мақсадида, медиамаҳсулотни «You Tube» видеохостинги орқали, мазмунидан қатъи назар, умумий масалага яқин, бироқ ҳақиқатдан йироқ, семантик жиҳатдан обуначилар ва томошабинлар эътиборини кескин ўзига қаратувчи, маънан бузуқ номлар остида (*«Шилқим қайнота», «Келиним бегона эркалар билан юраркан», «Жиянимнинг отасиман», «Уч йигит бир қизни зўрлади», «Дўстимнинг аёли менга ёқади» ва ҳ.к.*) жойлаш ҳолатларига нисбатан ҳуқуқий жавобгарлик чораларини кучайтириш.

Умуман олганда, Ўзбекистон жамиятида фуқаролар сиёсий онги ва маданиятини такомиллаштириш ва уни тизимли жараёнга айлантириш борасида, авваламбор фуқароларни амалдаги давлат сиёсатини қўллаб-қувватлашга, уларни шахс, жамият ва давлатнинг муҳим манфаатларини тўлақонли англаб етган ҳолда умумий мақсад йўлида сафарбар бўлишга онгли равишда ундайдиган ижтимоий-сиёсий ва маънавий-мафкуравий жараёнлар тарғибот-ташвиқотидан иборат ахборот таъминотини амалга оширувчи ОАВга бўлган зарурат юқори даражада сақланиб қолмоқда.

Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, мавжуд вазият таҳлили ОАВ орқали фуқаролар сиёсий онги ва маданиятини оширишга қаратилган контентларни тайёрлаш ва тизимли равишда узатиш ҳамда бевосита шахс ва жамиятга қаратилган ахборот маконидаги ғоявий таҳдидларни бартараф қилишга қаратилган механизм жорий этишни тақозо қилмоқда.

**Ирода ИМОНҚУЛОВА, таянч докторант**  
**(Ўзбекистоннинг энг янги тарихи масалалари бўйича**  
**Мувофиқлаштирувчи-методик маркази)**

## **ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИДА МАҲАЛЛА ТИЗИМИНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ**

Мустақилликнинг дастлабки йиллариданоқ кучли фуқаролик жамияти ва адолатли демократик давлат барпо этиш мақсадида маҳалла тизимининг ҳуқуқий асосини шакллантириш ва ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилди. Бу эса ўз навбатида фуқаролик жамиятини қуришда муҳим роль ўйнади. Тадқиқотимиз натижасида маҳалла тизимининг ривожланиш тарихини рамзий маънода қўйидаги даврларда ёритиш мумкин:

Биринчи давр - 1991-2010 йиллар,

Иккинчи давр - 2011-2016 йиллар,

Учинчи давр - 2017-2021 йиллар Ҳаракатлар Стратегияси даври

Тўртинчи давр 2022-2026 йиллар, яъни Ҳаракатлар стратегиясидан Тараққиёт стратегияси сари даврни рамзий қамраб олган дейиш мумкин.

Биринчи даврнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, илк мустақиллик йилларида маҳалла тизимини норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни қабул қилиш орқали фуқаролик жамиятини шакллантириш ва мустаҳкамлаш чоралари кўрилди. Масалан, «Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида»ги, «Фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари тўғрисида», «Фуқаролар йиғини раиси (оқсоқоли) ва унинг маслаҳатчиларини сайлови тўғрисида»ги, «Нодавлат нотижорат ташкилотлари фаолиятининг кафолатлари тўғрисида»ги, «Жамоат фондлари тўғрисида»ги, «Ҳомийлик тўғрисида»ги, «Экологик назорат тўғрисида»ги ҳамда «Ижтимоий шериклик тўғрисида»ги қонунлар, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 27 июндаги Ф-1796-сонли «Фуқаролик жамиятини ўрганиш институтини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тўғрисида»ги фармойиши ва бошқа кўплаб қарор ва фармойишлари қабул қилинди. Бу эса, ўз навбатида, фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органларининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини шакллантиришга хизмат қилди.

Биринчи давр 2010 йил 12 ноябрда эълон қилинган «Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси» билан якунланди. Концепция «Ўзбекистон Республикасида жамоатчилик назорати тўғрисида»ги Қонунни қабул қилиш зарурлиги ҳамда аҳамиятли жиҳатлари асосланганлиги билан аҳамиятлидир<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси // Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010.

Бундан ташқари, илк мустақиллик йилларида маҳалла тизимини янада мустаҳкамлаш, жамоатчилик назоратининг аҳамияти, уни янада самарали ташкил этиш кўп жиҳатдан нодавлат жамияти тузилмалари ва уюшмалари, фуқаролик жамияти институтларига боғлиқ эканлиги, бунинг учун эса ана шу тузилмаларнинг тўлиқ мустақиллигини амалда таъминлаш, уларнинг ривожланишига кенг имкониятлар очиб бериш ҳамда фаоллигини оширишга кўмаклашиш, уларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлашнинг ташкилий ҳамда ҳуқуқий механизмларини тўла ишлаб чиқиш ўта долзарб масала эканлигига эътибор қаратилди.

Бу вазифаларга асосан 2011-2016 йилларда тамал тоши қўйила бошланди. Иккинчи даврда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 12 июлдаги ПҚ-1576-сонли «Фуқаролик жамияти шаклланишини мониторинг қилиш мустақил институтини қўллаб-қувватлаш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори, 2013 йил 12 декабрдаги ПҚ-2085-сонли «Фуқаролик жамияти институтларини ривожлантиришга кўмаклашиш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ва бошқа бир қатор норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинди.

Хусусан, Ўзбекистон Республикасининг янги таҳрирдаги «Фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари тўғрисида»ги қонуни қабул қилиниб, 2013 йилнинг 23 апрель куни матбуотда эълон қилинди ва шу кундан эътиборан кучга кирди<sup>1</sup>. Мазкур қонунда жамоатчилик назорати фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари томонидан тегишли ҳудудда қонунлар ва бошқа қонун ҳужжатларининг ижро этилиши ҳолатини ўрганиш; тегишли чоралар кўрилиши учун давлат органларига мурожаат этиш; давлат органлари ваколатига кирувчи ва ижтимоий аҳамиятга молик масалалар бўйича сўровлар юбориш ҳамда қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа шаклларда ҳам амалга оширилиши мумкинлиги баён этилди.

2017-2021 йилларни ўз ичига қамраб олган Ҳаракатлар Стратегияси кейинги даврга тўғри келди. Ҳаракат Стратегиясининг 1.3. бобида<sup>2</sup> Жамоатчилик бошқаруви тизимини такомиллаштириш борасида гап кетар экан, халқ билан мулоқотнинг самарали механизмларини жорий этиш, жамоатчилик назоратини амалга оширишнинг замонавий шакллари ривожлантириш, ижтимоий шерикликнинг самарасини ошириш, фуқаролик жамияти институтларини ривожлантириш, уларнинг ижтимоий ва сиёсий фаоллигини ошириш, маҳалла институтининг жамият бошқарувидаги ўрни ва фаолияти самарадорлигини ошириш ҳамда оммавий ахборот воситаларининг ролини кучайтириш, журналистларнинг касбий фаолиятини ҳимоя қилиш зарур эканлиги таъкидланди.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг янги таҳрирдаги «Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида»ги қонуни // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2013, 17-сон, 219-модда.

<sup>2</sup> 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони.



Ҳаракатлар стратегияси доирасида бир қатор амалий ишлар амалга оширилди. Масалан, «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили» деб эълон қилинган 2018 йилда мамлакатимизда иқтисодиёт, ижтимоий соҳа ва давлат бошқарувига замонавий илм-фан ютуқлари, инновацион ғоялар ва технологияларни жорий этиш бўйича комплекс чора-тадбирлар амалга оширилди. Қабул қилинган 2018 йилги Давлат дастурини рўёбга чиқариш доирасида 21 триллион сўм ва 1 млрд. АҚШ доллариға тенг 76 мингта лойиҳа амалга оширилди. Дастурда «Обод қишлоқ» ва «Обод маҳалла» дастурларига мувофиқ 400 дан ортиқ қишлоқ ва маҳаллаларда муносиб турмуш шароитларини яратишга қаратилган қурилиш ва ободонлаштириш ишларига 3 трлн. сўм маблағ йўналтирилди<sup>1</sup>. Бу каби тадбирлар маҳалланинг иқтисодий шароитини анча яхшиланишига ҳамда халқимизнинг маҳаллага бўлган ишончини кўтаришга хизмат қила бошлади. Бу каби тадбирлар тўхтаб қолмади, балки тизимли давом этди.

Мамлакатимизни 2017-2021 йилларда ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси доирасида ўтган давр мобайнида давлат ва жамият ҳаётининг барча соҳаларини тубдан ислоҳ этишга қаратилган 300 га яқин қонун, 4 мингдан зиёд Ўзбекистон Республикаси Президенти қарорлари қабул қилинди. Шу тариқа ўтган давр тажрибаси ва сабоқларидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилаётган шаффофликка асосланган янги ислохотлар самараси туфайли маҳалла тизими мустаҳкамланди ҳамда жамиятимизда жамоатчилик назоратининг ҳам таъсир доираси сезиларли равишда кучайиб борди.

2022-2026 йилларда мамлакатимиз босиб ўтган тараққиёт натижаларини чуқур таҳлил қилган ҳолда кейинги даврда «Инсон қадрли учун» тамойили асосида халқимизнинг фаровонлигини янада ошириш ҳамда фаол фуқаролик жамиятини шакллантиришга қаратилган ислохотларнинг устувор йўналишлари белгиланди. Тараққиёт стратегияси «Ҳаракатлар стратегиясидан – Тараққиёт стратегияси сари» тамойилига асосан еттита устувор йўналишдан иборат 2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси ва уни «Инсон қадрини улуғлаш ва фаол маҳалла йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тасдиқланди<sup>2</sup>. Стратегиянинг 1-мақсади «Маҳалла институти фаолиятининг самарадорлигини ошириш, уни жамоатчилик бошқаруви ва назоратининг таянч бўғинига айлантириш» бўлиб, унда маҳалланинг «фаол» моделини жорий этиш, уни аҳоли муаммоларини бевосита ҳал қилиш ҳамда ҳудудни ривожлантириш учун зарур ресурс ва имкониятлар билан таъминлаш мақсадида 2022 йилда қуйидаги ишлар дастурга киритилди ва режалаштирилди:

<sup>1</sup> 2017 - 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони, 2019.

<sup>2</sup> 2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 28.01.2022 йил ПФ-60-сон.

■ маҳаллаларда янги институт сифатида жорий қилинган тадбиркорликни ривожлантириш, аҳоли бандлигини таъминлаш ва камбағалликни қисқартириш масалалари бўйича туман (шаҳар) ҳокими ёрдамчилари ҳамда ёшлар етакчилари фаолияти самарали йўлга қўйилсин;

■ барча даражадаги раҳбарлар маҳаллага тушиб, ўз йўналиши бўйича муаммоларни ўрганиши ва уларга ечим топиши тартиби жорий этилиб, маҳалладаги ишларнинг ҳолати вазирлик, идора ва ҳокимликлар фаолиятини баҳолашнинг бош мезони сифатида белгилансин;

■ маҳаллаларнинг «ўсиш нуқталари» ва уларда яшовчи аҳолининг тадбиркорлик фаолиятидаги ихтисослашуvidан келиб чиқиб, уларда истиқомат қилиб, фаолият юритувчи аҳолини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тизими самарадорлиги оширилсин ва бошқалар.

Бу каби мақсад ва вазифаларни муваффақиятли амалга оширишда Ўзбекистон маҳаллалар уюшмаси алоҳида ўрин тутadi. Янги ташкил этилган Ўзбекистон маҳаллалари уюшмаси зиммасига маҳалланинг халқ билан давлат ўртасида кўприк вазифасини ўташ масъулияти берилди. Умуман олганда, Президентимиз ташаббуси билан ҳаётга татбиқ этилаётган барча янги ислохотлар ва ўзгаришлар маҳалла тизимининг халқчил тузилмага айланишига хизмат қилиб келмоқда.

Хулоса қиладиган бўлсак, маҳалла тизимининг тубдан ислох қилиниши, унинг ваколатларининг кенгайиши, жамоатчилик назоратининг мавжудлиги сиёсий ҳокимиятнинг том маънода халқ қўлида бўлишининг кўрсаткичи ҳисобланади. Президент Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, «халқ хизматидаги давлат»ни барпо этишда, инсонпарвар бошқарувни таъминлашда маҳалла катта роль ўйнамоқда. Доимо эл-юрт хизматида бўлиш, унинг ташвиши билан яшаш барча даражадаги раҳбар ва мутасаддилар фаолиятида энг муҳим ҳаётий мезонга айланмоқда»<sup>1</sup>.

**Хўжаакбар ҲИКМАТОВ, талаба**  
**(Тошкент давлат юридик университети)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШДА ФУҚАРОЛИК ИНСТИТУТЛАРИ ВА ЖАМОАТЧИЛИК НАЗОРАТИНИНГ РОЛИ**

Давлат сиёсати мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий йўналишини белгиловчи асосий восита ҳисобланади. Унинг самарали амалга оширилиши фақат ҳукумат органлари билан чекланмайди, фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик назорати иштирокида янада демократик ва самарали бўлади.

Фуқаролик жамияти институтлари – бу нодавлат нотижорат ташкилотлар, маҳаллий кенгашлар, ижтимоий фаоллар, медиа ва бошқа жамоат гуруҳлари. Улар давлат сиёсатини шакллантириш ва бажаришда

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Ҳозирги ҳамон ва янги Ўзбекистон. – Тошкент: Ўзбекистон, 2024. – 382 б.

одамларнинг фикрини йиғиш, муаммоларни аниқлаш ва тавсиялар бериш билан жамият ва давлат ўртасидаги боғловчи ролни бажаради. Бошқача айтганда, фуқаролик институтлари жамоатчилик муаммоларини ҳукуматнинг эътиборига ҳавола қилиш ва ҳуқуқий-меъёрий базаларни такомиллаштириш учун замин яратади.

Жамоатчилик назорати эса давлат органлари фаолиятини текшириш механизми бўлиб, масалан, «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги 2018 йилги қонун орқали фуқароларга давлат идоралари ишини мониторинг қилиш ҳуқуқи берилган. Жамоатчилик назорати туфайли қарорлар очиқ-ошкора бўлиб, давлат органлари шаффоф ва ҳисобдорлик меъёрларига риоя қилиши таъминланади. Шуни таъкидлаш лозимки, фуқаролик жамияти институтларининг кучлилиги давлат ислохотларининг муваффақиятига бевосита таъсир қилади. Чунки жамиятдаги реал муаммоларни давлатдан кўра фуқароларнинг ўзи тезроқ сезади ва буни ҳал этиш механизмлари фақат халқ иштироки орқали ишлайди.

Фуқаролик жамияти институтлари жамият ҳаётида фаол иштирок этувчи турли хил ташкилот ва гуруҳларни ўз ичига олади. Асосий турлари куйидагилар:

**Нотижорат нотижорат ташкилотлар (ННТ)** – экология, таълим, соғлиқни сақлаш, меҳнат ҳуқуқлари ва бошқа ижтимоий масалалар билан шуғулланувчи нодавлат нотижорат ташкилотлар фуқаролар манфаатларини ҳимоя қилади. Масалан, Ўзбекистонда ННТлар - бу жамоат бирлашмалари, жамғармалар, нодавлат институтлари ва уларнинг бўлинмалари ҳисобланади<sup>1</sup>.

**Маҳаллий кенгашлар ва жамоа йиғилишлари** – маҳаллаларда фуқаролар ўз ечимларини қабул қилишда қатнашадиган маҳалла фуқаролар йиғинлари ушбу тоифага киради. Маҳалла кенгашлари маҳаллий муаммоларни муҳокама қилиб, давлат билан халқ ўртасида воситачи вазифасини бажаради. Масалан, маҳалла раислари ва фаоллари фуқароларнинг ташаббусларини қўллаб-қувватлаш ва давлат билан ҳамкорлик қилишга доимий ҳаракат қилади.

**Ижтимоий ҳаракатлар ва фуқаролик фаоллари** – ёшлар, аёллар, экологик фаоллар каби ижтимоий ҳаракатлар ва фуқаролик фаоллари жамиятдаги муҳим масалаларни ёритиш ва ҳукумат эътиборига ҳавола қилиш билан шуғулланади. Улар аксарият ҳолларда муаммоларни оммага тарқатиб, қарор қабул қилиш жараёнида муқобил ечимларни таклиф қилади<sup>2</sup>.

**Оммавий ахборот воситалари ва медиа** – матбуот, телевидение, радио ва интернет оммавий ахборот воситалари жамият фикрини шакллантиради ва давлат сиёсати очиқлигини таъминлайди. Медиа органлари фаолиятни ёритиш ва таҳлил қилиш орқали давлат идоралари ҳисобдор бўлишини рағбатлантиради. Масалан, Ўзбекистон маъмурияти ўз

<sup>1</sup> Uzbekistan Civic Freedom Monitor - ICNL

<sup>2</sup> Strengthening connections between civil society and government institutions - EU NEIGHBOURS east

ишини оммага ҳисобот беришга мажбурловчи қонун ва тартиботларни жорий этган, бунда ахборот воситалари давлат идораларини танқид қила олиши демократик бошқарувга хизмат қилади.

Фуқаролик жамияти институтларининг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

1. *Фуқаролар манфаатларини ҳимоя қилиш.* ННТлар ва маҳалла кенгашлари аҳолининг ижтимоий, меҳнат ва экологик ҳуқуқларини ҳимоя қилади. Улар масалан, атроф-муҳит, соғлиқни сақлаш, таълим соҳаларидаги муаммоларни ўрганиб, давлат сиёсатига тавсиялар беради. Фуқаролик институтлари ижтимоий адолатни таъминлашда ҳам иштирок этади. Уларга тааллуқли жиҳатлардан бири - жамият ресурсларини адолатли тақсимлашга ёрдам беришдир.

2. *Сиёсатни шакллантириш жараёнида иштирок этиш.* Фуқаролик институтлари давлат сиёсати лойиҳаларини муҳокама қилишда кенг жамоатчилик фикрини етказди. Масалан, Ўзбекистон 2021 йилда жорий этган янги қонун лойиҳаларини оммавий муҳокама қилиш тартиби орқали фуқаролар ва экспертлар баёнотларини инобатга олишни талаб қилади<sup>1</sup>. Ижтимоий тадқиқотлар ва қоғозсиз бюджет каби воситалар орқали фуқаролар ўз фикрини билдириш имкониятига эга бўлади. Шу билан бирга, фаоллар ҳукуматга маълумот ва тажрибаларини тақдим этиб, сиёсатни такомиллаштиришга ҳисса қўшади.

3. *Давлат органларини мониторинг қилиш ва назорат.* Фуқаролик институтлари давлат идораларини текшириш ва назорат қилиш вазифасини бажаради. 2018 йилдаги «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги қонунга мувофиқ, фуқаролар ва нодавлат сектор вакиллари ариза ва шикоят юбориш, ҳукумат мажлисларида қатнашиш, эксперт баҳолари бериш орқали давлат органлари фаолиятини кузатиши мумкин. Масалан, Германия тажрибасида давлат идораларига эркин ахборот олиш ҳуқуқи демократик назоратнинг асосий элементи саналади; Ўзбекистон ҳам шу тамойил асосида давлат фаолиятини фуқароларга очиқ қилиш чораларини кўрмоқда.

4. *Ижтимоий муаммоларни аниқлаш ва ҳал этишда воситачилик қилиш.* Фуқаролик институтлари жамиятда юзага келган муаммоларни аниқлаб, уларни ҳал қилиш йўлларини таклиф қилади. Масалан, экология соҳасидаги ННТлар давлатга атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тавсиялар беради. Маҳалла кенгашлари қашшоқлик, хавфсизлик ва ижтимоий ҳимоя масалаларида маҳалла аҳолиси билан биргаликда долзарб муаммоларни ҳал қилади<sup>2</sup>. Шу тариқа, фуқаролик институтлари долзарб муаммоларни ҳукумат эътиборига ҳавола қилиб, уларни ечишда жавобгарлик ролини оширади.

Жамоатчилик назорати турли шаклларда амалга оширилади:

**Ҳуқуқий назорат.** Қонун ва норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар бажарилишини текшириш. Ўзбекистонда 2018 йилги қонунга асосан

<sup>1</sup> Uzbekistan Civic Freedom Monitor - ICNL

<sup>2</sup> Strengthening connections between civil society and government institutions - EU NEIGHBOURS east

фуқаролар давлат органлари ҳужжатлари ижросини назорат қилиш ҳуқуқига эга.

**Молиявий назорат.** Давлат бюджети ва моддий ресурсларнинг тўғри, шаффоф сарфланишини мониторинг қилиш. Фуқаролик ташкилотлари бюджетнинг шаффофлигини талаб қилиб, молиявий назоратни амалга оширади. Масалан, давлатнинг нодавлат секторини қўллаб-қувватловчи жамғармалари фаолиятини жамоатчилик текшириши уларнинг самарадорлигини оширади.

**Ижтимоий назорат.** Соғлиқни сақлаш, таълим, ижтимоий хизматлар сифатини текшириш. Фуқаролар ва ННТлар шифохона, мактаб ва бошқа хизмат муассасаларидаги ёмон ҳолатларни очиқ сақлаш орқали сифатни оширишга ҳаракат қилади. шунингдек, диний ёки меҳнат уюшмалари каби фуқаролик институтлари жамоатчилик назоратини ижтимоий масалаларга йўналтиради<sup>1</sup>.

**Оммавий мониторинг.** Медиа ва интернетдаги оммавий платформалар орқали давлат сиёсатининг очиқлиги таъминланади. Матбуот ва ижтимоий тармоқларда раҳбарлар ва ҳукумат сиёсати жамоатчиликка узатилади. Масалан, электрон ҳукумат ва президент порталида фуқаролар мурожаатлари қабул қилиниб, жамоатчиликнинг масалалари ҳукумат даражасида кўриб чиқилиши таъминланади<sup>2</sup>. Журналистлар ва блогерлар фаолияти ҳукуматни шаффофликка ундовчи восита бўлиб хизмат қилади.

Назарий манбалар шуни англатадики, жамоатчилик назоратининг кучайиши давлат идоралари фаолиятини тартибга солишда энг самарали механизмлардан биридир. Чунки назорат фақат давлат томонидан эмас, балки жамият томонидан ҳам олиб борилганда мансабдорларнинг масъулияти ошади.

Жамоатчилик назорати турли воситалар орқали амалга оширилади. Қуйидагилар асосий воситалар ҳисобланади:

**Ариза ва шикоятлар.** Фуқаролар ва ННТлар давлат органларига мурожаатлар юбориш орқали муаммоларни баён қилади. Ўзбекистон қонунчилигида фуқароларнинг мурожаати қонуний равишда кўриб чиқилиши белгиланган. шунингдек, ННТлар фаолияти ва фуқаролар муаммолари ҳақида матбуот релизлари чиқариш орқали кенг жамоатчиликни хабардор қилади. Бу ҳукумат органларига сиёсатдаги камчиликларни маълум қилишга хизмат қилади. Ва яна қўшимча қиладиган бўлсам, Фейсбук, Телеграм каби платформаларда фуқаролар ва фуқаролик фаоллари мониторинг олиб боради ҳамда тадбирлар ташкил қилади. Онлайн петициялар орқали оммавий фикр билдирилиб, ҳукуматни жавобгарликка чорлаш мумкин.

**Оммавий йиғилишлар ва тадбирлар.** Жамоа йиғилишлари, очиқ мулоқот ва тингловлар ташкил этиш орқали халқ муаммолари муҳокама қилинади. Ўзбекистоннинг президент виртуал қабулхонаси ва маҳалла меҳмонхоналари тизими фуқаролар билан тўғридан-тўғри мулоқот қилиш

<sup>1</sup> <https://staff.tiiame.uz/storage/users/432/books/QVqzNgDBufWMpyrKYTMlvXbDunOx7jiwvCFgVssZ.pdf>

<sup>2</sup> Civil society reforms in Uzbekistan - Embassy of the Republic of Uzbekistan in Republic of France

имкониятини яратиб, ҳуқуқий ёрдам ва масалаларни жойида ҳал этишга ёрдам беради<sup>1</sup>.

Фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик назорати давлат сиёсатига қуйидаги асосий таъсирларни кўрсатади:

*Биринчидан*, қарор қабул қилиш жараёнлари ва уларнинг ижроси фуқаролар назорати остида бўлади. Ўзбекистонлик экспертларнинг таъкидлашича, янги қонунчилик жамоатчилик назоратини муҳим тамойилга айлантирган – масалан, давлат идоралари ННТлар берган ҳисобот ва тавсияларни бир ой ичида кўриб чиқиб жавоб бериши талаб этилади<sup>2</sup>. Бу орқали давлат фаолияти тўлиқ шаффофлаштирилади ва коррупцияга мойиллик камаяди.

*Иккинчидан*, давлат органлари фуқароларга жавоб беришга мажбур бўлади. Жамоатчилик назорати туфайли мансабдор шахслар ўз хатти-ҳаракатлари учун жавобгар бўлиб қолади. Масалан, Ўзбекистонда халқ қабулхоналари ва онлайн мурожаатлар тизими раҳбарларни доимий текширади ва қонун бузганларига чоралар кўрилади. Фуқаролар иштироки сиёсат мазмунини бойитар экан, қарорлар сифати ва улар халқ эҳтиёжига мослиги ошади.

*Учинчидан*, жамоатчилик иштироки қарор қабул қилиш жараёнини кенгайтириб, муҳим сиёсий масалаларда халқ фикрини акс эттиради. ССОлар сиёсатни мукаммаллаштирувчи мутахассислик ва халқ мулоҳазаларини олиб киради. Бу демократик бошқарув тамойилларини мустаҳкамлайди ва қарорларнинг ижтимоий адолатга зид бўлмаслигини таъминлайди. Умуман олганда, фуқаролик жамияти институтлари сиёсий масалалардаги жараёнларда тинчлик ва барқарорлик кафолати бўлиб хизмат қилади.

Ўзбекистонда фуқаролик институтлари ва жамоатчилик назоратини ривожлантиришда бир қатор чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. Хусусан:

**Электрон ҳукумат тизими (e-gov).** Давлат хизматларининг рақамлаштирилиши фуқароларга ахборотни осон қабул қилиш ва мурожаат қилиш имкониятини яратди. Президент виртуал қабулхонаси ва қонун лойиҳалари муҳокамаси портали орқали фуқаролар янгиликлар ва қарорлар ҳақида хабардор бўлиб, онлайн тарзда фикр билдирмоқда. Деҳқон бозорларига ўрнатилган мониторлар, «menyu» лойиҳаси каби ташаббуслар давлат билан алоқани мустаҳкамламоқда.

**Фуқаролик фаоллиги дастурлари.** 2021–2025 йилларга мўлжалланган фуқаролик жамияти ривожланиши концепцияси фуқароларнинг сиёсий ҳаётда фаоллашувини рағбатлантиради. Унда фуқаролик институтларининг давлат бошқарувида иштирокини ошириш, жумладан уларнинг давлат кенгашларидаги улушини 2025 йилга бориб 25 фоизга етказиш вазифаси белгиланган<sup>3</sup>. Шунингдек, бюджет масалаларида жамоатчилик фикрини инобатга олиш учун ҳар йили маълум бир бюджет

<sup>1</sup> Civil society reforms in Uzbekistan - Embassy of the Republic of Uzbekistan in Republic of France

<sup>2</sup> Challenges NGOs in Uzbekistan are Still Facing - CABAR.asia

<sup>3</sup> Uzbekistan Civic Freedom Monitor - ICNL

улуши фуқароларнинг ғоялари ва таклифларига йўналтирилади. Яна шуни ҳам айтиш мумкинки, агар жамиятда фуқаролик фаоллиги паст бўлса, ҳатто энг яхши қонунлар ҳам амалда кучсиз бўлиб қолади. Чунки давлат сиёсати объект эмас, субъект - фуқаролар томонидан назорат қилиниши керак.

**Нотижорат ташкилотлар лойиҳалари.** Экотизимни муҳофаза қилиш, ижтимоий гуманитар ёрдам, таълим ва соғлиқни сақлаш соҳаларида кўплаб халқаро ва маҳаллий грант дастурлари ҳамда давлат томонидан молиялаштирилаётган лойиҳалар ташкил этилмоқда. Масалан, маҳаллаларда экологик тозалаш, боғдорчилик ва ёшларнинг касбий ўқиши каби ижтимоий аҳамиятга эга лойиҳаларни фуқаролик жамияти институтлари амалга оширмоқда. Бу ишларда жамоатчилик фаол иштирок этгани туфайли сиёсат фуқаролар эҳтиёжларига мослашади ва маҳаллий масалаларга реал ечим топилади.

Мана шу чора-тадбирлар натижасида Ўзбекистонда давлат сиёсати амалиётга мослашиб, фуқароларнинг ҳақиқий эҳтиёжлари ҳисобга олинмоқда. Маҳалла кенгашлари ва нодавлат нотижорат ташкилотлари экологик ва ижтимоий лойиҳаларни амалга оширса, матбуот ва ижтимоий тармоқлар давлат идораларини очиқ-ошкора фаолиятга ундайди. Масалан, Демократик жараёнларни таҳлил қилиш маркази маълумотига кўра, маҳалла йиғинлари давлат грантларидан фойдаланиб маҳалладаги муаммоларни ҳал этишда жамоатчилик иштирокини кенгайтirmoқда. Ўзбек моделида давлат ва фуқаролик жамияти ҳамкорлигининг ривожига халқаро миқёсда ижобий баҳоланмоқда, чунки у тинчлик ва барқарорликни мустаҳкамловчи омил ҳисобланади.

Шу билан бирга, фуқаролик институтлари ва жамоатчилик назоратини ривожлантиришда айрим муаммолар мавжуд. Жумладан, кўпчилик фуқароларнинг сиёсий ва ҳуқуқий саводхонлиги паст бўлгани сабабли фуқаролик ташаббусларини амалга оширишда қийинчиликлар юзага келади. Нотижорат ташкилотларга молиявий ёрдам етишмаслиги ҳам катта муаммо.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, Ўзбекистонда ННТларнинг молиялаштиришида асосан аъзолик тўловлари (28 фоиз) ва оз миқдордаги давлат ҳамкорлиги (тахминан 10 фоиз) ҳукм суради; хорижий грантлар эса атиги 11 фоизни ташкил қилади. Шунингдек, қонунчилик базаси етарлича мукамал эмас: масалан, 2020 йилда қабул қилинган қонунда нодавлат сектор билан давлат ўртасида шаффоф ҳамкорлик механизмлари белгиланган бўлса-да, амалда айрим мансabdорлар жамоатчилик иштирокига ҳалақит бериши ҳоллари ҳам учрамоқда<sup>1</sup>. Давлат идоралари билан ҳамкорлик паст бўлиши ҳам жамоатчилик назоратининг самарадорлигини пасайтиради.

Бу муаммоларни бартараф этиш учун бир қанча таклифлар мавжуд.

*Биринчидан*, сиёсий ва ҳуқуқий саводхонликни ошириш учун фуқароларга маърифий дастурлар ташкил этиш зарур. Таълим ва

---

<sup>1</sup> Challenges NGOs in Uzbekistan are Still Facing - CABAR.asia

ННТларда тренинглари ўтказиш орқали фуқаролар ўз ҳуқуқларини билиши ва фаол бўлиши таъминланади.

*Иккинчидан*, нотижорат ташкилотларга давлат ва хусусий ҳамкорлик асосида грантлар ҳамда ижтимоий буюртмалар ажратилиши лозим. Масалан, Олий Мажлис ҳузуридаги Жамоат фонди давлат грантлари билан маҳаллий муаммоларни ҳал этаётган ННТ лойиҳаларини қўллаб-қувватлаши кўзда тутилган.

*Учинчидан*, жамоатчилик назорати механизмларини янада такомиллаштириш муҳим. Бу борада 2024 йил 26 августдаги президент фармони Public Control қонунига ўзгартиришлар киритиб, назорат механизмларини ривожлантиришга ва ННТлар вакилини парламентга киритишга қаратилди. Тўртинчидан, давлат органлари билан узлуксиз ва очиқ мулоқотни ташкил қилиш лозим. Масалан, ОАВ ва фуқаролик ташкилотлари билан мунтазам маслаҳат кенгашлари ва оммавий тингловлар ўтказиш орқали ҳамкорлик даражаси оширилади. Халқаро тажриба шуни кўрсатадики, ҳамкорлик учун ишонч ва доимий ўзаро мулоқот механизмлари лозим.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, замонавий давлат сиёсати самарадорлиги бевосита фуқаролик жамияти институтларининг ривожланганлик даражасига боғлиқдир. Чунки давлатнинг ҳар бир қарори, ҳар бир ислоҳоти ёки дастури жамиятнинг реал эҳтиёжларига мос келиши учун аввало фуқароларнинг фикри, талаби ва манфаатлари тўғри аниқланиши лозим. Айнан фуқаролик жамияти институтлари ушбу эҳтиёжларни тизимли равишда аниқлаб, давлатга етказувчи асосий механизм сифатида майдонга чиқади.

Бундан ташқари, жамоатчилик назорати давлат бошқарувида барқарор демократик муҳитни яратади. Очиқлик, шаффофлик ва ҳисобдорлик тамойиллари кучайган сари давлат идораларининг фаолияти ҳам самарали бўлади, коррупция хавфи камаёди ва ҳар бир мансабдор шахс ўз вазифасига масъулият билан ёндашади. Жамоатчилик назоратисиз давлат сиёсати бирёқлама бўлиб қолиши, қарорлар эса аҳоли манфаатини тўлиқ акс эттирмаслиги мумкин. Шу сабабли жамоатчилик назоратини изчил такомиллаштириш ҳар қандай демократик жамиятнинг асосий устувор йўналишларидан бири саналади.

Яна бир муҳим жиҳат шундаки, фуқаролик институтлари фақат давлатнинг камчиликларини топувчи ёки уни назорат қилувчи куч эмас, балки давлатнинг бевосита ҳамкори ҳамдир. Улар янги ғоялар, инновацион таклифлар, илмий ёндашувлар ва халқ билан бевосита алоқага асосланган таҳлиллар орқали давлат сиёсатининг сифатини оширади. Бу эса, давлат ва жамият ўртасида ижобий ишонч муҳитини яратади. Ислоҳотларнинг самараси ҳам айнан мана шу ишончга таянади. Келажак учун энг муҳим вазифа – халқнинг сиёсий фаоллигини ошириш, фуқароларнинг ўз ҳуқуқларини билиши ва улардан фойдаланиш маданиятини шакллантиришдир. Чунки, фуқаролик жамияти фақатгина давлат томонидан



қўллаб-қувватланган тақдирда эмас, балки фуқароларнинг ўз ташаббуслари билан шакллангандагина барқарор ва кучли бўлади.

Жамоатчилик назорати ҳам фақат қонун билан белгилангани учунгина эмас, балки ҳар бир фуқаро ўз фикрини бемалол билдира оладиган муҳит мавжуд бўлганда тўлиқ ишлайди. Умуман олганда, фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик назорати Ўзбекистоннинг келгуси тараққиёт стратегиясида ҳал қилувчи ўрин эгаллайди. Уларни ривожлантириш орқали жамиятда адолат, тартиб, масъулият ва ишонч кучаяди. Натижада, давлат сиёсати янада самарали, халқ манфаатига яқин ва барқарор бўлади. Шу боис, ушбу йўналишларни мустаҳкамлаш нафақат бугунги куннинг, балки келажак авлодларнинг фаровон яшаши учун ҳам муҳим аҳамият касб этади.

**Илхомжон ЭРКИНОВ, ўқитувчи**  
(Ўзбекистон Миллий университети)

## **ЗАМОНАВИЙ СИЁСИЙ ЖАРАЁНЛАР СТРУКТУРАСИДА ФУҚАРОЛАР СИЁСИЙ ИШТИРОКИНИНГ ДИНАМИКАСИ**

Глобаллашув, рақамли трансформация ва трансмиллий ахборот оқимларининг кескин ортиши замонавий сиёсий жараёнларнинг мураккаблашуви ва уларнинг тезкор ўзгарувчанлигига сабаб бўлмоқда. Шу билан бирга, сиёсий тизимларнинг барқарорлиги ва функционал самарадорлиги фуқароларнинг сиёсий ҳаётдаги фаоллик даражасига тобора кўпроқ боғланмоқда. Рақамли платформалар, очиқ маълумотлар сиёсати, ижтимоий тармоқлар ва онлайн жамоатчилик майдонларининг кенгайиши сиёсий иштирокнинг шакллари ва механизмларини тубдан ўзгартириб, уни нафақат анъанавий вакиллик институтларига, балки реал вақт режимидаги интерактив сиёсий мулоқотга таянадиган кўп қатламли жараёнга айлантирмоқда.

Сўнги йилларда сиёсий иштирокнинг таркибида сезиларли ўзгаришлар кузатилди. OECD томонидан 23 мамлакатда ўтказилган фуқаролар ассамблеялари натижалари делибератив иштирокнинг сиёсий қарорлар сифатини оширишга реал таъсир кўрсатганини кўрсатади<sup>1</sup>. Шунингдек, Inter-Parliamentary Union (IPU) маълумотларига кўра, гендер квоталари жорий қилинган мамлакатларда сиёсий барқарорлик индекси ўртача 0,7 баллга юқорилиги аниқланган<sup>2</sup>. Бундан ташқари, Эстония, Тайван, Канада каби давлатларда рақамли иштирок платформалари сиёсий жараёнларда фуқаролар қатнашувининг янги моделини шакллантирди,

<sup>1</sup> OECD, *Catching the Deliberative Wave: Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions* (Paris: OECD Publishing, 2023), p. 22, <https://doi.org/10.1787/339306da-en>.

<sup>2</sup> Inter-Parliamentary Union (IPU), *Women in Parliament 2023: Trends and Developments* (Geneva: IPU, 2023), p. 9, <https://www.ipu.org>.

бунда рақамли петициялар, онлайн консултациялар ва «crowdsourcing governance» механизмлари муҳим ўрин тутмоқда<sup>1</sup>.

Мазкур жараёнлар сиёсий иштирокнинг нафақат демократик жараённинг ажралмас элементи, балки сиёсий тизим барқарорлиги, легитимлиги ва жамият билан давлат ўртасидаги ишонч капитали шаклланишининг асосий омили эканини кўрсатади. Шу сабабли замонавий сиёсий жараёнлар структурасида фуқароларнинг сиёсий иштироки динамикасини илмий асосда таҳлил қилиш бугунги сиёсатшуносликнинг долзарб вазифаларидан бири ҳисобланади.

Сиёсий иштирокни илмий жиҳатдан таҳлил қилишда сиёсатшуносликда шаклланган бир қатор концептуал ёндашувлар мавжуд. Улар фуқароларнинг сиёсий жараёнларда қатнашиш мотивлари, имкониятлари, структуравий чекловлари ва иштирокнинг демократик тизим барқарорлигига таъсирини тушунтиришга хизмат қилади. Қуйида сиёсий иштирокни таҳлил қилишда энг кўп қўлланиладиган назарий парадигмаларни кўриб чиқамиз:

**«Фуқаролик маданияти» концепцияси.** Алмонд ва Верба сиёсий иштирокни демократик маданиятнинг асоси сифатида талқин этади. Уларнинг фикрича, фуқароларнинг сиёсий жараёнларга бўлган онгли муносабати, ишончи ва институционал фаоллиги сиёсий тизимнинг барқарорлиги учун зарур шартдир<sup>2</sup>. **«Фуқаролик маданияти»** уч элементдан – **парохиал (хабарсиз), субъектли (бўйсунувчи) ва фуқаролик (фаол иштирок)** маданиятларидан иборат бўлиб, улардан фақат охириги иштирокни барқарор демократик институтлар билан уйғунлаштира олади.

**Плюрализм ва «полиархия» модели.** Роберт Дахл сиёсий иштирокни демократик рақобат ва сиёсий очиқлик билан боғлайди. Унинг «polyarchy» модели сиёсий жараёнларда кўплаб манфаатлар кураши ва кенг иштирок имкониятлари мавжуд бўлган тизимни тасвирлайди<sup>3</sup>. Дахлга кўра, демократик тизимнинг легитимлиги фуқароларнинг қарор қабул қилиш жараёнида ҳақиқий иштироки билан белгиланади.

**Делибератив демократия.** Делибератив демократия фуқароларнинг қарор қабул қилиш жараёнида далилларга асосланган мулоқот орқали иштирокини назарда тутаяди. Ҳабермаснинг коммуникатив ҳаракат назарияси делибератив сиёсий майдоннинг ахборотга бой, инклюзив ва очиқ бўлиши зарурлигини асослайди<sup>4</sup>. Жамес Фишкиннинг «deliberative polling» модели эса фуқароларнинг муҳокама жараёнида сиёсий билимлари чуқурлашишини ва қарорлар сифати ошишини эмпирик жиҳатдан исботлайди<sup>5</sup>.

**Тармоқ жамияти ва рақамли иштирок.** Мануел Састеллс сиёсий иштирокнинг янги ўлчовларини «тармоқ жамияти» концепцияси орқали

<sup>1</sup> Taiwan Ministry of Digital Affairs, «vTaiwan: Digital Democracy Practices,» 2023, <https://moda.gov.tw>.

<sup>2</sup> Gabriel A. Almond and Sidney Verba, The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations (Princeton: Princeton University Press, 1963. – P. 16.

<sup>3</sup> Robert A. Dahl. Polyarchy: Participation and Opposition, - New Haven: Yale University Press, 1971. – P. 1-7.

<sup>4</sup> Habermas J. Between Facts and Norms, Cambridge: MIT Press, 1996. – P. 296-304.

<sup>5</sup> James S. Fishkin. When the People Speak, Oxford: Oxford University Press, 2009. – P. 22-25.

тушунтиради. Унинг фикрича, рақамли платформалар сиёсий субъективликни кенгайтириб, фуқароларни сиёсий жараёнларда бевосита иштирок этишига имконият яратади<sup>1</sup>. Пиппа Норрис эса рақамли тафовут сабабли рақамли иштирок тенг тақсимланмаслигини, бу эса сиёсий асимметрия келтириб чиқаришини таъкидлайди<sup>2</sup>.

**Феминист сиёсий назария ва гендер асосидаги иштирок.** Саролье Патеман сиёсий иштирокни гендер тенглиги ва инклюзивлик билан боғлайди. У аёлларнинг сиёсий жараёндаги вакиллиги демократик тизимнинг тўлиқ шаклланишини белгиловчи асосий индикаторлардан бири эканини таъкидлайди<sup>3</sup>.

2019-2024-йиллар сиёсий иштирокнинг сифат ва миқдор кўрсаткичлари жиҳатидан янги босқичга кўтарилган давр бўлди. Рақамли технологияларнинг тезкор ривожланиши, глобал сиёсий жараёнлардаги ўзгаришлар, гендер инклюзивлиги бўйича институционал ислохотлар ва фуқароларнинг сиёсий фаоллигини оширишга қаратилган янги механизмлар сиёсий иштирокнинг кўп қатламли моделини шакллантирди. Бу бўлим ушбу жараённинг тўртта асосий компонентини – делибератив иштирок, гендер вакиллиги, рақамли иштирок ва алгоритмик бошқарув тенденцияларини қамраб олади.

Сўнгги йилларда дунё бўйлаб делибератив иштирок механизмлари кенг қўлланила бошлади. Хусусан, OECDнинг таъкидлашича, 2019-2023-йиллар оралиғида дунё бўйича 23 та йирик фуқаролар ассамблеяси ўтказилган бўлиб, уларнинг барчасида аҳоли иштирокининг сифат кўрсаткичлари сезиларли ошган<sup>4</sup>.

Фуқаролар ассамблеялари демократик жараёнларда «сифатли иштирок»ни таъминлайди, яъни, фуқароларнинг сиёсий хабардорлигини оширади, қарор қабул қилиш жараёнида аргументлар мувозанатини яратади, ишонч капиталини мустаҳкамлайди ва сиёсий институтлар легитимлигини оширади.

Америкалик сиёсатшунос, Стенфорд университети профессори Жеймс Фишкин томонидан ишлаб чиқилган «deliberative polling» (Жамотчилик билан маслаҳатлашиш усули) модели ушбу жараённинг эмпирик асосини кучайтиради. Тадқиқотлар делибератив муҳокама натижасида иштирокчиларнинг 63 фоизиди сиёсий билимлар ошганини кўрсатган<sup>5</sup>. Делибератив моделлар Канада, Ирландия, Франция, Корея Республикасида сиёсий ислохотлар – конституциявий ўзгартиришлар, экологик сиёсат, гендер тенглиги стратегиялари учун асосий механизм сифатида қўлланилди. Сиёсий иштирокнинг бундай модели кенг оммани сафарбар қилиш билан чекланмай, қарор қабул қилишнинг мазмуний сифатини оширишга қаратилгани билан фарқланади.

<sup>1</sup> Castells M. The Rise of the Network Society, 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2010. – P. 31–35.

<sup>2</sup> Norris P. Digital Divide, Cambridge: Cambridge University Press, 2001. – P. 3-6.

<sup>3</sup> Pateman C. Participation and Democratic Theory, Cambridge: Cambridge University Press, 1970. – P. 27-29.

<sup>4</sup> OECD, Catching the Deliberative Wave, 2023. – P. 22.

<sup>5</sup> James S. Fishkin. When the People Speak, 2009. – P. 22.

2019-2024 йиллар давомида гендер тенглиги бўйича кўплаб давлатларда сезиларли силжиш кузатилди. IPU ва UN Women ҳисоботларига кўра, гендер квоталари жорий этилган 75 та давлатда парламентдаги аёллар улуши ўртача 26 дан 32 фоизгача кўтарилган<sup>1</sup>. Илмий адабиётларда гендер инклюзивлигининг сиёсий иштирок ва сиёсий барқарорлик ўртасида ижобий корреляцияни яратиши қайд этилган. Руанда, Швеция, Мексика каби мамлакатларда аёллар вакиллигининг ошиши сиёсий қарорларнинг инклюзивлигини, ижтимоий адолат кўрсаткичларини, сиёсий жараёнларнинг легитимлигини ва фуқароларнинг ишонч капиталини кучайтирган<sup>2</sup>. 2023-йилда IPU томонидан ўтказилган сўровда гендер балансига эга парламентларда сиёсий ишонч 0,7 балл юқори бўлгани қайд этилган. Гендер асосидаги иштирокнинг кучайиши сиёсий субъективликни хилма-хил гуруҳлар манфаатига мослаштириб, сиёсий тизимнинг адаптивлигини оширади.

Сўнгги йиллар давомида рақамли сиёсий иштирок энг тез ривожланган йўналиш бўлди. Хусусан, Эстония, Тайван, Канада каби давлатлар рақамли демократия бўйича илғор моделларни жорий этди.

Рақамли сиёсий иштирокнинг асосий шакллари қуйидагилардан иборат:

- E-petitions – сиёсий талабларни онлайн шаклда илгари суриш;
- E-consultations – давлат сиёсатлари бўйича рақамли муҳокамалар;
- Open Government Data – очиқ маълумотлар орқали давлат назорати;
- Crowdsourcing – фуқаролар орқали сиёсий қарор лойиҳаларини ишлаб чиқиш.

Тайваннинг «vTaiwan» модели рақамли демократия соҳасидаги энг йирик муваффақиятлардан бири бўлиб, у жамоатчилик иштироки орқали технология сиёсатлари бўйича 100 дан ортиқ ечим ишлаб чиқишга ёрдам берган<sup>3</sup>.

Канаданинг «Open Government Portal» платформаси эса, фуқароларнинг сиёсий жараёнларни мониторинг қилиш даражасини сезиларли оширган<sup>4</sup>. Эстония рақамли иштирок бўйича асосий глобал лидер бўлиб, у ерда барча сиёсий жараёнлар – сайловлар, петициялар, мониторинг – рақамли майдонда амалга оширилади<sup>5</sup>. Аммо муаммо ҳам бор: Пиппа Норрис таъкидлаганидек, «digital divide» – яъни, рақамли имкониятларнинг тенг тақсимланмагани – рақамли иштирокда янги ижтимоий тафовутлар келтириб чиқармоқда<sup>6</sup>.

Бу рақамли иштирокнинг демократик салоҳиятини маълум даражада чекловчи фактор бўлиши мумкин. Яъни интернетга кириш имконияти, технологик ресурслар ва рақамли саводхонлик даражасидаги ижтимоий-гуруҳлараро фарқлар – сиёсий иштирокнинг тенг тақсимланмаслигига олиб

<sup>1</sup> OECD. Innovative Citizen Participation, 2021. – P. 41-42.

<sup>2</sup> Mona Lena Krook. Gender and Political Representation, Oxford, 2020. – P. 54.

<sup>3</sup> Taiwan MODA, «vTaiwan Program Report,» 2023.

<sup>4</sup> Government of Canada, «Open Government Portal Report 2022. – P. 15.

<sup>5</sup> Republic of Estonia, «e-Democracy Overview,» 2023.

<sup>6</sup> Pippa Norris. Digital Divide, 2001. – P. 3-5.

келади. Натижада, сиёсий жараёнларда рақамли платформалардан фаол фойдаланадиган гуруҳлар сиёсий таъсир кучини оширса, рақамли имкониятлари чекланган қатламлар аста-секин сиёсий майдоннинг чеккасига суриб қўйилади. Натижада сиёсий жараёнларда ижтимоий-иқтисодий устунликка эга гуруҳлар кўпроқ таъсирчан бўлиб боради, рақамли чекланган гуруҳлар эса сиёсий қарорлар қабул қилишдан четлатилиш хавфи остида қолади.

2020 йилдан бошлаб сиёсий жараёнларда катта маълумотлар (Big Data), алгоритмик таҳлил ва сунъий интеллект воситаларининг қўлланилиши сиёсий иштирокнинг мазмунини сезиларли даражада ўзгартирди. Хусусан, бугунги кунда алгоритмик бошқарув қуйидаги механизмларни шакллантирмоқда, қарорлар қабул қилишда прогнозлаш имкониятлари; давлат хизматларини индивидуаллаштириш, сиёсий хабардорликни мақсадли етказиш ва фуқаролар эҳтиёжларини реал вақт режимида таҳлил қилиш.

World Bank томонидан эълон қилинган «GovTech Maturity Index 2022 Update» ҳисоботида кўра, 2020-2022-йиллар оралиғида давлат секторида рақамли ва дата-дживен бошқарувнинг глобал самарадорлик кўрсаткичи 0,519 дан 0,552 гача ошган, бу эса тахминан 6,4 фоизлик ўсишни ташкил этади<sup>1</sup>. Ушбу ўсиш давлат бошқарувида сунъий интеллектга асосланган таҳлил, алгоритмик хизматлар ва дата-дживен бошқарувнинг кенгайганидан далолат беради.

Шунингдек,, 2023 йилда OECDнинг «Digital Government Index» ҳисоботида 33 мамлакатнинг 76 фоизиди «Data-driven government» тамойилларининг амалиётга татбиқи ортгани, AI асосидаги хизматлардан фойдаланиш улуши эса 2020-2023 оралиғида ўртача 28фоиз дан 47фоиз гача кўтарилгани қайд этилган<sup>2</sup>. 2024-йилда эса UN E-Government Survey натижаларида давлатларнинг «AI-enabled service delivery» бўйича тайёргарлик кўрсаткичи ўртача 12 фоизга ошгани кўрсатилди.

Бироқ алгоритмик бошқарув – шаффофликнинг пасайиши, алгоритмик ҳолислик муаммолари, демократик назоратнинг заифлашиши каби омилларни ҳам юзага келтириши мумкин, сабаби алгоритмик тизимлар кўпинча «қора қути» (black box) тамойили асосида ишлайди, яъни, қарор қабул қилиш жараёнининг ички логиқаси оммавий назорат учун очиқ бўлмайди.шунингдек, алгоритмлар тренинг маълумотлари орқали инсон хулқ-атворини тахминан моделлаштиради, аммо бу маълумотларнинг ўзида мавжуд бўлган ижтимоий, гендер ёки иқтисодий ҳолисликсизликлар алгоритмик натижаларга ҳам ўтиб кетади. Натижада, рақамли тенгсизлик, стереотиплар ва тизимли номутаносибликлар алгоритмик қарорлар орқали янада чуқурлашиши мумкин.

Бундан ташқари, AI воситалари сиёсий жараёнларда реал вақт режимида фуқаролар хулқ-атворини башорат қилиш, сиёсий хабардорликни

<sup>1</sup> World Bank, GovTech Maturity Index 2022 Update: The State of Public Sector Digital Transformation, Washington, D.C.: World Bank, 2023. – P. 19.

<sup>2</sup> OECD. Digital Government Index 2023: Data-Driven Public Sector Report, Paris: OECD Publishing, 2023. – P. 14-16.

сегментларга ажратиб етказиш ва мақсадли сиёсий коммуникация стратегияларини ишлаб чиқиш имконини бергани учун, демократик жараёнлар устидан жамоатчилик назорати сусайиши эҳтимоли ортади. Бу эса, давлат ва корпоратив субъектлар қўлида катта ҳажмдаги маълумотларнинг жамланиши билан бирга марказлашган назоратни кучайтиради. Демак, 2019-2024 йиллар сиёсий иштирокнинг сифат жиҳатдан янги босқичга ўтган давридир – бунда иштирокчилик, инклюзивлик, рақамли имкониятлар ва алгоритмик жараёнлар ўзаро кесишган мураккаб тизим юзага келди. Бундан ташқари, сиёсий иштирок динамикаси мамлакат ичида ҳам ҳудудлар бўйича сезиларли фарқларга эга. Минтақавий фарқлар қуйидаги детерминантларга боғлиқ:

- иқтисодий ривожланиш даражаси;
- шаҳар ва қишлоқ инфратузилмаси;
- таълим сифати;
- сиёсий институтларнинг ҳудудий даражадаги самарадорлиги;
- жамоатчилик ташкилотларининг ривожланганлик даражаси.

Путнамнинг ижтимоий капитал концепциясига кўра, ижтимоий ишонч, горизонтал алоқалар ва кўнгиллилик асосидаги тармоқларнинг кучи сиёсий иштирок даражасига бевосита таъсир кўрсатади<sup>1</sup>. Шунинг учун иқтисодий жиҳатдан ривожланган ҳудудларда сиёсий иштирок юқорироқ бўлса, инфратузилмаси заиф, рақамли кириш имконияти паст бўлган минтақаларда сиёсий иштирок пасаяди.

2019-2024 йиллар замонавий сиёсий жараёнларда фуқароларнинг сиёсий иштироки туб трансформацияга учраган давр сифатида ажралиб туради. Глобаллашув, рақамли коммуникация технологияларининг чуқурлашуви, гендер тенглиги механизмларининг институционал мустаҳкамланиши, делибератив демократия моделларининг ривожланиши ва алгоритмик бошқарувнинг сиёсий тизимларга кириб келиши сиёсий иштирокнинг мазмуни ва шакллари сифат жиҳатдан янги босқичга кўтарди.

Сиёсий иштирок эндиликда анъанавий вакиллик демократияси доирасидан чиқиб, мультидименсионал жараёнга айланган бўлиб, унда фуқаролар нафақат сиёсий қарорлар истеъмолчиси, балки сиёсий жараёнларни бевосита шакллантирувчи субъект сифатида майдонга чиқмоқда. Делибератив ассамблеялар, фуқаролик муҳокамалари, рақамли петициялар, онлайн консультациялар ва «crowdsourcing governance» каби шакллар фуқароларнинг сиёсий субъективлигини мустаҳкамлаб, демократик легитимликни оширмоқда.

Сиёсий иштирокнинг детерминантлари ўз навбатида мураккаблашиб, сафарбарлик моделидан автоном иштирок моделига ўтиш жараёни кучаймоқда. Сафарбарлик модели эпизодик сиёсий фаолликни кўзда тутган бўлса, автоном иштирок модели юқори сиёсий саводхонлик, фуқаролик жамиятининг барқарорлиги ва жамоавий ташаббусларнинг кўплиги билан тавсифланади. Бу жараён сиёсий тизимнинг барқарорлиги учун фақат «юқоридан пастга» механизмлар етарли эмаслигини, балки «пастдан

<sup>1</sup> Robert D. Putnam, *Bowling Alone*. - New York: Simon & Schuster, 2000. – P. 65-72.

юқорига» йўналган мустақил фуқаролик фаоллиги демократик тизимнинг сифат кўрсаткичларини белгилловчи асосий омил эканини кўрсатмоқда.

Рақамли платформаларнинг кенгайиши сиёсий иштирок имкониятларини мислсиз даражада оширган бўлса-да, рақамли тафовутнинг сақланиб қолаётгани сиёсий жараёнларнинг инклюзивлигини муайян даражада чекламоқда. Рақамли саводхонликдаги фарқлар, технологик кириш имкониятларидаги тенгсизлик, ижтимоий-гуруҳлараро рақамли номутаносиблик сиёсий иштирокнинг янги асимметрияларини келтириб чиқармоқда. Шу боис сиёсий иштирокни ривожлантириш сиёсий тизимнинг технологик модернизацияси билан бирга, рақамли адолат ва технологик инклюзивликни ҳам талаб қилади.

Сиёсий иштирок ва сиёсий легитимлик ўртасида ўзаро мустаҳкамловчи цикл мавжуд: сиёсий иштирок ошган сари институционал ишонч ва сиёсий тизим легитимлиги кучаяди. Легитимлик мустаҳкам бўлган тизимларда эса сиёсий иштирок барқарор ва изчил ривожланади. Демак, сиёсий тизимни модернизация қилиш жараёнлари фақат институционал ислохотларга эмас, балки фуқароларнинг сиёсий фаоллигини рағбатлантирувчи, иштирокни қулайлаштирувчи ва инклюзивликни таъминловчи механизмларга таяниши зарур.

Хулоса қилиб айтганда, замонавий сиёсий жараёнларда сиёсий иштирокнинг асосий вазифаси – давлат ва жамият ўртасида барқарор, очиқ, ишончга асосланган ҳамкорлик моделини шакллантиришдир. Сиёсий иштирокнинг янги шакллари демократик тизимларнинг адаптивлигини кучайтиради, институтларнинг жавобгарлигини оширади ва сиёсий тизимни ташқи ва ички таҳдидларга нисбатан барқарор қилади. Шу боис, замонавий сиёсий иштирокни фақат фуқаролик фаоллиги сифатида эмас, балки демократик ривожланишнинг стратегик драйвери сифатида талқин қилиш мақсадга мувофиқдир.

**Жамшид ТОШБОЕВ, ўқитувчи**  
*(Жиззах давлат педагогика университети)*

## **ЖАМИЯТ СИЁСІЙ ТІЗИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯЛАШУВІДА НОДАВЛАТ ВА НОТІЖОРАТ ТАШКІЛОТЛАРИНИНГ ЎРНИ**

Ҳозирги глобаллашув шароитида жамият сиёсий тизимида кечаётган трансформация жараёнлари барча давлатлар фаолиятининг ажралмас қисмига айланди. Бу жараёнда фуқаролик жамияти институтлари, хусусан нодавлат ва нотижорат ташкилотлар (ННТ)нинг роли тобора ошиб бормоқда. Ўзбекистонда ҳам кейинги йилларда амалга оширилаётган ислохотлар доирасида ННТлар жамиятнинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий ҳаётида фаол иштирок этмоқда.

Фуқаролик жамиятида ҳар бир одам эркин ҳолда ўзи учун муайян мақсадни белгилайди. Бироқ у бошқалар билан муносабатга киришмасдан туриб, ўз мақсадига эриша олмайди. Натижада ҳар бир алоҳида шахс

бошқалар билан ўзаро муносабатлар воситасида уларнинг фаровонликка интилишини қаноатлантиргани ҳолда, ўзи ҳам қаноатланади. Бошқачароқ қилиб айтганда, фуқаролик жамиятида яхши, фаровон яшамоқ учун ҳар бир фуқаронинг интилиши пировард натижада бутун жамиятни ўшандай яшашга олиб келади. Шундай қилиб, фуқаролик жамияти бир кишининг эҳтиёжини унинг меҳнати воситасида қондириши баробарида, шу меҳнат воситасида барча қолганларнинг ҳам эҳтиёжини қондиради.

Шу боис фуқаролик жамиятини шакллантириш учун нодавлат ва нотижорат ташкилотларини янада ривожлантиришни бугунги давр тақозо этмоқда. Чунки фуқаролик жамияти шароитида кишиларнинг турли-туман ўзаро муносабатлари ва ҳамкорлиги, уларнинг ихтиёрий равишда жамият бошқарувида иштирок этиш жараёнлари асосан нодавлат нотижорат ташкилотлар томонидан амалга оширилади.

Бунда давлатда амалга оширилаётган ислохотларнинг амалга ошишида уларнинг фаолияти янада кенгаяди. Нодавлат нотижорат ташкилотлар давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинадиган дастурлар ва қарорларни муҳокама қилишда, жамият сиёсий тизимида бўлаётган ўзгаришларни фуқароларга етказишда иштирок этади. Улар ўз вакилларини сайлов комиссиялари таркибига киритади, ўз номзодларини депутатликка ёки фуқаролар йиғинлари оқсоқоллигига қўйган шахсларга ўз муносабатларини билдиради. ННТ жамиятда кечаётган сиёсий жараёнларга бефарқ бўлмайди. Уларнинг аъзолари сайловларда фаол қатнашишлари билан ўзларини сиёсий жараёнларда намоён этадилар<sup>1</sup>.

*Иккинчидан* эса, нодавлат ва нотижорат ташкилотлар давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинадиган дастурлар ва қарорларни муҳокама қилишда фаол иштирок этади. Айнан шу сабабли, бугунги кунда турли даражалардаги давлат ҳокимиятининг қонун чиқарувчи ва ижро этувчи органлари қошида ташкил этилган ННТлар, ёшлар ва болалар жамоат бирлашмалари ҳамда бошқа маслаҳат кенгаш тузилмалари орқали давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинаётган қарорларни муҳокама қилишда фаол иштирок этиши таъминланмоқда.

*Учинчидан*, давлат билан жамиятнинг бир-биридан бегоналашмаслиги ҳам нодавлат нотижорат ташкилотлар фаолиятининг ривожланиши билан боғлиқдир. Ҳозирги даврда фуқаролик жамиятини шакллантириш, ҳуқуқий давлат қуриш вазифалари нодавлат нотижорат ташкилотларини янада ривожлантиришни тақозо этмоқда. Фуқаролик жамиятида фуқароларнинг турли-туман ўзаро муносабатлари ва ҳамкорлиги, уларнинг ихтиёрий равишда жамият бошқарувида иштирок этиши жараёнлари асосан нодавлат нотижорат ташкилотлар томонидан амалга оширилаётганлиги туфайли давлат ва жамият ўртасида бегоналашув ҳолати чекланади.

Жамият ҳаётидаги энг долзарб, аҳолини, уларнинг муайян қатламини ташвишга солаётган муаммоларни ҳал этиш учун нодавлат нотижорат

---

<sup>1</sup> Саитқосимов А.И. Ўзбекистоннинг ижтимоий-сиёсий барқарорлигини таъминлашда фуқаролар сиёсий фаоллигининг ўрни. Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. - Т., 2009. – Б. 83.



ташкilotларнинг ўрни бекиёс. Масалан, турли хил даражадаги экологик муаммолар, аҳоли бандлигини таъминлаш, маҳаллий давлат ҳокимияти раҳбарларининг қонун ҳужжатларига зид равишда айрим соҳа (*таълим, тиббиёт ва ҳ.к.*) вакиллари мажбурий ишларга жалб этиш ва албатта коррупцияга қарши кураш каби аҳолини ташвишга солаётган, мамлакатимиз иқтисодий тараққиётига, аҳолининг кайфиятига салбий таъсир кўрсатаётган соҳалар устидан жамоатчилик назоратини амалга оширишда ҳам нодавлат нотижорат ташкilotлари муносиб ҳисса қўшмоқда.

Ўзбекистонда нодавлат ташкilotлар жамият ҳаётида мустақил фаолият олиб боришининг бир қанча ҳуқуқий асослари мавжуд: халқаро ҳуқуқий меъёрлар, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, ривожланган мамлакатлар тажрибаси ҳамда миллий анъаналар кабилардир. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 72-моддасида «Давлат нодавлат нотижорат ташкilotларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларига риоя этилишини таъминлайди, уларга жамият ҳаётида иштирок этиш учун тенг ҳуқуқий имкониятлар яратади.

Давлат органлари ва мансабдор шахсларнинг нодавлат нотижорат ташкilotлари фаолиятига аралашишига, шунингдек, нодавлат нотижорат ташкilotларининг давлат органлари ва мансабдор шахслар фаолиятига аралашишига йўл қўйилмаслиги»<sup>1</sup> мамлакатимизда фуқаролик жамиятининг асосий институтлари нодавлат нотижорат ташкilotларнинг эркин фаолият олиб боришини кафолатлайди.

Бундан ташқари жамият тараққиётида муҳим ўринга эга бўлган ННТларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш мақсадида парламентда нодавлат нотижорат ташкilotлар тўғрисида бир қанча қонунлар ва бошқа ҳуқуқий меъёрлар қабул қилинган бўлиб, булар ичида Ўзбекистон Республикасининг «Нодавлат нотижорат ташкilotлари тўғрисида»ги Қонун (1999 йил 14 апрель) нодавлат нотижорат ташкilotларининг серқирра фаолиятини ҳар томонлама ҳуқуқий жиҳатдан таъминлашга қаратилган.

Нодавлат нотижорат ташкilotлари Ўзбекистонда замонавий фуқаролик жамиятини шакллантиришда, демократияни қарор топтиришда, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилишда жуда муҳим роль ўйнайди. шунингдек, уларнинг иқтисодий ривожлантириш ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш билан боғлиқ умуммиллий ва минтақавий вазифаларни ҳал этишга қўшаётган ҳиссалари тобора салмоқли бўлмоқда.

Соғлиқни сақлаш, таълим, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, тадбиркорлик ва касаначиликни ривожлантириш, жамиятда ҳуқуқий маданиятни ошириш, баркамол авлодни тарбиялаш соҳаларида юзлаб ННТлар фаолият юритмоқда. Улар фаолиятининг асл моҳияти фуқаролар ҳуқуқ ва манфаатларидан келиб чиққан ҳолда ташкил этилиши, жамиятни демократлаштиришга йўналтирилганлигини боис мавқеи янада ортиб бораётганлиги ҳаётимизда сезилмоқда. Агар 1991 йилда мамлакатда ҳаммаси бўлиб 100 та ННТ фаолият кўрсатган бўлса, 2015 йил 1 январь

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2023. – 42 б.

ҳолатига Ўзбекистон Республикаси адлия органлари томонидан рўйхатга олинган ННТларнинг умумий сони 8200 тадан ортиб кетди<sup>1</sup>. 2019 йилнинг 1 апрель ҳолатига 9964 ННТ фаолият кўрсатмоқда<sup>2</sup>. Юқоридаги статистикада кўрсатилган рақамлар ҳам фикримизни тасдиқлайди.

Фуқаролик жамиятининг ушбу таянч институтлари юртдошларимизнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини, демократик қадриятларни ҳимоя қилишда, ижтимоий, маданий ва маърифий мақсадларга эришишда муҳим роль ўйнамоқда<sup>3</sup>.

«Нодавлат нотижорат ташкилотлари тўғрисида»ги қонунга биноан нодавлат нотижорат ташкилотларининг мақсадлари қуйидаги йўналишлардаги фаолиятлар бўйича амалга оширилади:

*биринчидан*, кенг маънодаги маданий мақсадларга эришишни кўзлаб тузилган. Бунда маориф, илм-фан, маданият соҳаларида фаолият олиб борилади;

*иккинчидан*, мамлакат аҳолисининг сиҳат-саломатлигини таъминлашни кўзлаб фаолият юритиш (спорт ва жисмоний тарбия билан шуғулланувчи, турли хил хасталикларнинг олдини олиш ва уларни даволашнинг илғор тажриба ҳамда усуллари тарғиб этувчи ташкилотлар);

*учинчидан*, турлича фаолият йўналишидаги ҳуқуқий муҳофазаловчи ташкилотлар (масалан, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоялаш жамияти);

*тўртинчидан*, фуқароларнинг маънавий ва бошқа хилдаги номоддий эҳтиёжларини қондиришга қаратилган ташкилотлар (носиёсий уюшмалар, ижтимоий жамғармалар ва бошқалар);

*бешинчидан*, хайр-эҳсон ишлари билан шуғулланувчи ташкилотлар<sup>4</sup>.

2016 йилда Ш.М.Мирзиёевнинг мамлакат Президенти этиб сайланиши, Президент томонидан «халқ давлат органларига эмас, балки давлат органлари халқимизга хизмат қилиши керак» принципини эълон қилиниши, давлат бошқаруви ва хизматини фуқаролик жамияти талабларига мос ҳолга келтириш учун «Ўзбекистонда маъмурий ислохотлар концепцияси»ни қабул қилиниши Ўзбекистонда фуқаролик жамияти қуришнинг янги босқичини бошлаб берди.

2017 йилда «Нуроний» жамғармаси, Ёшлар иттифоқи, Ўзбекистон фермер, деҳқон хўжаликлари ва томорқа ер эгалари кенгаши, Савдо-саноат палатаси, ўзини-ўзи бошқариш органлари фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича Республика Кенгаши каби нодавлат нотижорат ташкилотлари фаолиятини такомиллаштириш, уларни қўллаб-қувватлашга қаратилган

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасида нодавлат нотижорат ташкилотларини давлат томонидан рўйхатга олиш масалалари бўйича амалий қўлланма. – Т.: Art flex, 2015. – 12 б.

<sup>2</sup> Ўзбекистонни ривожлантириш стратегияси. Фуқаролик жамияти. Услубий қўлланма. – Т.: «INFO CAPITAL GROUP», 2019. – 239 б.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Мамлакатни демократик янгилаш жараёнида фуқаролик жамияти институтларининг ролини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони. <http://lex.uz/docs/3721649.0>

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикасининг «Нодавлат нотижорат ташкилотлари тўғрисида»ги Қонуни // «Нодавлат нотижорат ташкилотлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунига шарҳлар. – Т.: Адолат, 2001. – Б. 15.

алоҳида фармон ва қарорлар қабул қилиниши ҳам ННТларнинг ҳуқуқий асослари янада мустаҳкамланганидан далолат беради.

Аммо ана шундай муҳим саъй-ҳаракатларга қарамасдан, аҳолининг муаммоларини тизимли ўрганиш, уларни аниқ ҳал этиш, аниқсиз, ижтимоий шароити оғир аёлларни қўллаб-қувватлаш, ёшлар ва хотин-қизлар ўртасида ҳуқуқбузарлик ва жиноятчиликнинг олдини олиш, уларни иш билан таъминлаш масалаларида бу ташкилотларнинг иштироки етарли даражада сезилмаяпти. Улар фақат номига йиғилишлар ўтказиш билан машғул бўлиб қолмоқда. Нодавлат нотижорат ташкилотлари бугун айtilган танқидий гаплардан хулоса чиқариб, ўз фаолиятида бурилиш ясади, деб ишонамиз»<sup>1</sup>.

Нодавлат нотижорат ташкилотлар жамият сиёсий тизимидаги трансформация жараёнларининг муҳим иштирокчиси ҳисобланади. Улар демократик кадрларни қарор топтириш, фуқароларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш, жамоатчилик назоратини амалга ошириш ҳамда давлат бошқарувида очиқликни таъминлашда ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

Ўзбекистонда олиб борилаётган ислохотлар ННТларнинг роли ва нуфузини янада оширмоқда. Бу эса мамлакатда фуқаролик жамиятининг мустаҳкамланишига, сиёсий тизимнинг барқарор ва самарали шаклда ривожланишига хизмат қилади.

**Козимжон РИХСИБОЕВ, магистрант**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **САЙЛОВ ЖАРАЁНИДА ЎЗИНИ-ЎЗИ БОШҚАРИШ** **ОРГАНЛАРИ ЎРНИ**

Замонавий давлат бошқаруви тизими жамиятнинг ижтимоий-сиёсий жараёнларига мос равишда мунтазам такомиллашиб бормоқда. Бу жараёнда фуқароларнинг маҳаллий даражада ўзини-ўзи бошқариш тамойилларини ривожлантириш, уларни давлат сиёсатининг фаол субъекти сифатида қарор топтириш долзарб аҳамият касб этади. Ўзбекистон тарихида маҳалла қадимдан жамоатчилик бошқарувининг энг барқарор шакли сифатида шаклланган бўлиб, у фақат маъмурий бирлик эмас, балки ижтимоий бирдамлик, қўшничилик ришталари ва анъанавий ўзаро ёрдам механизмларининг маркази ҳисобланади.

Давлат бошқаруви тизимида маҳалланинг аҳамияти сўнгги йилларда сезиларли даражада кенгайди. Бу, аввало, давлатнинг фуқароларга яқинлашуви, маҳаллий муаммоларни жойида ва тезкор ҳал этиш, аҳолининг эҳтиёжлари ва манфаатларини аниқ аниқлаш ҳамда уларни юқори органларга етказиш механизмларини кучайтириш билан боғлиқ. Маҳалла

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисиغا Мурожаатнома. 2017 йил 22-декабрь. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – Б. 34-35.

орқали ижтимоий ҳимоя, тартиб-интизомни таъминлаш, ёшлар билан ишлаш, профилактика фаолияти, тадбиркорликни рағбатлантириш каби кўплаб йўналишларда амалий натижаларга эришилмоқда.

Шу билан бирга, маҳалла институти давлат бошқарувини марказлашувдан чиқариш сиёсатининг асосий бўғини ҳисобланиб, фуқаролик жамиятининг шаклланиши, жамоатчилик назоратининг кучайиши ва аҳоли ишончининг ортишига хизмат қилувчи муҳим демократик институт сифатида майдонга чиқмоқда. Бироқ, ушбу тизимнинг самарали фаолият юритишида институционал мустақиллик, молиявий барқарорлик, кадрлар салоҳияти ва бошқарув жараёнларининг рақамлаштирилиши каби йўналишларда ҳали ҳам қатор муаммолар мавжуд. Шу боис, ушбу мақолада давлат бошқарувида ўзини-ўзи бошқариш органларининг ўрни тизимли равишда таҳлил қилинади, уларнинг фаолиятидаги мавжуд муаммолар чуқур ўрганилади ва самарадорликни оширишга қаратилган назарий ҳамда амалий таклифлар илгари сурилади.

Маҳалла Ўзбекистон сиёсий бошқарув тизимида ўзини-ўзи бошқариш органи сифатида ўрин эгаллайди. Инсонлар дастлаб бир-бирининг қобилиятларини ўзаро қўшничилик алоқаларини ўрнатиш ва ўзаро алмашинувлар орқали кашф этдилар (*яшаш жойининг жойлашуви, унинг майдони, ихтисослашув асоси ва бошқаларни назарда тутган*).

Яхлитлик омилининг шаклланиши урбанизация даражасининг ўсишига боғлиқ. Яхлитлик ўзига хослигини йўқотиб, алоҳида ажралиб чиқди. Мана шу барча ташкилий бирикмалар ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлади ва ўзаро бир-бири билан кесишади. Барча маъқул мақсадларни амалга оширишда иерархик тузилиш зарур ва ундан қочишнинг имкони йўқ. Иерархик тузилиш эса жамоавий ҳаракатларни ташкил қилишда асосдир.

Дастлабки ижтимоий иерархия бу «қуйи» қатламлар «юқори» қатламлар томонидан бўйсундириладиган ижтимоий тизимларнинг универсал тузилмасидир. Даража ортиши билан «юқори» қатламларнинг ижтимоий таркиби торайиб, иерархик тузилма пирамида ҳосил қилади. Динамик ва тизимли ўзгаришлар замонавий жамиятнинг ривожланишида алоҳида аҳамиятга эга. Давлатнинг иқтисодий ва сиёсий қадриятлари янгиланмоқда, яъни ижтимоий том маънода, маҳалла (ўзини-ўзи бошқариш органи) катта бир оиладир ва кўпинча оилада кузатиладиган ҳолатлар – низолар, рақобат, ва қарама-қаршилиқлар маҳаллада ҳам кузатилади.

Аммо, ушбу маиший муаммолар ҳал қилинса, маҳаллаларда адолат, демократия, миннатдорлик ва ўзаро ҳамжиҳатлик каби фаровонликни таъминловчи омиллар шаклланади. Буларнинг барчаси ёш авлод онгига сингади ва бир умрлик муҳрга айланади<sup>1</sup>.

Юқоридаги жараёнлар менежментнинг (бошқарувнинг) нақадар даражаси юқори эканлигини кўрсатади. Чунки барчаси комплекс ижтимоий тизимлардир. Ички кучларнинг жиддий таркибий ўзгаришлари дунё ва ялпи

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси. Тўлдирилган иккинчи нашри. Тошкент: «Ўзбекистон» нашриёти, 2023. – Б. 121.

ишчи кучлари миқёсида кузатилмоқда. Эндиликда менежерлар ўрта маълумотли бўйсунувчан ижрочилар ўрнига, асосан малакали мутахассислар билан юзлашмоқдалар.

Технологик жиҳатдан малакали касбий фаолиятлардан кенг фойдаланиш замонавий ишлаб чиқаришнинг талабидир. Шунинг учун замонавий менежерлар бошқарувга оид қарорларнинг ижросини амалга оширишга баҳо беришга ва ижодий самарадорликка таъсир эта олиш қобилиятига эга ходимларни излашади. Ишчи гуруҳлар таркиби янгиланган: аввалларни деҳқонлар, ишчилар ва хизмат кўрсатиш ходимлари устунлик қилган бўлсалар, эндиликда иқтисодиётда «менежерлар ва мутахассислар» биринчи ўринга кўтарилди, қарама-қаршилик деярли барча ташкилотларнинг динамикасини кўрсатади.

Жамиятдаги тарбиявий фаолиятлар шахсий ривожланиш, ижтимоийлашув ва фаол фуқаро позициясига эришишдан иборат. Маҳалла ўрнининг аҳамияти катталиги, жиддий таълим имкониятларига эга бўлганлиги билан изоҳланади. Маҳалла муниципал тамойил асосида яшайди, унинг ҳаёти биринчи ўринда тарихдан шаклланиб келган урф-одатлар ва анъаналар орқали тартибга келтирилади<sup>1</sup>.

Ёшларнинг маҳалладаги тарбияси шунчаки кўр-кўрона ва бетартиб олиб борилмайди. Афзал жиҳатлари жамоатчилик фикрининг теранлиги, доимий ривожланишга, нуронийларнинг тирик ўрнак бўлишига, ўзаро муносабатларда эҳтиёткорлик ва мулойимликка, ожизларга (*етимхона тарбияланувчилар, ногиронлар, ёлғиз оналар ва кекса фуқаролар*) ғамхўрлик қилиш ва қўллаб-қувватлашга хизмат қилади.

Маҳалла мақомининг ошишида мустақиллик алоҳида ўрин эгаллайди. Унга кўплаб ваколат ва вазифалар берилди. Ёшлар тарбиясига кўпроқ эътибор қаратила бошланди. Маҳалла фуқаролар йиғини ва кўмиталарининг фаоллиги билан аниқ мақсад асосида таълимга йўналтирилган турли хилдаги тадбирлар ўтказилади. Маҳалла бошқарув тизимида энг асосий ва муҳим бўғин саналади. Сўнги йилларда ўзини-ўзи бошқариш органлари (маҳалла) самарадорлигини оширишга катта эътибор қаратилмоқда. Жамиятда фидокорона хизмат қилган соҳа вакиллари номдор мукофотлар билан тақдирланди. Фуқаролар кенгаши раислари (оқсоқоллар) ва масъул котибларнинг маошлари бир неча баробар кўтарилди.

Кўплаб туман ва шаҳарларда «маҳалла маркази» бунёд этилди. Барча фуқаролар кенгашида «кексалар маслаҳати» шакллантирилиб, кўплаб маҳаллаларда кутубхоналар ташкил қилинди. Минглаб эҳтиёжманд ва ёрдамга муҳтож оилалар даражасини чиқаришда профилактика инспекторлари ва масъул ташкилотлар ҳамкорликда иш олиб боришди. Ўзбекистонда эркинлик ва демократияни ривожлантиришда маҳалла асосий роль ўйнайди, унинг иш фаолияти фуқаролар бошқарув соҳасида фаол

---

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. Тошкент: Ўзбекистон, 2019. – Б. 192.

қатнашиш, давлатнинг ижтимоий-иқтисодий юксалишида устувор вазифаларни ҳал қилиш бўйича конституциявий ҳуқуқини таъминлайди.

Демократик ислохотларни кўпайтириш ва фуқаролик жамиятини яратиш тамойилида фуқаролик институтлари, яъни маҳалла мана шу кунларда инсон ҳуқуқлари, сўз эркинлиги, демократик қадриятлар, халқ манфаатларини муҳофаза қилишнинг асосий омилига айланмоқда. Фуқаролик институтлари халқ манфаатини кўзлаган ҳолда, фуқароларнинг имкониятларидан унумли фойдаланишда иқтисодий, ижтимоий ва ҳуқуқий саводхонлигини юксалтириш, халқ манфаатларини мувозанатини сақлаш шароити яратишдан иборат.

Маҳалла ролини ошириш ислохотларининг асосий сиёсий ютуқларидан бири ҳисобланади. Маҳалла фуқаролар йиғини, оқсоқоллар кенгашлари ва анъаналарини давом эттирувчилари, жамоатчилик фикрини ривожлантириш манбаи, тўй маросимларни ташкиллаштириш ишлари бажарувчилари саналади<sup>1</sup>.

Ўзбекистон Республикасида минглаб фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари муассасалари мавжуд. Ўзини-ўзи бошқариш органлари деб маҳаллани фуқаролик жамияти асосларини барпо қилувчи ва уни ривожлантирувчи таянч сифатида олиш мақсадга мувофиқдир. Мустақилликдан сўнг асосий эътибор маҳалла институтини тиклаш ва самарадорлигини оширишга қаратилди. Маҳалланинг ҳуқуқларини муҳофазаси давлатнинг бош қомуси Конституция орқали мустаҳкамлаш бўлди. 105-моддага кўра «шаҳарча, қишлоқ ва овулларда, шунингдек, улар таркибидаги маҳаллаларда ҳамда шаҳарлардаги маҳалларда фуқароларнинг йиғинлари ўзини-ўзи бошқариш органи бўлиб, улар икки ярим йил муддатга раисни (оқсоқолни) ва унинг маслаҳатчиларини сайлайди.

Ўзини-ўзи бошқариш органларини сайлаш тартиби, фаолиятларини ташкил этиш ҳамда ваколат доираси қонун билан белгиланади» деб эътироф этилган. Маҳалла ҳуқуқини янада юксалтириш учун ушбу қоида асос қилиб олинди ва яна кўплаб ислохотлар амалга оширилди<sup>2</sup>. 1993 йилда қабул қилинган «Фуқаролар ўзини-ўзи бошқариш тўғрисидаги» қонун, ҳамда 2004 йилда эса, «Фуқаролар йиғини раиси (оқсоқоли) ва унинг маслаҳатчилари сайлови тўғрисида»ги қонун қабул қилинди, шунингдек, кўплаб «маҳалла жамғармасининг» бўлинмалари республиканинг барча кесимларида ташкил қилинган. Жамғарманинг мақсади маҳалла фаолларининг амалий кўникмаларини оширишдан иборат. **«Маҳалла зиёси»** ўқув маркази ва «маҳалла» фаолият олиб боради. Маҳалла ижтимоий-иқтисодий фаолияти 40 турга яқин. Маҳалла ўзини-ўзи бошқариш органлари авваллари бу вазифаларни бажарган.

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси. Тўлдирилган иккинчи нашри. Тошкент: «Ўзбекистон» нашриёти, 2023. – Б. 213.

<sup>2</sup> Мирзиёев Ш.М. БМТ Инсон ҳуқуқлари бўйича Кенгашининг 46-сессиясидаги нутқ. 2021 йил 22 февраль.

Ҳозирда маҳалла тинчлик ва осойишталик, ўзаро ҳамжиҳатлик, яхши қўшничилик ва инсонпарварлик анъаналарини давом эттириш ва халқ онгига сингдириш каби муҳим вазифаларни бажариб келмоқда. Маҳалла халқимизнинг ёрдамга муҳтож қатламларини доимий қўллаб-қувватлаш, ўзини-ўзи банд қилган тадбиркорларни ва оилавий тадбиркорликни кўпайтиришда пешқадам марказ ҳисобланади. Ёш оилаларнинг тўй-ҳашамларида фаол иштирок этиб, уй-жой шароитларини яхшилашда моддий ёрдам бериб келмоқда<sup>1</sup>.

Ижтимоий ёрдамга муҳтож оилаларнинг фарзандлари учун болалар оромгоҳларида текин дам олишига шароитлар яратмоқда. Кам таъминланган оилаларнинг болалари ва иқтидорли ўқувчилар учун турли тарихий шаҳарларга экскурсиялар ташкиллаштириб келмоқда. Маҳаллаларда турли маиший хизмат кўрсатиш марказлари ташкил қилиниб, уларда юзлаб қўшимча иш ўринларини яратмоқда. Ободонлаштириш ва кўкаламзорлаштириш бўйича «яшил ҳудудлар» ташкил қилиниб, аҳоли соғлиғини ва атроф муҳитни муҳофазаси учун доимий фаолиятлар олиб борилмоқда. Аҳоли учун дам олиш ҳудудлари ва болалар майдончалари барпо қилиниши муҳим ўзгаришлар ҳисобланади. Бу жараёнлар ҳашар ўтказиш орқали амалга оширилиб, барча фаол фуқаролар иштирок этиб келмоқда. Бу ҳамжиҳатлик ва маънавий бирликни таъминловчи куч сифатида хизмат қиладиган ота-боболаримиздан қолган анъаналардан биридир. Эзгу ишлар самараси бугун яққол кўзга ташланмоқда.

Шуни эътироф этиш керакки, юртдошларимиз саъй-ҳаракатлари билан барча маҳаллаларда минглаб манзарали ва мевали дарахтлар ва гуллар экилиб, ўстирилиб фуқаролар томонидан кўкаламзорлаштирилган экологик зоналар ташкил қилинмоқда. Ҳозирги кунда биз тобора яхши бошқарув маданиятига эҳтиёжи бор дунёда яшамоқдамиз. Самарали бошқарув маданияти ресурсларидан оқилона фойдаланиш ва самарадор риск менежментга ишончни шакллантиришда энг муҳим ҳисобланади.

Юқорида келтирилган маданият турмуш тарзини яхшилашда барқарор ривожланиш ва ижтимоий уйғунликка ёрдамлашади, шунингдек, иқлим ўзгариши, пандемия, иқтисодий турғунлик ва ижтимоий нотенгликнинг ошиши каби муаммоларни ҳал этади. Муниципалитетлар ўз масъулияти билан яшаш шароитининг сифатини яхшилашда ва барқарор ривожланиш ҳаракатларини маҳаллий миқёсида амалга оширишда муҳим роль ўйнайди<sup>2</sup>.

Самарали бошқарув амалиётларининг узлуксиз ривожланиши содир бўлаётган жараёнлар, сиғимли қуриш, ишки аудит(синчиклаб текшириш), ташқи фуқаровий аудит, йиллик самарали бошқарув амалиётлари ҳисоби учун тайёргарлик, моделни амалиётда қўллаш учун тавсияларга боғлиқ. Модел муниципал бошқарувга эга тузилмалар, механизмлар ва жараёнларда самарали бошқарув маданиятини қабул қилиш учун ёрдам

<sup>1</sup> Мамасиддиқов М. Фуқаролар ўзини ўзи бошқариш органлари. – Тошкент: Фан ва тараққиёт, 2018. – Б. 87.

<sup>2</sup> Мирзиёев Ш.М. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2020 йил 29-декабрь // Халқ сўзи газетаси, 2020 йил 30-декабрь.

беради. Самарали бошқарув амалиётларининг жорий этилиши, манфаатдор шахслар ишонч даражасига тўғридан-тўғри ижобий таъсир кўрсатади. Самарали бошқарув амалиётлари инклюзив, самарали, барқарор сиёсий ривожланиш ва хизмат кўрсатишни етказиб беришни ўзини-ўзи бошқариш органлари орқали кафолатлайди.

Яъни, муниципалитетларнинг фуқаролари учун турмуш тарзи сифатини яхшилаш мақсадида асосий имкон берувчи бу муниципалитетнинг ўзи ҳисобланади. Ўзини-ўзи бошқариш органларининг жараёнларида интеграциялашган муниципалитет бошқарув моделини амалиётга татбиқ этишдир.

Ҳар бир муниципал органлар фаолиятида истиқболли жараёнлар мавжуддир. Бу жараёнларнинг сифат даражаси муниципал органларнинг самарали бошқаруви сифатига катта таъсир ўтказади. Интеграциялашган самарали бошқарув маданияти татбиқ қилиниши юқори сифатли жараёнларни кафолатлайди. Энг муҳим муаммолар тўплами, мана шу жараёнда муаммоларнинг долзарблиги юзага чиқади. Энг муҳим муаммолар қарор қабул қилувчиларнинг ҳал этилиши муҳим бўлган муаммолари қаторидан жой эгаллайди. Интеграциялашган нуқтаи назар саралаш ва устуворларини ажратиш жараёнида муҳимдир. Чунки, фойдали ва мантиқий саралаш учун ўзаро фаолиятлар жараёни ҳисобга олиниши зарурдир. Мисол тариқасида, энг муҳим муаммолар тўпламининг жараёни кузатилаётган вақтида, иқтисодий ривожланиш ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш зарурлигини инобатга олиш ва жиддий мувозанат яратиш энг зарури ҳисобланади. Иштирок этиш сифати энг муҳим муаммолар тўпламида асосий роль ўйнайди.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистонда ўзини-ўзи бошқариш тизими, унинг ҳозирги ҳолати ва ривожланиш истиқболларини таҳлил қилишга бағишланган. Ўзини-ўзи бошқариш органлари фаолияти самарадорлиги ва шаффофлигини оширишга қаратилган ислохотлар жараёнлари таҳлил қилинди. Қонунчилик базасини модернизация қилиш, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг ваколатларини кенгайтиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Ўзбекистон шароитида ўзини-ўзи бошқариш тизимини ислоҳ қилиш ва модернизация қилиш жараёнларига катта эътибор қаратилмоқда. Миллий тажрибани таҳлил қилиш асосида ўзини-ўзи бошқариш органлари фаолиятини янада ривожлантириш истиқболлари, жумладан, маҳаллий ҳамжамиятларнинг ролини кучайтириш ва ижтимоий аҳамиятга эга муаммоларни ҳал этишда уларнинг ваколатларини кенгайтириш истиқболлари белгиланди.

Тадқиқот шуни тасдиқладики, ўзини ўзи бошқаришнинг ўзбек модели ривожланган мамлакатлар стандартлари ва амалиётига босқичма-босқич мослашиш билан ажралиб туради, бироқ миллий хусусиятларни ҳисобга олиш зарурати сақланиб қолмоқда. Хорижий мамлакатларнинг муваффақиятли амалиёти ўзбек ўзига хослигини ҳисобга олган ҳолда



мослаштирилиши мумкин, бу эса маҳаллий муаммоларни янада самарали ҳал қилишга ёрдам беради.

Ўзини-ўзи бошқариш органлари фаолиятининг истиқболлари кўп жиҳатдан инновациялар киритиш қобилиятига, ўзгарувчан шароитларга мослашишга ва фуқароларнинг бошқарувдаги фаол иштирокига боғлиқ. Самарали ўзини-ўзи бошқариш барқарор ривожланишга эришиш ва маҳаллий ҳаёт сифатини яхшилашнинг калитидир.

**Анваржон МИРКОМИЛОВ, мустақил изланувчи,  
(Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия университети  
ҳузуридаги Истиқболли халқаро тадқиқотлар  
институту)**

## **ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШГА ОИД СТРАТЕГИЯЛАР: МИЛЛИЙ ВА ХОРИЖИЙ ТАЖРИБА**

Ўзбекистонда мамлакатни демократик янгилаш ва модернизациялаш, фуқаролик жамияти ва институтларини ривожлантириш, унинг ташкилий-ҳуқуқий механизмларини такомиллаштириш доим давлат сиёсатининг устувор вазифаларидан бири ҳисобланган.

Зеро, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг «Янги Ўзбекистон стратегияси» фундаментал асарида *«Бугунги кунда мамлакатимизни ривожлантириш ва Янги Ўзбекистонни барпо этиш стратегиясини амалга оширишда фуқаролик жамияти институтлари, нодавлат нотижорат ташкилотлари ва ОАВни қўллаб-қувватлаш жараёнлари жадал бораётганини»* алоҳида таъкидлайди<sup>1</sup>.

Истиқлолнинг дастлабки йилларида қабул қилинган қонунчилик ҳужжатлари таҳлил қилинса, фуқаролик жамияти институтларининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини шакллантириш борасида норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинганлигини кўриш мумкин.

Хусусан, «Ўзбекистон Республикасида Жамоат бирлашмалари тўғрисида»ги (1991)<sup>2</sup>, «Сиёсий партиялар тўғрисида»ги (1996)<sup>3</sup>, «Нодавлат нотижорат ташкилотлари тўғрисида»ги (1999)<sup>4</sup>, «Жамоат фондлари тўғрисида»ги (2003)<sup>5</sup>, «Нодавлат нотижорат ташкилотлари фаолиятининг кафолатлари тўғрисида»ги (2007)<sup>6</sup>, «Оммавий ахборот воситалари тўғрисида»ги (2014)<sup>7</sup> қонунлар қабул қилинган.

Сўнгра кейинги йилларда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. «Янги Ўзбекистон стратегияси». – Тошкент: Ўзбекистон, 2021. – 112 б.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг Ахборотномаси, 1991 й., 4-сон.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1997 й., 2-сон.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1999 й., 5-сон.

<sup>5</sup> Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 2003 й., 9-10-сон.

<sup>6</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 й., 1-2-сон.

<sup>7</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 й., 3-сон.

фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини фуқаролик жамияти институтларини шакллантириш ва ривожлантириш соҳасини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармойиши (2011)<sup>1</sup>, «Фуқаролик жамияти институтларини ривожлантиришга кўмаклашиш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори (2013)<sup>2</sup> ҳамда нодавлат нотижорат ташкилотларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш, уларнинг фаолияти эркинлиги, ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари ҳимоя қилиш, уларнинг ролини тубдан оширишга оид қатор қарор ва фармонлар қабул қилинган.

Эътиборли жиҳати шундаки, давлат ва жамиятни ривожлантиришга доир концептуал ҳужжатлар, 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси, 2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси ҳамда «Ўзбекистон – 2030» стратегиясида фуқаролик жамиятини ривожлантириш масалаларига алоҳида эътибор қаратилган. Хусусан, «Ўзбекистон – 2030» стратегиясининг 83-мақсадида эркин фуқаролик жамиятини ва оммавий ахборот воситалари фаолиятини янада ривожлантириш, Ўзбекистонни фуқаролик жамиятини ривожлантириш бўйича ҳабга айлантириш вазифалари қайд этилган<sup>3</sup>.

Мамлакатимизда фуқаролик жамиятини ривожлантириш бўйича ўрта муддатли ҳужжатлар ҳам мавжуд. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 4-март кунги «2021–2025 йилларда фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги Фармони шулар жумласидандир.

Минтақа ва хорижий давлатларнинг бу борадаги амалиёт ва тажрибасида ҳам фуқаролик жамиятини ривожлантиришга оид ҳужжатлар мавжудлигини кўришимиз мумкин. Хусусан, Қозоғистон Республикаси Президентининг 2020 йил 27 августдаги «Қозоғистон Республикасида фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги фармони имзоланган. Ушбу концепция беш бобдан иборат бўлиб, Қозоғистон Республикасида фуқаролик жамиятини ривожлантириш соҳасидаги мавжуд вазият таҳлили, халқаро тажриба, фуқаролик жамиятини ривожлантириш истиқболлари, кутилаётган натижалар ҳамда амалга ошириш босқичларини ўз ичига олади.

Ҳужжат қабул қилинган даврда Қозоғистонда 6 та рўйхатдан ўтган ва фаолият юритаётган партиялар, 22 763 та турли йўналишдаги нодавлат нотижорат ташкилотлари, 18 та конфессия вакиллари бўлган 3 738 та бирлашма, 3 494 та турли мулкчилик шаклидаги оммавий ахборот воситалари, 234 та жамоатчилик кенгашлари, 36 та соҳа ва 19 та ҳудудий касаба уюшмаларини ўзида бирлаштирган 3 та республика даражасидаги касаба уюшмалари мавжудлиги қайд этилади.

Концепция доирасидаги комплекс чора-тадбирларни амалга ошириш 2020-2030 йилларга мўлжалланган бўлиб, у икки босқични ўз ичига олади:

<sup>1</sup> <https://lex.uz/ru/docs/2269325>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2013 й., 51-сон.

<sup>3</sup> Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 12.09.2023 й., 06/23/158/0694-сон.

Биринчи босқич: 2020–2025 йиллар;

Иккинчи босқич: 2025–2030 йиллар.

Умуман олганда, Қозоғистоннинг 2020–2030 йилларга мўлжалланган Фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси инсон ҳуқуқлари ва омбудсман институтини кучайтириш, жамоатчилик кенгашлари ваколатларини кенгайтириш, волонтерлик ва хайрия учун қулай муҳит яратиш, грант лойиҳаларини натижага йўналтириб рақамлаш орқали жамоатчилик назорати ҳамда шаффофликни ошириши билан аҳамиятли.

Молдова Республикасида «2024-2027 йилларда Фуқаролик жамияти институтларини ривожлантириш дастури»<sup>1</sup>, Эстония Республикасида «2015–2020 йилларда Фуқаролик жамиятини ривожлантириш дастури» [16] қабул қилинган.

Қатор мамлакатларда фуқаролик жамиятини ривожлантириш бўйича алоҳида махсус концепция, «Йўл харитаси», стратегиялар қабул қилинмаган бўлса-да, давлат миқёсидаги умумий стратегик ҳужжатларда фуқаролик жамияти институтлари, хусусан нодавлат нотижорат ташкилотларини ривожлантириш масалалари қайд этилган. Масалан, Малайзияда 2019 йилда қабул қилинган 2021–2030 йилларга мўлжалланган «Умумий фаровонлик – 2030» [17] ҳужжатида, мамлакат ижтимоий капиталини мустаҳкамлашда фуқаролик жамияти, диний ташкилотлар ва жамоат бирлашмаларининг ўрни муҳимлиги таъкидланади. Шу билан нодавлат нотижорат ташкилотлари давлатнинг вазифаларини тўлдиришда уларнинг иштирокини кенгайтириш масалалари назарда тутилган.

Маълумот ўрнида айтиш жоизки, Россия Федерациясида «Ижтимоий йўналтирилган нодавлат нотижорат ташкилотларини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси»ни ишлаб чиқиш ишлари амалга оширилмоқда. Ушбу ҳужжатни жорий йил ННТ, ҳамкор давлат органлари ва экспертлар иштирокида муҳокама қилиш ва тасдиқлаш режалаштирилган.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг жорий йилнинг 2 майдаги «Фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини 2025 йилда амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори билан тасдиқланган «Йўл харитаси»нинг 23-бандида Ўзбекистонда фуқаролик жамиятини 2030 йилга қадар ривожлантириш концепцияси лойиҳасини ишлаб чиқиш вазифаси белгиланган.

Юқоридагилардан келиб чиқиб қуйидаги таклифлар илгари сурилади:

*биринчидан*, Ўзбекистонда фуқаролик жамиятини 2030 йилга қадар ривожлантириш концепциясида нодавлат нотижорат ташкилотларининг жамоатчилик назорати асосида давлат дастурлари ижросини нафақат мониторинг, балки баҳолаш имкониятини беришга оид ҳуқуқий механизм яратиш;

*иккинчидан*, давлат ва ҳудудий дастурлар юзасидан мустақил жамоатчилик ҳисоботлари тайёрлаш ва кенг жамоатчиликка эълон қилиш;

---

<sup>1</sup> <https://gov.md/sites/default/files/Filepdf/RAPORT%20implimentarea%20PDOSC%20anul%202024%20.pdf>

*учинчидан*, мониторинг ва баҳолаш натижаларини Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси, маҳаллий кенгашлар ва жамоатчилик муҳокамасига киритиш ҳуқуқини бериш.

Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки, Ўзбекистонда фуқаролик жамияти ва унинг институтларини ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш борасида ҳуқуқий, ташкилий ва институционал тажриба ва амалиёт шаклланган. Бу борада келгусида қабул қилинадиган ҳужжатлар яқин ва ўрта истиқболни режалаштириш, аниқ йўналиш, вазифа ва мақсадларни белгилаб олиш, барқарор институционал асосларни такомиллаштириш, уларнинг фаолиятини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш борасидаги ислохотларнинг давомийлиги ва изчиллигини таъминлаш имконини беради.

**Моҳидил НИЗАМОВА, докторант**  
*(Университета мировой экономики и дипломатии)*

## **РОЛЬ ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ГЕНДЕРНОГО РАВЕНСТВА (ОПЫТ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ)**

Гендерное равенство является одним из ключевых приоритетов устойчивого развития и важнейшим показателем демократизации общества. В странах Центральной Азии, переживших трансформационные процессы после обретения независимости, вопросы гендерного равенства приобретают особую актуальность в контексте модернизации государственного управления и построения гражданского общества<sup>1</sup>. Институты гражданского общества играют критически важную роль в формировании и реализации государственной политики гендерного равенства. Они выступают не только как партнеры государственных органов, но и как независимые мониторы соблюдения прав человека, инициаторы законодательных изменений и проводники международных стандартов в области гендерного равенства.

В странах Центральной Азии – Узбекистане, Казахстане, Киргизии, Таджикистане и Туркменистане – институты гражданского общества находятся на разных стадиях развития, что обуславливает специфику их участия в гендерной политике. Целью данного исследования является сравнительный анализ роли и функций институтов гражданского общества в реализации политики гендерного равенства в странах Центральной Азии, выявление успешных практик взаимодействия государства и общественных институтов, а также определение основных вызовов и перспектив развития этого сотрудничества.

---

<sup>1</sup> Доклад о человеческом развитии 2023. Url: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reportru.pdf>

Исследование основано на компаративном подходе, позволяющем выявить общие тенденции и национальные особенности участия гражданского общества в гендерной политике стран Центральной Азии. Методологическую базу составляют институциональный анализ, позволяющий изучить формальные и неформальные механизмы взаимодействия государства и гражданского общества, а также системный подход к анализу политических процессов.

В качестве эмпирической базы использованы национальные стратегии и программы по гендерному равенству, отчеты международных организаций (ООН Женщины, ПРООН, ОБСЕ), документы неправительственных организаций, а также статистические данные по участию женщин в общественно-политической жизни стран региона. Временные рамки исследования охватывают период с 2015 по 2024 год, что позволяет проследить динамику развития гражданского общества и его влияние на гендерную политику в контексте реализации Целей устойчивого развития ООН<sup>1</sup>.

Гражданское общество в современной политической науке рассматривается как сфера добровольной коллективной деятельности вокруг общих интересов, целей и ценностей, которая отлична от государства, семьи и рынка. В контексте гендерной политики институты гражданского общества выполняют несколько ключевых функций: адвокацию интересов женщин и уязвимых групп, мониторинг выполнения государственных обязательств в области гендерного равенства, просвещение и повышение осведомленности общества, предоставление социальных услуг и непосредственную реализацию программ гендерного развития.

Концепция гендерного мейнстриминга, получившая развитие после Четвертой всемирной конференции по положению женщин в Пекине (1995), подразумевает интеграцию гендерной перспективы во все аспекты политики, планирования и принятия решений. Реализация этого подхода невозможна без активного участия гражданского общества, которое обеспечивает связь между государственными институтами и потребностями населения, способствует разработке инклюзивной политики и контролирует ее реализацию.

В странах Центральной Азии формирование институтов гражданского общества происходило в условиях постсоветской трансформации, что наложило отпечаток на их структуру, функции и взаимоотношения с государством. Специфика региона определяется сочетанием традиционных патриархальных норм с модернизационными процессами, что создает как возможности, так и препятствия для гендерного равенства<sup>2</sup>.

**Узбекистан.** В последние годы Узбекистан демонстрирует значительный прогресс в развитии законодательной базы гендерного

---

<sup>1</sup> Равенство полов в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. ООН-Женщины, 2022. <https://www.ohchr.org/ru/sdgs/about-2030-agenda-sustainable-development>

<sup>2</sup> Sievers E.W. Civil Society in Central Asia. Seattle: University of Washington Press, 2022. – P. 119.

равенства и расширении пространства для деятельности гражданского общества. Принятие Стратегии гендерного равенства до 2030 года, создание Координационного совета по вопросам гендерного равенства при Сенате Олий Мажлиса свидетельствуют о системном подходе государства к этой проблематике<sup>1</sup>.

Женские организации Узбекистана активно участвуют в разработке законодательства, проведении гендерного анализа государственных программ и мониторинге их реализации. Комитет женщин Узбекистана, имеющий представительства во всех регионах страны, выполняет роль связующего звена между государством и женщинами, реализуя программы экономического расширения прав и возможностей женщин, борьбы с гендерным насилием и повышения политического участия. Значительную роль играют и независимые НПО, работающие по направлениям защиты прав женщин, предотвращения ранних браков, поддержки женского предпринимательства.

**Казахстан.** Республика Казахстан занимает лидирующие позиции в регионе по развитию институтов гражданского общества и их участию в гендерной политике. Принятие Концепции семейной и гендерной политики до 2030 года, создание Национальной комиссии по делам женщин и семейно-демографической политике при Президенте Республики Казахстан обеспечивают институциональную основу для диалога государства с гражданским обществом<sup>2</sup>.

Казахстанские НПО активно используют механизмы общественного контроля, участвуют в разработке государственной политики через консультативные советы, проводят независимый мониторинг выполнения международных обязательств Казахстана в области прав женщин. Особенностью казахстанского опыта является развитая практика социального партнерства, когда государство делегирует общественным организациям реализацию социальных программ через систему государственного социального заказа.

**Кыргызстан.** Кыргызская Республика имеет наиболее развитый сектор НПО в регионе и богатые традиции гражданского активизма. Принятие Национальной стратегии достижения гендерного равенства до 2030 года стало результатом широкого консультативного процесса с участием женских организаций и правозащитных НПО<sup>3</sup>.

Гражданское общество Кыргызстана играет ключевую роль в противодействии гендерному насилию, содействии политическому участию женщин, защите прав уязвимых групп женщин. Особенностью является высокая степень транснационализации кыргызских НПО, их

---

<sup>1</sup> Национальная стратегия гендерного равенства Республики Узбекистан на период до 2030 года. Постановление Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан, от 28.05.2021 г. № ПС-297-IV. <https://lex.uz/uz/docs/5466725>

<sup>2</sup> Концепция семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года. Указ Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года № 384. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000384>

<sup>3</sup> Национальная стратегия достижения гендерного равенства Кыргызской Республики до 2030 года. <https://shailoo.gov.kg/media/azamat/2023/01/27/2030.pdf>

активное сотрудничество с международными организациями и донорами, что обеспечивает доступ к ресурсам и экспертизе, но одновременно создает вопросы устойчивости после завершения донорского финансирования.

**Таджикистан.** В Таджикистане функционирует Национальная стратегия по усилению роли женщин на 2021-2030 годы. Гражданское общество страны сталкивается с более существенными ограничениями в своей деятельности по сравнению с соседними странами, однако женские организации продолжают работу в области экономического расширения прав и возможностей женщин, доступа к образованию и здравоохранению, предотвращения ранних и принудительных браков. Важную роль играют общинные организации и неформальные женские группы, которые работают на местном уровне, часто в партнерстве с международными организациями. Эти структуры обеспечивают доступ женщин к микрокредитованию, профессиональному обучению, правовой помощи.

**Туркменистан.** Туркменистан представляет собой особый случай в регионе с точки зрения развития гражданского общества. Государственная политика гендерного равенства реализуется преимущественно через государственные структуры, такие как Союз женщин Туркменистана. Пространство для деятельности независимых НПО существенно ограничено, что затрудняет формирование автономного гражданского сектора, способного выполнять функции мониторинга и адвокации в области гендерного равенства.

**Механизмы взаимодействия государства и гражданского общества.** Анализ опыта стран Центральной Азии позволяет выделить несколько основных механизмов взаимодействия государства и институтов гражданского общества в реализации политики гендерного равенства:

**Во-первых,** это институционализированные консультативные механизмы – советы, комиссии, рабочие группы при государственных органах, в которых представлены НПО и экспертные сообщества. Такие структуры существуют во всех странах региона, но их эффективность варьируется в зависимости от реальных полномочий и степени учета рекомендаций в процессе принятия решений<sup>1</sup>.

**Во-вторых,** механизм государственного социального заказа, наиболее развитый в Казахстане и набирающий обороты в Узбекистане. Через этот инструмент государство делегирует НПО реализацию конкретных программ и проектов в области гендерного равенства, обеспечивая их финансирование из бюджета. Это способствует устойчивости организаций гражданского общества и позволяет масштабировать успешные практики.

**В-третьих,** участие в разработке и мониторинге реализации национальных стратегий и программ. Во всех странах региона принятие стратегических документов по гендерному равенству сопровождалось консультациями с гражданским обществом, хотя глубина и качество этих

---

<sup>1</sup> Commercio M.E. Democracy and Civil Society in Central Asia. London: Palgrave Macmillan, 2019. – P. 217.

консультаций различались. Кыргызстан и Казахстан демонстрируют наиболее инклюзивные практики, когда НПО участвуют не только в обсуждении проектов документов, но и в разработке показателей и механизмов мониторинга их выполнения.

**В-четвертых,** механизмы общественного контроля и альтернативной отчетности. НПО стран региона активно участвуют в процессах отчетности перед международными договорными органами, готовя альтернативные (теневые) доклады по выполнению Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW) и других международных обязательств.

**Вызовы и препятствия.** Несмотря на позитивные тенденции, институты гражданского общества в Центральной Азии сталкиваются с рядом серьезных вызовов в реализации гендерной политики.

**Первым** и наиболее существенным является ограниченность ресурсов и зависимость от внешнего финансирования. Большинство НПО, работающих в области гендерного равенства, полагаются на гранты международных организаций и иностранных доноров, что создает проблемы устойчивости и ставит под вопрос долгосрочность программ после завершения финансирования.

**Вторым** значительным вызовом является законодательное регулирование деятельности НПО. В некоторых странах региона наблюдается тенденция к ужесточению контроля над организациями гражданского общества, особенно теми, которые получают иностранное финансирование. Это создает дополнительные административные барьеры и в некоторых случаях ограничивает возможности для адвокации и критического мониторинга государственной политики.

**Третьим** препятствием выступает недостаточный потенциал организаций гражданского общества. Многие НПО, особенно в сельских районах и малых городах, испытывают нехватку квалифицированных кадров, современных методов работы, технических и финансовых ресурсов для эффективной деятельности. Это ограничивает их способность выполнять сложные функции мониторинга, анализа политики и адвокации на национальном уровне.

**Четвертым** вызовом являеца сопротивление патриархальных норм и стереотипов. В обществах Центральной Азии сохраняются традиционные представления о гендерных ролях, которые часто препятствуют продвижению идей равенства. НПО, работающие в области гендерного равенства, нередко сталкиваются с непониманием, критикой и даже противодействием как со стороны консервативных слоев общества, так и представителей власти на местах.

Опыт стран Центральной Азии демонстрирует ряд успешных практик участия гражданского общества в реализации политики гендерного равенства, которые могут быть адаптированы и масштабированы. Прежде всего, это создание коалиций и сетей НПО, работающих в области прав женщин. Такие структуры позволяют объединить ресурсы, обмениваться



опытом, выступать единым фронтом в диалоге с государством и усиливать влияние на политические процессы. Эффективным инструментом является гендерное бюджетирование с участием гражданского общества.

В Казахстане и Кыргызстане НПО проводят анализ государственных бюджетов с точки зрения их влияния на гендерное равенство и вносят предложения по перераспределению ресурсов в пользу программ, направленных на улучшение положения женщин. Это способствует более эффективному использованию государственных средств и повышает прозрачность бюджетного процесса. Важную роль играет просветительская деятельность и работа с общественным мнением. НПО всех стран региона активно используют современные информационные технологии и социальные медиа для повышения осведомленности о гендерном равенстве, борьбы со стереотипами, мобилизации общественной поддержки законодательных и политических инициатив.

Перспективным направлением является развитие социального предпринимательства как инструмента экономического расширения прав и возможностей женщин. НПО выступают инкубаторами женских социальных предприятий, обеспечивая обучение, менторство, доступ к рынкам и инвестициям.

Институты гражданского общества играют незаменимую роль в реализации политики гендерного равенства в странах Центральной Азии. Они выступают как партнеры государства в разработке и реализации программ, как независимые мониторы соблюдения прав женщин, как проводники международных стандартов и как катализаторы социальных изменений.

Сравнительный анализ показывает, что наибольших успехов в гендерном равенстве достигают те страны, где существует развитое гражданское общество и налажен конструктивный диалог между государством и общественными институтами. Вместе с тем, гражданское общество региона сталкивается с серьезными вызовами: ограниченностью ресурсов, законодательными ограничениями, недостаточным потенциалом, сопротивлением патриархальных норм. Преодоление этих препятствий требует комплексного подхода, включающего совершенствование законодательства, развитие механизмов государственной поддержки НПО, укрепление их потенциала, создание благоприятной среды для гражданского активизма. Успешные практики стран региона демонстрируют важность сетевого взаимодействия НПО, использования инновационных подходов в просвещении и мобилизации общества, участия в бюджетном процессе, развития социального предпринимательства.

Дальнейшее усиление роли гражданского общества в гендерной политике будет способствовать не только достижению гендерного равенства, но и более широкой демократизации общества, повышению качества государственного управления и устойчивому развитию стран Центральной Азии.

## ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИ РИВОЖИДА МАҲАЛЛА ИНСТИТУТИНИНГ ЎРНИ ВА АҲАМИЯТИ

Маҳалланинг пайдо бўлиши, умуман институт сифатида шаклланиши фуқаролик жамиятини барпо этиш ва уни янада ривожлантиришдан мақсад давлат ва халқ ўртасида алоқаларни мустаҳкамлаш, ҳар икки томон манфаатларини инobatга олган ҳолда Янги Ўзбекистонда фуқаролик жамиятини юқори босқичга олиб чиқишдан иборат. Миллий тараққиётимизнинг дастлабки йилларида маҳалла фуқароларни кундалик аҳамиятга эга масалаларига ечим (*Ободонлаштириш, турли тартиб-тамойиллар устидан назорат ўрнатиш*) сифатида қаралган бўлса, миллий тараққиётимизнинг янги босқичига келиб маҳалла институти чинакамига демократик тамойилларни ўз ичига олган жуда катта ваколатли органга айланди.

Янги Ўзбекистонда юз бераётган кенг қамровли ўзгаришлар ижтимоий ҳаётимизнинг барча соҳаларига жадал кириб борди. Маълумки, мамлакатимизда кечаётган туб ислохотларимиз самараси маҳалла институти фаолиятида яққол намоён бўлмоқда. Маҳаллалар фаолиятини янада такомиллаштириш юзасидан Президентимиз Шавкат Мирзиёев: *«Биз фаолиятимизнинг биринчи кунларидан ҳамма ишни маҳаллада, халқимиз билан биргаликда ташкил қилиб келяпмиз. Бу тизимни босқичма-босқич ривожлантирдик. Бу ҳам ваколат, ҳам масъулият дегани маҳаллалар – давлатимизнинг энг катта замини»*<sup>1</sup>, деб маҳалла институти фаолиятини янада такомиллаштириш йўлида кенг имкониятлар берилишини алоҳида таъкидлаб ўтдилар.

Шу боисдан, халқимизда азалдан жамоа бўлиб яшаш руҳиятига муносиб, маҳалланинг оила ва жамият ҳаётидаги ўрнини сиёсий нуқтаи назардан комплекс тадқиқ этиш илмий-амалий аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида», 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида», 2023 йил 11 сентябрдаги ПФ-158-сон «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида» ва 2023 йил 21 декабрдаги ПФ-209-сон **«Маҳалла институтининг жамиятдаги ролини тубдан ошириш ва унинг**

---

<sup>1</sup> Маҳалла тизимини янада кучайтириш масалалари муҳокама қилинди // Президент Шавкат Мирзиёев раислигида 2023 йил 26-сентябрь куни маҳаллабай ишлаш тизимини янада кучайтириш чора-тадбирлари муҳокамаси юзасидан видеоселектор йиғилиши // Халқ сўзи. – Тошкент, 2023. – № 202 (8545).

**аҳоли муаммоларини ҳал этишда биринчи бўғин сифатида ишлашини таъминлашга қаратилган чора-тадбирлар тўғрисида»**ги Фармонлари ҳамда соҳага оид бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар белгиланган вазифаларни амалга оширишда асосий роль ўйнамоқда.

Бугунги кунда маҳалла институтининг сиёсий субъект сифатидаги ролини фаоллаштириш орқали маҳаллий аҳолининг сиёсий онги, жамоавий манфаатлар атрофида уюшиши ва қарор қабул қилиш жараёнларида қатнашини рағбатлантирувчи механизмлари (*институционал: маҳалла кенгашларининг қарор қабул қилишда маслаҳат органи сифатида иштирокини таъминлаш, маҳалла фуқаролар йиғинининг институционал мақомини кучайтириш; жамоатчилик иштирокини кучайтирувчи: маҳалла бюджети юзасидан аҳоли фикрини йиғиш амалиёти, сайловолди ва сайловдан кейинги муҳокама майдонлари*) маҳалланинг классик маъмурий институтдан замонавий локал сиёсий платформага трансформация қилиш имконияти юзага келаётганлигини алоҳида таъкидлаш жоиздир.

Айниқса, маҳалла сайловларида, жамоат муҳокамаларида ва фуқаролик ташаббусларида фаоллик кўрсатган шахслар маҳалланинг сиёсий капитали сифатида баҳоланиб, уларни маҳалла институти фаолиятида ҳудудий ижтимоий-сиёсий барқарорликни таъминлашда **«иктидорли етакчиларни аниқлаш ва сиёсий фаоллик орқали давлат бошқарувига интеграция қилиш»** механизми орқали ҳудудий бошқарув тизимида босқичма-босқич жалб этиш, натижада **«қуйи сиёсий элита»**ни шакллантириш орқали давлат сиёсатини маҳаллий ижтимоий эҳтиёжларга яқинлаштириш ва сиёсий кадрлар захирасини жойларда шакллантириш имкониятини бермоқда бу эса замонавий сиёсий тизим механизми учун керакли жараёндир.

Буюк саркарда Амир Темурнинг «Темур Тузуқлари»да қайд этилишича, буюк давлат арбоби ўзи бунёд этган кенг ва қудратли сарҳадларини бошқаришда маҳалла масъул шахсларига суянган. Улар билан ҳар доимо машваратда ва маслаҳатда бўлиб, зарурат пайтида улар фаолиятини қўллаган ва улардан бемаслаҳат бирор иш тутмаган. Жумладан, : *«Тажрибамдан маълум бўлдики, кенгаш икки турли бўлур. Бири-тил учуда айтилгани, иккинчиси - юракдан чиққани. Тил учуда айтилганини шунчаки эшитардим. Юракдан айтилган маслаҳатни эса жон қулоғим билан эшитардим ва дилимга жойлардим»*<sup>1</sup>. Демак, қадим-қадимдан ҳам маҳалла давлат тизимида муҳим бўғин бўлганлигидан далолат беради.

Ҳар қандай тизимда ҳам ўз фаолиятини тўлақонли амалга ошириш учун маълум бир вақт талаб қилинади, ушбу муддат орқали ўзини ўзи бошқариш органлари фаолиятини таҳлил этиш учун етарли муддатдир асосий қонунимизга мувофиқ 2018 йилгача маҳалла бошқарув тизими 2,5 йил муддатга сайланар эди. 2018 йил 15-октябрдан бошлаб раис

<sup>1</sup> Амир Темур. Темур тузуқлари. – Тошкент: Ёшлар нашриёт уйи, 2018. – Б. 22.

(оқсоқол) нинг ваколат муддати 3 йил қилиб белгиланган бўлса, 2025 йил 11 февралдаги ЎРҚ-1027-сон қонунига асосан ушбу муддат 5 йил қилиб белгиланди.

Бундай ўзгаришлар ҳақида сиёсатчи олим З.Рўзиев ўзининг «Маҳалла фуқаролар йиғини раислари сайлови: янгича ёндашувлар ва қонунчилик кафолатлари» номли мақоласида *«Бу ўз навбатида фуқаролар йиғини раисига ўз билими ва қобилиятларини намоён этиш ҳамда фуқаролар билан ишлашда янада кўпроқ имконият яратди»* деб таъкидлаб ўтди<sup>1</sup>. Ушбу ўзгаришлар маҳалла институтининг тобора жамиятимиз ҳаётининг ажралмас қисмига айланиб бораётганлигидан ва фаол фуқаролик позициясига асосланган фуқароларни тарбиялашда керакли орган эканлигидан далолат беради.

Бугунги кунда сиёсий жараёнларда маҳалла еттилигининг ходимларидан кузатувчи сифатида жамоатчилик назоратини амалга ошириши орқали ушбу тизимнинг сиёсий аҳамияти намоён бўлади. Низом талабларига асосан сиёсий жараёнларда фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларидан ва бошқа мансабдор шахслар кузатувчи сифатида жамоатчилик назоратини амалга ошириши мумкин. «Марказий сайлов комиссиясининг 2019 йил 5-октябрдаги 951-сон қарорига кўра сиёсий партиялар ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларидан кузатувчилар тўғрисида»<sup>2</sup> ги низом қабул қилинган. Унда сайлов жараёнларида иштирок этадиган сиёсий ташкилотлар, халқаро кузатувчилар ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг кузатувчи сифатида иштирок этишларида тафовутли жиҳатлари ҳам акс этган бўлиб, бу кузатувчилар ичида фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг кузатувчи сифатидаги фаолияти муҳим аҳамиятга эгадир.

Дарҳақиқат, республикаміздаги сиёсий тадбирларда халқаро ташкилий органлардан келган кузатувчилар ўз кузатувларини сайловларда фуқароларнинг сиёсий ҳуқуқлари (сайлаш ва сайланиш) қай даражада халқаро қонунчиликка, халқаро ҳуқуқий сайлов стандартлари талабларига жавоб беришига эътибор қаратади. Сиёсий партияларнинг кузатувчилари эса биринчи навбатда, сиёсий партия томонидан депутатликка номзодлари кўрсатилган шахсларнинг манфаатларини ҳимоя қилишади ва шу мақсаддан келиб чиқиб, ўз кузатувларини амалга оширадилар. Бу борада фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг кузатувчилари босимларда ҳоли тарзда турли даражадаги сайлов комиссияларидан ҳам, депутатликка номзод кўрсатиш ҳуқуқига эга бўлган сиёсий партиялардан ҳам мустақил тарзда иштирок этишлари сайлов жараёнларидаги

<sup>1</sup> Рўзиев З. Маҳалла фуқаролар йиғини раислари сайлови: янгича ёндашувлар ва қонунчилик кафолатлари // Жамият ва бошқарув. – Т., №3 (81), 2018. – Б. 46.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Марказий сайлов комиссиясининг «Сиёсий партиялар ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларидан кузатувчилар тўғрисида» ги 2019-йил 5-октябрдаги 951-сон қарори <https://lex.uz/uz/docs/-4549510>.

шаффофликка, мухтасар қилиб айтганда, сайланувчи эмас балки, сайловчи манфаати нуқтаи назаридан фаолият юритадиган халқ вакилидир.

Марказий сайлов комиссияси сайлов участкаларида фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг кузатувчи сифатида фаолият юритишларига жиддий эътибор бериши керак. Чунки, аксарият сайлов участкаларида участка комиссия аъзоси сифатида фуқаролар йиғини раиси номзоди кўрсатилиши натижасида, кўплаб сайлов участкаларида фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларининг кузатувчи сифатида иштирок этмасликлари кузатилса, айрим фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари томонидан тегишли округ сайлов комиссияларига кузатувчи сифатида рўйхатга тақдим этилган номзодларнинг тегишли ҳужжатлари **«Сиёсий партиялар ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларидан кузатувчилар тўғрисидаги»** 951-сон қарори талабларига мос эмаслиги туфайли инкор этилади. Сиёсий тадбирларда маҳалла институтидан белгиланган кузатувчилар институтнинг жамиятдаги муҳим тадбирларидаги аҳамиятини янада ошириш билан бирга уларнинг миллий ва халқаро миқёсда сайловга оид янгиликлар, миллий сайлов амалиётига оид билимларини янада мустаҳкамлашни тақозо этади.

Фикримизча, фуқаролик жамиятининг муҳим қисми бўлган «маҳалла еттилиги» ҳокимларнинг сиёсий тадбирларда участка комиссияси аъзоси сифатида иштирок этишидан кўра, кузатувчи сифатида иштирок этиши мақсадга мувофиқдир. Янги таҳрирдаги Конституциямизнинг 127-моддасида ушбу тузилманинг ҳуқуқий асослари янада тўлдирилиб, замон руҳи, инсон қадри ва фуқаро манфаати асосида мустаҳкамлаб қўйилди.

Бизга яхши маълумки, Ўзбекистон Республикасида Конституциянинг сўзсиз устунлиги фуқароларнинг ҳуқуқий онги ва сиёсий маданияти билан асосий қонун сифатида эътироф этилади. Ҳуқуқий онг ва сиёсий маданият жамиятнинг асосий омили бўлган маҳаллаларда фуқаролик жамияти асосида барқарор ривожланади. Мамлакатимизнинг бош қомусида маҳалла институти ривожланишининг асосий жиҳатлари нуқтаи назардан ўзини ўзи бошқарувнинг умуммиллий сиёсий жиҳати асослаб берилди. Айнан, ҳуқуқий асосларни акс эттиришнинг қуйидаги жиҳатларига кўра конституция бошқа ҳужжатлардан ажралиб туради:

- Ўзбекистон Республикасининг конституцияси — фуқаролар томонидан жамият ҳаётини ташкил этишда ўзини ўзи бошқаришни амалга ошириши халқ ҳокимияти бошқаруви намоён бўлишининг алоҳида ва муҳим кўриниши сифатида тан олади ва уни тўлиқ қафолатлайди;

- Ўзбекистон Республикасининг конституцияси — маҳалла институти фаолиятини ҳар томонлама ривожлантиришда халқаро ҳужжатларга таянади;

- ҳокимият тузилмаларига тегишли вазифалар борасида фуқаролар иштирокини қафолатлашнинг зарурий шароитларини яратиб беради.

Янги Ўзбекистон сиёсий жараёнида ўзини ўзи бошқариш органларининг давлат бошқарув тизим доирасидаги таъсир кучи катта аҳамиятга эгадир.

Бугунги кунда маҳаллий ҳокимият ва ўзини ўзи бошқарув органлари ўртасидаги ўзаро муносабатларда юзага келадиган қарама-қаршиликларни давлат органлари воситасида эмас, бевосита фуқаролик жамияти институтлари орқали ҳал қилиш механизми шаклланди. Маҳаллий давлат ҳокимиятининг бошқарув органлари ва уларнинг тузилмалари томонидан амалга оширилаётган сиёсат маҳалла институти фаолиятини белгилаган ҳолда асосий масалаларни аниқлаш имконини бермоқда. Бу борада тадқиқотчи Ш.У.Якубов «Давлат ва фуқаролик жамияти институтлари ҳамкорлигининг ҳуқуқий механизмларини янада такомиллаштириш учун Ўзбекистон Республикасининг «Нодавлат нотижорат ташкилотлари тўғрисида»ги, «Нодавлат нотижорат ташкилотлари фаолиятининг кафолатлари тўғрисида»ги қонунларига ҳам қатор ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш лозим»<sup>1</sup> деган хулосага келади.

Хулоса қилиб айтганда, Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегиясида фуқаролик жамиятини шакллантириш ва уни барқарор ривожлантириш устувор йўналишлардан бири сифатида белгиланган бўлиб, ушбу жараёнда маҳалла институти муҳим ижтимоий-маънавий таянч сифатида намоён бўлмоқда. Сўнгги йилларда амалга оширилган кенг кўламли ислохотлар натижасида маҳалла тизимининг ҳуқуқий мақоми мустаҳкамланди, ваколатлари кенгайди, бошқарувнинг очиқлиги ва ошкоралигини таъминлаш бўйича янги механизмлар жорий этилди. Шунингдек, маҳалла раислари ва маҳалла еттилиги фаолиятининг стандартлаштирилиши, уларнинг масъулият ва ваколатларининг аниқ белгиланиши бошқарувнинг самарадорлигини ошириб, фуқаролик жамияти институтининг ҳақиқий ишловчи механизмга айланишига хизмат қилмоқда. Маҳалла тизими орқали аҳолининг эҳтиёжлари чуқур ўрганилиб, ижтимоий-иқтисодий сиёсатнинг ҳудудий даражада тўғри йўналтирилиши таъминланмоқда.

Умуман олганда, Янги Ўзбекистон шароитида маҳалла институти жамиятнинг ижтимоий барқарорлиги, аҳолининг фаоллиги ва давлат бошқарувининг инсонпарвар тамойилларга асосланган ҳолда такомиллашувига хизмат қилаётган энг муҳим фуқаролик жамияти бўғинидир. Кутиладики, амалга оширилаётган чуқур ислохотлар келгусида маҳалланинг давлат ва жамият ҳаётидаги стратегик ўрнини янада мустаҳкамлайди ҳамда фуқаролик жамиятининг ривожланишида ҳал қилувчи омил бўлиб қолади.

Афсуски, бугунги кунда фуқаролар йиғини раисларнинг барчасини ҳам ўз фаолиятлари доирасида ўзларининг функционал вазифаларини бажариш компетенциясига эга, деб бўлмайди. Аксарият ҳолатларда одамлар ишонч

---

<sup>1</sup> Якубов Ш.У. Давлат ва фуқаролик жамияти институтлари ҳамкорлигининг ҳуқуқий механизмларини такомиллаштириш. Докторлик (DSc) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2018. – Б 24.

билдирган айрим маҳалла раислари ўз фаолиятига доир тегишли норматив-меъёрий ҳужжатлар, лавозимий мажбуриятлари, вазифалари ҳақида зарур билимга эга эмас шу боисдан маҳалла раислигига ўз номзодини илгари сурган шахслар ёки сайланган раисларнинг Ўзбекистон маҳаллалар уюшмаси ҳузурида тузилган махсус комиссия асосида аттестациядан ўтказиш тизимини жорий этиш лозим.

2. Жаҳон ҳамжамиятини Ўзбекистондаги ноёб бўлган ўзини ўзи бошқарув тизими маҳалла билан яқиндан таништириш борасида халқаро даражада тарғибот ва ташвиқот ишларини кучайтиришда Ўзбекистондаги халқаро ташкилотлар ва дипломатик ваколатхоналар билан ҳамкорликни кучайтириш зарур.

3. 2018 йил 15-октябрдаги «Фуқаролар йиғини раиси сайлови тўғрисидаги» қонуннинг 16-моддасига асосан «Ишчи гуруҳ фуқаролар йиғини раиси лавозимига номзодларга доир ҳужжатларни тайёрлайди ва туман ёки шаҳар ҳокими билан келишиш учун тегишли комиссияга сайловдан камида ўн кун олдин тақдим этади, деган нормадаги туман ёки шаҳар ҳокими сўзини Ўзбекистон маҳаллалар уюшмасининг Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар бошқармалари ҳамда туман (шаҳар) бўлимлари раисига ўзгартириш кераклиги таклиф этилди. Натижада ҳали лавозимига киришмасиданоқ маҳалла фуқаролар йиғини раисини маҳаллий ҳокимият таъсирига тушиб қолишини олдини олишга хизмат қилади.

**Нилуфар ФУРКАТОВА, талаба**  
**(Ўзбекистон журналистика ва оммавий**  
**коммуникациялар университети)**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШДА ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИ ИНСТИТУТЛАРИ ВА ЖАМОАТЧИЛИК НАЗОРАТИ**

Глобаллашув ва оммавий ахборот воситалари ривожланган жамиятда, шубҳасиз, фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик ўрни жуда ҳам муҳим ҳисобланади. Фуқаролик жамияти давлатдан ажралган, лекин давлат сиёсатида фаол иштирок этувчи жамоатчилик бирлашмалари, ижтимоий институтлар, нодавлат нотижорат ташкилотлари, оммавий ахборот воситалари, касаба уюшмалари, ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органларини ўз ичига олган тизимдир.

Давлат органлари фаолияти устидан кучли жамоатчилик назоратининг мавжудлиги фуқаролик жамиятининг бирламчи шартларидандир. Чунки, дунёдаги ривожланган давлатлар тажрибаси кенг қамровли, такомиллашган жамоатчилик назоратисиз кучли фуқаролик жамиятини барпо этиб бўлмаслигидан далолат беради. Шунинг ҳам таъкидлаш керак-ки, онгли ва эркин фуқароларгина кишилиқ жамиятининг энг оқилона шаклларини яратишга қодирдирлар. Демократик бошқарувда фуқаролик жамиятининг

асосий функцияларидан бири – давлат ҳокимиятининг очиқлиги, ҳисобдорлиги ва халқ манфаатларига йўналтирилганлигини назорат қилишдан иборатдир.

Ўзбекистонда жамоатчилик назорати бўйича қабул қилинган қонунлар, президент фармонлари ва ҳукумат қарорлари ўрганилди.шунингдек, маҳаллий ва хорижий олимларнинг илмий ишлари, нодавлат нотижорат ташкилотларнинг ҳисоботлари таҳлил қилинди. Давлат ҳамда жамият ўртасидаги муносабат ҳақида гап кетганда илк ёзилган асарларга мурожаат қилишимиз шарт.

Дастлабки асарлардан бири юнон файласуфи Аристотелнинг «Сиёсат» асаридир. «Жамият – давлат – фуқаро» муносабатларининг энг илк назарий асоси ва фуқаролик фаоллиги ва жамоавий масъулият ғояси шу ерда бошланади, деган таърифларни бериб кетган. Фуқаролик жамияти тушунчасининг назарий асослари, аввало, Г.Гегелнинг «Philosophy of Right» асарида шакллантирилган. Гегел фуқаролик жамиятини оила ва давлат ўртасида жойлашган алоҳида ижтимоий соҳа сифатида талқин қилади<sup>1</sup>.

Карл Маркс Гегелнинг ушбу қарашларини «Critique of Hegel's Philosophy of Right» асарида танқидий таҳлил қилади. Маркс фуқаролик жамиятини, аввало, иқтисодий манфаатлар ва синфий муносабатлар ҳукмрон бўлган макон сифатида кўради. Унга кўра, давлат ва фуқаролик жамияти ўртасидаги муносабатлар зиддиятли характерга эга бўлиб, давлат кўпинча жамиятдаги ҳукмрон иқтисодий манфаатларни мустаҳкамловчи восита сифатида намоён бўлади<sup>2</sup>.

Ўзбекистонлик ҳуқуқшунос олим А.Х.Саидов жамоатчилик назоратини «Фуқаролик жамияти институтларининг давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолияти устидан назорати» деб таърифлайди<sup>3</sup>. Америкалик олим М.Еdwards жамоатчилик назоратининг демократия учун аҳамиятини таъкидлаб, уни «фуқароларнинг овози» деб атайди<sup>4</sup>. Унинг фикрича, жамоатчилик назорати орқали фуқаролар ўз манфаатларини ифода этадилар ва ҳокимият устидан назоратни амалга оширадилар.

Ўзбекистонда жамоатчилик назоратининг ҳуқуқий асослари Ўзбекистонда жамоатчилик назоратининг ҳуқуқий асослари Конституция ва қонунларда белгиланган. 2018 йил 12 апрелда «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги қонун қабул қилинди. Ушбу қонун жамоатчилик назоратининг мақсади, принциплари, субъектлари ва шакллари белгилаб берди. Қонунга кўра, жамоатчилик назоратининг асосий субъектлари фуқаролар,

<sup>1</sup> Hegel, G. W. Elements of the Philosophy of Right. Translated by H.B.Nisbet, Cambridge University Press, 1991.

<sup>2</sup> Marx Karl. Critique of Hegel's Philosophy of Right. Edited by Joseph O'Malley, Cambridge University Press, 1970.

<sup>3</sup> Саидов А.Х. Жамоатчилик назорати – фуқаролик жамиятини ривожлантириш омили. Ҳуқуқ ва бурч, 5, 2018. – Р. 12-15.

<sup>4</sup> Edwards M. Civil Society. 3rd ed. Cambridge: Polity Press, 2014.



нодавлат нотижорат ташкилотлар ва оммавий ахборот воситаларидан иборат.

Жамоатчилик назоратининг шакллари «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги қонунда қуйидаги жамоатчилик назорати шакллари белгиланган - давлат органларига мурожаатлар ва сўровлар юбориш, давлат органларининг очиқ ҳайъат мажлисларида иштирок этиш, жамоатчилик муҳокамаси, жамоатчилик эшитуви, жамоатчилик мониторинг, жамоатчилик экспертизаси, жамоатчилик фикрини ўрганиш, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари томонидан давлат органлари мансабдор шахсларининг ҳисоботларини эшитиш<sup>1</sup>.

Ўзбекистонда фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик назоратини ривожлантириш бўйича мустақкам ҳуқуқий база шакллантирилган. Хусусан, «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги Қонун ҳамда 2021-2025 йилларга мўлжалланган фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси давлат сиёсатини амалга оширишда жамоатчилик иштирокини кенгайтиришга хизмат қилмоқда.

Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегиясида фуқаролик жамиятини ривожлантириш устувор йўналиш сифатида белгиланган ҳамда давлат органлари фаолиятида очиқлик ва жамоатчилик назорати кучайтирилиши келтириб ўтилган. Нодавлат нотижорат ташкилотлар томонидан давлат органлари фаолияти мониторинги ўтказилмоқда. Масалан, «Юксалиш» умуммиллий ҳаракати томонидан 2020 йилда маҳаллий ҳокимият органлари фаолияти мониторинги ўтказилди<sup>2</sup>.

Турли хил қонун ва фармонлар жамоатчилик муҳокамасига қўйилди ва минглаб фуқаролар томонидан таклиф ҳамда мурожаатлар келиб тушгани ҳақида маълумотлар билан онлайн танишишимиз мумкин. Ушбу ҳаракатлар давлат томонидан амалга оширилишига қарамасдан, иккинчи томондан жавоб йўқлиги давлат сиёсатини тўла-тўқис амалга оширишда муаммоларга олиб келади. Кўпчилик фуқаролик жамияти институтларида молиявий етишмовчилик ва кадрлар етишмаслиги, ўз фаолиятини самарали амалга оширишда оқсамоқда. Фуқароларнинг сиёсий саводхонлиги пастлиги ва фуқаролик фаоллиги камлиги ҳам жамоатчилик назоратига салбий таъсир кўрсатмоқда. Жамоатчилик назорати механизмлари етарлича такомиллашмаган. Масалан, жамоатчилик экспертизаси ва мониторинги ўтказиш тартиби аниқ белгиланмаган.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда фуқаролик жамияти эркин индивид ва марказлашган давлат хоҳиш-истаклари орасидаги бўғин ҳисобланади. Давлатнинг вазифаси парчаланиш, таназзул, танглик ва тартибсизликнинг олдини олиш, эркин шахснинг ҳуқуқ ва ваколатларини

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг 2018 йил 12-апрелда қабул қилинган «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги ЎРҚ-474 сон Қонуни.

<sup>2</sup> Қодиров С. Ўзбекистонда жамоатчилик назоратининг ривожланиш тенденциялари. Жамият ва бошқарув, 2, 2020. – Б. 56-62.

рўёбга чиқаришдир. Бир қатор санаб ўтилган муаммоларга қарамасдан Ўзбекистонда яқин йилларда ижобий тенденциялар ҳам кузатилмоқда. Фуқаролик жамияти институтларини қўллаб-қувватлашга доир қонун ҳужжатлари ва чора-тадбирлар кўрилмоқда.

Қўшимча қилган ҳолда бир неча ечимлар ҳам келтирилиши лозим. Фуқаролик жамияти институтларининг салоҳиятини яхшилаш учун молиявий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш, давлат органларини очиқлик сари ундаш ва жамоатчилик назоратини ривожлантириш учун халқаро ҳамкорликни жорий қилиш ҳамда энг муҳими аҳоли сиёсий саводхонлигини оширишда оммавий ахборот воситаларидан самарали фойдаланиш зарур. Яна бир муҳим ечим шундаки, давлат ўз органларининг олиб бораётган ҳаракатлари бўйича мунтазам статистик маълумотларни бериб бориши керак.

Жамоатчилик назорати учун белгиланган шахсларга агарда жавобсиз қолдирса маъмурий жавобгарлик белгилаш. Қисқа қилиб айтганда, Фуқаролик жамияти ва жамоатчилик назорати самарали ишлаши учун у фақат ҳуқуқий нормалар билан чекланиб қолмасдан, реал мажбуриятлар, очиқлик, жавобгарлик ва фаол фуқаролик иштироки билан мустаҳкамланиши лозим.

**Шахноза СОДИҚОВА, соц.ф.д., профессор**  
**(Ўзбекистон Халқаро Ислом академияси)**

## **ИЖТИМОЙ БОШҚАРУВДА ЁЛҒИЗ КЕКСАЛАР БИЛАН ИШЛАШДА НОДАВЛАТ НОТИЖОРАТ ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ ЎРНИ**

Бугунги кунда жаҳон миқёсида аҳолининг қариши, айниқса, ёлғиз кексалар сонининг ортиши ижтимоий бошқарув тизими олдида янги вазифаларни қўймоқда. Ўзбекистон жамиятида ҳам демографик ўзгаришлар, оила институти трансформацияси ва урбанизация жараёнлари ёлғиз кексалар муаммосининг долзарблигини оширмоқда. Ижтимоий бошқарувда давлат органлари билан бир қаторда фуқаролик жамияти институтлари, хусусан нодавлат нотижорат ташкилотлари (ННТ)нинг роли ортиб бормоқда.

Айниқса, ёлғиз кексалар билан ишлашда ННТлар давлат тизимидаги мавжуд институционал чекловларни юмшатовчи, ижтимоий хизматларни адресли етказувчи муҳим субъект сифатида намоён бўлмоқда. Мазкур мақоланинг мақсади – Ўзбекистон шароитида ижтимоий бошқарув тизимида ёлғиз кексалар билан ишлашда нодавлат нотижорат ташкилотларининг ўрни, функциялари ва самарадорлигини социологик жиҳатдан таҳлил қилишдан иборат.

Ёлғиз кексалар билан ишлаш тизимида давлат муассасалари асосан маъмурий ва регламентланган хизматлар кўрсатиш билан чекланиб

қолмоқда. Бу эса кексаларнинг индивидуал эҳтиёжларини тўлиқ қамраб олиш имкониятини пасайтиради.

Ижтимоий бошқарув нуқтаи назаридан муамманинг асосий жиҳати қуйидагилардан иборат:

- давлат ва жамият ўртасидаги функциялар тақсимо­тининг ноаниқлиги;

- маҳалла ва ННТлар ўртасидаги ҳамкорлик механизмларининг етарли даражада институционаллашмаганлиги;

- ёлғиз кексалар билан ишлашда социологик мониторингнинг заифлиги.

- Шу боис, ижтимоий бошқарув тизимида ННТларнинг ролини илмий асосда баҳолаш ва уни такомиллаштириш зарурати юзага келмоқда<sup>1</sup>.

Назарий-методологик асослар. Тадқиқот назарий жиҳатдан ижтимоий бошқарув назарияси, функционализм ва институционал ёндашувларга таянади. Э.Дюркгеймнинг ижтимоий институтлар жамият барқарорлигини таъминлашдаги роли ҳақидаги ғоялари ушбу тадқиқот учун муҳим методологик асос ҳисобланади<sup>2</sup>. Фуқаролик жамияти назариясига кўра, ННТлар давлат ва жамият ўртасида воситачи бўлиб, ижтимоий муаммоларни ҳал этишда инновацион ёндашувларни жорий этади. Кексалик социологияси эса ёлғиз кексаларни фақат ижтимоий ҳимоя объекти эмас, балки ижтимоий муносабатларнинг фаол иштирокчиси сифатида кўради<sup>3</sup>.

Ушбу кичик тадқиқотимизда қуйидаги методлар қўлланилди: социологик сўровнома, эксперт интервью, қиёсий ва тизимли таҳлил, статистик маълумотларни интерпретация қилиш. Ўзбекистонда ёлғиз кексалар билан ишлашда давлатнинг асосий субъектлари – Ижтимоий хизмат агентлиги, маҳалла институти ва маҳаллий ҳокимликлар ҳисобланади. Мазкур тизим ижтимоий нафақалар, моддий ёрдам ва минимал ижтимоий хизматларни қамраб олади.

Бироқ амалиёт шуни кўрсатадики, ёлғиз кексаларнинг психологик қўллаб-қувватлаш, ижтимоий мослашув ва ижтимоий фаолликка жалб этиш эҳтиёжлари етарли даражада қондирилмаяпти. Айнан шу нуқтада нодавлат нотижорат ташкилотлари ўз фаолияти билан ижтимоий бошқарув тизимини тўлдирувчи институт сифатида намоён бўлмоқда.

Бугунги кунда кекса авлод билан ижтимоий фаолият олиб боришда нодавлат нотижорат ташкилотларининг алоҳида роли борлигини кундалик ҳаётимиз кўрсатиб турибди.

ННТлар ёлғиз кексалар билан ишлашда қуйидаги функцияларни амалга оширади: ижтимоий ва маънавий қўллаб-қувватлаш; волонтерлик хизматларини ташкил этиш; кексаларни жамоат ҳаётига интеграция қилиш; маҳалла ва давлат органлари билан ҳамкорлик қилиш.

<sup>1</sup> Ижтимоий тадқиқотлар институти 2024 йил «Кексаларни қўллаб-қувватлаш миллий дастури» бўйича таҳлил натижалари. Тошкент.

<sup>2</sup> Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. – Москва: Наука, 2015.

<sup>3</sup> Парсонс Т. Система современных обществ. – Москва: Аспект-прогресс, 2008.

**1-жадвал. Ёлғиз кексалар билан ишлашда субъектлар роли фоиз)**

<b>Субъектлар</b>	<b>Улуш (фоиз)</b>
Давлат органлари	40
Маҳалла	25
ННТлар	30
Бошқа институтлар	5

Жадвалдан кўриниб турибдики, ННТлар давлат тизимидан кейин иккинчи ўринда туриб, ижтимоий бошқарувда сезиларли таъсирга эга.

Бугунги кунда республикамиздаги маҳалла тизимида ёлғиз кексалар билан уларнинг рўйхатини шакллантириш, уларни маъмурий ва маънавий қўллаб-қувватлаш, ташкил этилаётган ижтимоий тадбирларга жалб қилиш йўналишларда фаолият олиб борилмоқда. «Нуроний «жамғармаси эса, ёлғиз кексаларга молиявий кўмак бериш, уларнинг соғлиқларини тиклаш дастурлари доирасида тадбирларни амалга ошириш, маънавий тадбирларга жалб қилишга қаратилган фаолиятни олиб бормоқда. Ёшлар агентлиги ҳам ёлғиз кексалар билан ишлаш борасида бир қатор тадбирлар режасини ишлаб чиққан бўлиб, улар кексаларга «кўнгилли ёшлар кўмаги», турли йўналишдаги ижтимоий лойиҳалар ишлаб чиқиш, акциялар ташкил этиш доирасидаги амалий фаолият турларини санаб ўтиш мумкин.

Ёлғиз кексаларга кўмак кўрсатишда Ижтимоий хизмат кўрсатиш агентлигининг жойлардаги бўлимлари ҳам кексаларга ижтимоий хизмат кўрсатишдан бошлаб, патронаж ва назорат, давлат дастурларини улар ҳаётини яхшилашга қаратилган фаолият сифатида олиб бормоқда. Биз ўтказган социологик сўров натижалари таҳлилидан аён бўлдики, ННТлар иштирок этган ҳудудларда ёлғиз кексаларнинг ижтимоий қониқиш даражаси юқорироқ эканини кўрсатди.

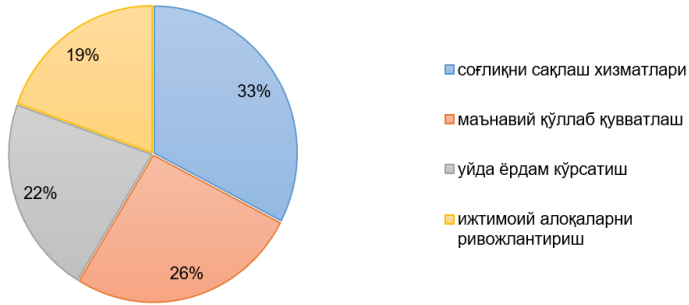
**2-жадвал. Кекса кишиларга кўрсатилаётган  
ижтимоий хизмат турлари**

<b>Ижтимоий хизмат тури</b>	<b>Фоиз</b>	<b>Изоҳ</b>
Соғлиқни сақлаш хизмати	75 фоиз	Асосий эҳтиёж
Маънавий қўллаб-қувватлаш	60 фоиз	Ижтимоий тадбирлар орқали таъминланади
Уйда ёрдам кўрсатиш	50 фоиз	Энг кам таъминланадиган соҳа
Ижтимоий алоқаларни ривожлантириш	45 фоиз	Кекса шахсларнинг ижтимоий изоляцияси камаяди

Тадқиқот доирасида 120 нафар ёлғиз кекса ва 30 нафар ижтимоий соҳа мутахассислари иштирокида сўровнома ўтказилди. Натижаларга кўра респондентларнинг 62 фоизи ННТлар хизматини ижобий баҳолаган,

21 фоиз ҳолатда ННТлар давлат хизматларини тўлдирувчи омил сифатида қайд этилган, 17 фоиз ҳолатда ҳамкорлик етарли эмаслиги билдирилган. Бу натижалар ижтимоий бошқарувда «Давлат-ННТ-Маҳалла» ўртасидаги интеграцияни кучайтириш зарурлигини кўрсатади.

**1-диаграмма. Кекса кишиларга кўрсатилаётган ижтимоий хизмат турлари**



Юқоридаги диаграммдан кўриниб турибдики, ёлғиз кексалар асосан соғлиқни сақлаш ва маънавий қўллаб-қувватлашга эҳтиёж сезади. Уйда ёрдам кўрсатиш ва ижтимоий алоқаларни ривожлантириш кам таъминланган. Нодавлат ва нотижорат ташкилотлар учун ресурсларни асосан маънавий қўллаб-қувватлашга йўналтириш муҳим эканлиги ҳақида хулосага келишга асослимиз.

Тадқиқот натижаларига асосан қуйидаги хулосалар чиқарилди:

**Биринчидан,** ёлғиз кексалар билан ишлашда ННТлар ижтимоий бошқарув тизимининг муҳим субъекти ҳисобланади. ННТлар давлат хизматларини тўлдирувчи ва индивидуаллаштирувчи функцияни бажаради. Ижтимоий бошқарув самарадорлиги «Давлат-ННТ-Маҳалла» ҳамкорлигига бевосита боғлиқ.

**Иккинчидан,** ёлғиз кексалар билан ишлашда ННТ ролини кучайтириш учун қуйидаги амалий тавсияларни таклиф қилиш мумкин.

**Учинчидан,** ННТлар фаолиятини қонуний ва молиявий қўллаб-қувватлашни кучайтириш.

**Тўртинчидан,** ёлғиз кексалар билан ишлашда доимий социологик мониторинг жорий этиш. Учинчидан, маҳалла тизимида ННТлар иштирокини институционаллаштириш зарур.

**Алишер МАДРАҲИМОВ, соц.ф.б. ф.д. (PhD), ўқитувчи**  
*(Central Asian medical universitetu)*

## **ЁШЛАР СИЁСИЙ МАДАНИЯТИНИ ЮКСАЛТИРИШДА ЖАМОАТЧИЛИК ИШТИРОКИНИНГ АҲАМИЯТИ**

Бугунги глобаллашув ва тезкор ижтимоий-сиёсий ўзгаришлар шароитида ёшларнинг сиёсий онгини шакллантириш, уларнинг жамият ҳаётидаги фаоллигини ошириш муҳим стратегик вазифалардан бири ҳисобланади. Ҳар қандай давлатнинг барқарор тараққиёти, аввало, сиёсий маданияти юксак, фаол фуқароликка эга ёшлар қатламининг мавжудлиги билан белгиланади.

Сиёсий маданият жамият аъзоларининг сиёсий билимлари, қадриятлари, муносабатлари ва хулқ-атвори мажмуасини ифодаловчи мураккаб ижтимоий ҳодиса бўлиб, у демократик бошқарувнинг муҳим пойдевори ҳисобланади. Янги Ўзбекистонни барпо этиш жараёнида ёшлар мамлакат тараққиётининг энг муҳим стратегик кучи ҳисобланади<sup>1</sup>. Айниқса, ёшларнинг сиёсий ва ижтимоий фаоллигини ошириш, уларнинг давлат ва жамият бошқарувида иштирокини таъминлаш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан биридир<sup>2</sup>.

Ёшлар сиёсий маданиятининг ривожланиши жамиятда очиқлик, қонун устуворлиги ва фуқаролик масъулиятининг мустаҳкамланишига хизмат қилади. Мазкур жараёнда жамоатчилик иштироки муҳим омил сифатида намоён бўлиб, у ёшларнинг сиёсий жараёнларга бевосита жалб этилиши, уларнинг фикр ва ташаббусларини қўллаб-қувватлаш орқали давлат сиёсатининг самарадорлигини оширади. А.Гидденс фикрича, замонавий жамиятда шахснинг ижтимоий фаоллиги унинг сиёсий идентификацияси ва фуқаролик масъулияти билан бевосита боғлиқдир<sup>3</sup>.

**1. Сиёсий маданият тушунчаси ва унинг ёшлар тараққиётидаги ўрни.** Сиёсий маданият тушунчаси сиёсатшунослик фанида шахс, ижтимоий гуруҳ ва жамиятнинг сиёсий тизимга бўлган муносабатини ифодаловчи асосий категориялардан бири ҳисобланади. У сиёсий билим ва тасаввурлар, сиёсий қадриятлар ва эътиқодлар, сиёсий хулқ-атвор меъёрлари, фуқаролик позицияси ва масъулияти каби таркибий элементларни ўз ичига олади.

Ёшлар сиёсий маданиятининг шаклланиши бевосита уларнинг ижтимоийлашуви, таълим тизими, оммавий ахборот воситалари ҳамда жамоатчилик институтлари фаолияти билан чамбарчас боғлиқдир. Агар ёшлар жамиятдаги сиёсий жараёнлардан беҳабар ёки лоқайд бўлса, бу ҳолат келажақда ижтимоий беқарорлик, сиёсий пасивлик ва фуқаролик масъулиятининг сусайишига олиб келиши мумкин. Шу сабабли сиёсий

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2021.

<sup>2</sup> Ўша манба.

<sup>3</sup> Giddens A. Sociology. – Cambridge: Polity Press, 2009.

маданиятни юксалтириш ёшлар сиёсатининг устувор йўналишларидан бири сифатида қаралади.

## **2. Жамоатчилик иштироки: мазмуни ва ижтимоий-сиёсий моҳияти.**

Жамоатчилик иштироки фуқароларнинг давлат ва жамият бошқарувида бевосита ёки билвосита қатнашуви шаклидир. У демократик бошқарув тизимининг ажралмас қисми бўлиб, қуйидаги кўринишларда намоён бўлади:

- жамоат бирлашмалари фаолиятида иштирок этиш;
- нодавлат нотижорат ташкилотлари орқали ташаббуслар билдириш;
- жамоатчилик муҳокамалари ва эшитувлари;
- ижтимоий лойиҳалар ва форумлар;
- жамоатчилик назорати механизмлари.

Мазкур жараёнлар ёшларнинг сиёсий тажрибасини оширади, уларни давлат бошқаруви механизмлари билан яқиндан таништиради ҳамда ижтимоий масъулиятни кучайтиради. Жамоатчилик назорати фуқароларнинг давлат органлари фаолияти устидан очиқлик ва ҳисобдорликни таъминлашнинг муҳим шаклидир<sup>1</sup>.

**3. Фуқаролик жамияти институтларининг ёшлар сиёсий маданиятини юксалтиришдаги роли.** Фуқаролик жамияти институтлари ёшларнинг сиёсий фаоллигини оширишда муҳим воситачи бўгин ҳисобланади. Улар орқали ёшлар ўз манфаатларини ифода этиш имкониятига эга бўлади, давлат органлари билан мулоқот қилади, ижтимоий ташаббусларни илгари суради, сиёсий қарорлар муҳокамасида қатнашади. Фуқаролик жамияти институтлари жамиятда давлат ва фуқаро ўртасидаги барқарор мулоқотни таъминловчи муҳим ижтимоий механизм ҳисобланади<sup>2</sup>.

Ёшлар иттифоқлари, волонтерлик ҳаракатлари, жамоат фондлари ва нодавлат ташкилотлар ёшларнинг сиёсий билимини кенгайтириш, лидерлик кўникмаларини ривожлантириш ҳамда фаол фуқаролик позициясини шакллантиришга хизмат қилади. Айнан жамоатчилик институтлари орқали ёшлар сиёсий жараёнларнинг пассив кузатувчиси эмас, балки фаол иштирокчисига айланади.

**4. Ёшлар сиёсий фаоллигини оширишда жамоатчилик механизмларининг аҳамияти.** Ёшларнинг сиёсий маданиятини юксалтиришда очиқ мулоқот майдонлари, ёшлар парламентлари ва кенгашлари, жамоатчилик экспертизаси, ижтимоий сўровлар ҳамда муҳокамалар, рақамли фуқаролик платформалари каби жамоатчилик механизмлари муҳим ҳисобланади. Сиёсий маданият ёшларнинг ижтимоий масъулиятини шакллантиришда етакчи омил бўлиб хизмат қилади<sup>3</sup>.

Мазкур механизмлар ёшларнинг сиёсий фикрлаш доирасини кенгайтиради, уларни мустақил қарор қабул қилишга ўргатади ҳамда сиёсий жараёнларга ишончини мустаҳкамлайди. Шу билан бирга, жамоатчилик иштироки ёшлар орасида ҳуқуқий онг ва сиёсий масъулиятни кучайтиради

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Қонуни. «Жамоатчилик назорати тўғрисида». – Тошкент, 2018.

<sup>2</sup> Абдурахмонов Қ.Х. Фуқаролик жамияти ва ижтимоий бошқарув асослари. – Тошкент: Иқтисодиёт, 2019.

<sup>3</sup> Жўраев Н. Сиёсатшунослик асослари. – Тошкент: Академнашр, 2020.

орқали ижтимоий барқарорликка хизмат қилади. Жамоатчилик иштироки механизмлари сиёсий маданиятни юксалтиришда самарали ижтимоий институт сифатида намоён бўлади<sup>1</sup>.

**5. Демократик тараққиёт шароитида ёшлар сиёсий маданиятини ривожлантириш истиқболлари.** Замонавий жамиятда ёшлар сиёсий маданиятини юксалтириш қуйидаги устувор йўналишларда амалга оширилиши зарур:

- таълим тизимида сиёсий-ҳуқуқий билимларни кучайтириш;
- жамоат ташкилотлари фаолиятини институционал қўллаб-қувватлаш;
- ёшлар ташаббусларини молиявий ва ташкилий рағбатлантириш;
- очиқ давлат тамойилларини кенг жорий этиш;
- рақамли иштирок механизмларини ривожлантириш.

Бу омиллар ёшларнинг сиёсий жараёнларга онгли, масъулиятли ва фаол тарзда қўшилишига хизмат қилади. Ёшларнинг сиёсий жараёнларда иштироки уларнинг демократик қадриятларга содиқлигини мустаҳкамлайди<sup>2</sup>.

Хулоса қилиб айтганда, ёшлар сиёсий маданиятини юксалтириш демократик жамият барқарорлигининг муҳим омилларидан биридир. Бу жараёнда жамоатчилик иштироки ёшларнинг сиёсий онгини ривожлантириш, фуқаролик масъулиятини мустаҳкамлаш ва ижтимоий фаоллигини оширишга хизмат қилади. Фуқаролик жамияти институтлари билан самарали ҳамкорлик ёшларнинг сиёсий жараёнларда фаол иштирокини таъминлаб, давлат ва жамият тараққиётига ижобий таъсир кўрсатади.

**Баҳромжон ИЛҲОМЖОНОВ, ю.ф.б. ф.д. (PhD)**  
*(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги*  
*Ижтимоий ҳимоя миллий агентлиги)*

## **ИЖТИМОЙ ҲИМОЯГА МУҲТОЖ ЁШЛАРНИ ДАВЛАТ ТОМОНИДАН ҚЎЛЛАБ-ҚУВВАТЛАШНИНГ ТАШКИЛИЙ-ҲУҚУҚИЙ АСОСЛАРИ**

Бугунги глобаллашув, миграция жараёнларининг кучайиши ва ижтимоий хавф-хатарлар фонида ёшларни, айниқса ижтимоий ҳимояга муҳтож тоифадаги ёшларни давлат томонидан қўллаб-қувватлаш масаласи давлат сиёсатининг муҳим устувор йўналишига айланмоқда. Етим ҳамда ота-она қарамоғидан маҳрум бўлган болалар ва ёшлар билан ишлаш тизимини самарали ташкил этиш нафақат ижтимоий адолатни таъминлаш, балки инсон капиталини ривожлантиришнинг муҳим омили ҳисобланади.

<sup>1</sup> Холматов М. Фуқаролик жамияти институтлари фаолиятининг ижтимоий-сиёсий механизмлари. – Тошкент, 2022.

<sup>2</sup> Раҳмонов О. Ёшлар сиёсати ва ижтимоий фаоллик масалалари. – Тошкент: Фаъ, 2021.



Мамлакатимизда ёшларни ижтимоий ҳимоя қилиш давлат сиёсатининг стратегик устувор йўналиши ҳисобланади. Айниқса, камбағалликдан чиқариш ва ижтимоий кўмакка муҳтож ёшларнинг потенциалини рўёбга чиқариш учун яратилган ҳуқуқий база «инсон қадри» тамойилига асосланган.

Янги таҳрирдаги Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг тегишли моддаларида давлат ёшларнинг шахсий, сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ҳуқуқлари ҳимоя қилинишини таъминлаши мустаҳкамлаб қўйилди. Шунингдек, «Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги Қонун ёшларни ижтимоий қўллаб-қувватлашнинг фундаментал асоси бўлиб хизмат қилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ёшлар дафтари» жамғармалари орқали ижтимоий ёрдам кўрсатиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида» 2025 йил 20 ноябрдаги ПФ-222-сон<sup>1</sup> ва «Ижтимоий ҳимояга муҳтож аҳоли қатламларига давлат ижтимоий қўллаб-қувватлаш чораларини тақдим этиш тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 2025 йил 26 декабрдаги ПФ-258-сон<sup>2</sup> фармонлари ижтимоий ёрдамнинг янги ташкилий моделини белгилаб берди. Жумладан:

- Ижтимоий шартнома тизими: 2026 йил 1 февралдан бошлаб ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларга ёрдам бериш «ижтимоий шартнома» асосида амалга оширилиши белгиланди. Бунда давлат ёш йигит-қизларга ўқиш, касб ўрганиш ва бандлик учун шароит яратади, ёшлар эса ўз навбатида ушбу имкониятдан фойдаланиб, ижтимоий фаоллигини ошириш мажбуриятини олади.

- «Инсон: марказлари ва маҳаллабай ишлаш: Ижтимоий ҳимоя миллий агентлиги қошидаги «Инсон» ижтимоий хизматлар марказлари ҳар бир маҳалладаги «еттилик» тизими (маҳалла раиси, ёшлар етакчиси ва бошқалар) билан биргаликда муҳтож ёшларнинг «индивидуал ижтимоий хизмат режаси»ни ишлаб чиқади.

Ташкилий асосларнинг муҳим қисми – «Ёшлар дафтари» тизимининг рақамлаштирилишидир. 2026 йил 1 февралгача яратилган ягона электрон платформа орқали:

- боқувчисини йўқотган ва етим ёшларнинг таълим харажатларини қоплаш;
- халқаро имтиҳон тизимларида (IELTS ва бошқалар) юқори натижа олган ёшларнинг харажатларини компенсация қилиш;
- саломатлигида муаммоси бўлган ёшларга юқори технологик тиббий ёрдам кўрсатиш ташкилий жиҳатдан тартибга солинган.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг ««Ёшлар дафтари» жамғармалари орқали ижтимоий ёрдам кўрсатиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида» 20.11.2025-йилдаги ПФ-222-сон Фармони.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ижтимоий ҳимояга муҳтож аҳоли қатламларига давлат ижтимоий қўллаб-қувватлаш чораларини тақдим этиш тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 26.12.2025-йилдаги ПФ-258-сон Фармони // [lex.uz/docs/-7952180](http://lex.uz/docs/-7952180)

Ўзбекистонда ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни қўллаб-қувватлаш соҳасидаги давлат сиёсати замонавий бошқарув тамойиллари – очиқлик, идоралараро ҳамкорлик, рақамлаштириш ва фуқаролик жамияти иштирокига таянган ҳолда амалга оширилмоқда.

Мазкур йўналишда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Ижтимоий ҳимоя миллий агентлигининг ташкил этилиши ёшлар билан ишлаш тизимида янги институционал босқични бошлаб берди. Агентлик фаолияти етим ва ота-она қарамоғидан маҳрум бўлган болалар ҳамда 14-23 ёшдаги ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни қўллаб-қувватлашга қаратилган комплекс ёндашувни таъминламоқда.

Ижтимоий ҳимоя миллий агентлиги бу борада:

1) етим ва ота-она қарамоғидан маҳрум бўлган Олий таълим ташкилотлари битирувчиларини давлат фуқаролик хизматига танловсиз қабул қилиниш бўйича ишларни масъул идора ва ташкилотлар билан ҳамкорлик қилади;

2) етим ва ота-она қарамоғидан маҳрум бўлган ёшларни ўқитиш, бандлигини таъминлаш, даволаш ва уй-жой шароитларини яхшилаш бўйича ишларни ташкил этади.

Қайд этиш керакки, Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аҳолига сифатли ижтимоий хизмат ва ёрдам кўрсатиш ҳамда унинг самарали назорат тизимини йўлга қўйиш бўйича комплекс чора-тадбирлар тўғрисида» 2023 йил 1 июндаги ПФ–82-сон<sup>1</sup> Фармони билан Агентликнинг 9 та асосий фаолият йўналишлари белгиланган.

Шу жумладан, бу йўналишлар вояга етмаган болаларни ҳимоя қилиш ва оғир ҳаётий вазиятга тушиб қолган оилаларнинг фарзандлари учун ижтимоий хизматларни ривожлантириш ҳисобланади.

Таъкидлаш лозимки, Агентлик вояга етмаган болаларни ҳимоя қилиш йўналишида:

(а) болаларга нисбатан зўравонликнинг олдини олиш дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

(б) васийлик ва ҳомийлик тизимини такомиллаштириш, шу жумладан оилага асосланган болаларни парвариш қилишнинг муқобил шакллари ривожлантириш;

(д) фарзанд асраб олиш тизимини такомиллаштириш;

(е) ижтимоий ҳимояга муҳтож болалар ҳуқуқлари, эркинликлари ва манфаатларини ҳимоя қилишни ташкил этиш;

(ф) ҳимояга муҳтож болаларни даволашни ташкил қилиш тизимини такомиллаштириш билан боғлиқ вазифаларни амалга оширади.

Давлат томонидан ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни қўллаб-қувватлаш қуйидаги асосий ташкилий йўналишлар орқали амалга оширилмоқда:

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аҳолига сифатли ижтимоий хизмат ва ёрдам кўрсатиш ҳамда унинг самарали назорат тизимини йўлга қўйиш бўйича комплекс чора-тадбирлар тўғрисида» 01.06.2023-йил ПФ–82-сон Фармони // <https://lex.uz/docs/6480342>

▪ ёшларни оиладан ажратмасликка қаратилган профилактик ижтимоий хизматлар;

- васийлик ва ҳомийлик тизимини такомиллаштириш;
- оила асосидаги муқобил парвариш шаклларини ривожлантириш;
- ёшларни мустақил ҳаётга тайёрлаш ва реабилитация қилиш.

Хусусан, «ёшларга ҳамроҳлик» дастури доирасида етим ва ота-она қарамоғидан маҳрум бўлган ёшларнинг таълим олиши, бандлиги, соғлиғини сақлаш ҳамда уй-жой билан таъминланишига қаратилган индивидуал қўллаб-қувватлаш механизмлари жорий этилди.

Сўнги йилларда ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни қўллаб-қувватлашга қаратилган норматив-ҳуқуқий база изчил такомиллаштирилди. Хусусан:

- болалар ва ёшларни зўравонликдан ҳимоя қилишга қаратилган қонунлар;
- етим ва ота-она қарамоғидан маҳрум бўлган ёшлар учун таълим ва бандлик бўйича имтиёзлар;
- уй-жой билан таъминлаш механизмларининг соддалаштирилиши.

Мазкур ҳуқуқий чоралар ёшларнинг ижтимоий ҳимоя тизимига бўлган ишончини ошириб, уларнинг жамиятга муваффақиятли интеграциялашувига хизмат қилмоқда.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш мумкинки, ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни давлат томонидан қўллаб-қувватлашда рақамли технологияларини жорий қилиш, хусусан, сунъий интеллектни қўллаш давлат бошқаруви самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Жумладан, *vasiy.uz* платформаси, электрон мурожаатлар тизими, ижро назорати каби платформалар ёшлар муаммоларини тезкор аниқлаш ва манзилли ёрдам кўрсатиш имконини беради.

**Луиза АРИФХОДЖАЕВА, таянч докторант**  
**(Ўзбекистон Республикаси Давлат сиёсати**  
**ва бошқаруви академияси)**

## **ЎЗГАРИШЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ЗАРУРАТИ**

Бугунги глобаллашув ва жадаллашиб бораётган ижтимоий тараққиёт шароитида жамият ҳаётининг барча соҳаларида туб ўзгаришлар юз бермоқда. Ижтимоий муносабатлар, бошқарув тизимлари, сиёсий институтлар ва жамоатчилик онгидаги янгиланишлар замонавий давлатлардан мослашувчан, очиқ ва самарали бошқарувни талаб этмоқда. Айнан шундай мураккаб ва ўзгарувчан муҳитда ўзгаришларни бошқариш масаласи нафақат бошқарув амалиёти, балки муҳим социологик муаммо сифатида намоён бўлмоқда.

Давлат бошқаруви тизими жамият тараққиётининг асосий таянчи сифатида ижтимоий барқарорликни таъминлаш, ислохотларни изчил амалга

ошириш ва аҳоли эҳтиёжларига мос қарорлар қабул қилиш вазифасини бажаради. Ушбу жараёнда бошқарув субъектларининг, хусусан, ёш раҳбарларнинг ўзгаришларни бошқариш компетенцияси алоҳида аҳамият касб этади. Чунки ёш раҳбарлар замонавий тафаккур, инновацион қарашлар ва янги ижтимоий чақириқларга тез мослашиш қобилияти билан ажралиб туради. Уларнинг бошқарув фаолияти жамиятда янгиланишлар қанчалик самарали ва ижтимоий қабул қилинадиган тарзда амалга оширилишини белгилаб беради.

Социологик нуқтаи назардан қаралганда, ўзгаришларни бошқариш жараёни фақат ташкилий ёки маъмурий механизм эмас, балки ижтимоий муносабатлар тизими, ижтимоий ишонч, легитимлик ва жамоатчилик қўллаб-қувватлови билан чамбарчас боғлиқ ҳодисадир. Давлат бошқарувида ёш раҳбарларнинг ўзгаришларни бошқариш компетенцияси уларнинг стратегик фикрлаши, коммуникатив маданияти, ижтимоий масъулияти ҳамда жамият манфаатларини чуқур англаш даражаси орқали намоён бўлади. Айнан шу омиллар ислохотларнинг муваффақияти ёки муваффақиятсизлигини белгилловчи муҳим социологик кўрсаткич сифатида майдонга чиқади.

Шу боис, бугунги кунда давлат бошқарувида ёш раҳбарларнинг ўзгаришларни бошқариш компетенциясини ўрганиш, уни шакллантириш ва ривожлантириш масаласи долзарб илмий-амалий вазифалардан бири ҳисобланади. Мазкур тезисда ушбу жараённинг социологик моҳияти, ижтимоий аҳамияти ва жамият тараққиётига таъсири ёритилиб, ўзгаришларни бошқаришнинг зарурлиги илмий асосда таҳлил этилади.

Замонавий жамият «барқарорлик»дан кўра «ўзгарувчанлик» билан тавсифланаётган даврга кирди. Ижтимоий тизимлар глобаллашув, рақамлаштириш, меҳнат бозоридаги қайта тузилиш, қадриятлар трансформацияси ҳамда бошқарув институтларининг янгиланиши таъсирида доимий равишда қайта шаклланмоқда. Шу шароитда ўзгаришларни бошқариш масаласи социология учун фақат ташкилот ички бошқаруви мавзуси эмас, балки институционал барқарорлик, ижтимоий ишонч, легитимлик ва жамоатчилик қўллаб-қувватлови билан боғлиқ комплекс ижтимоий ҳодиса сифатида намоён бўлади. Айниқса, давлат бошқарувида ёш раҳбарларнинг ўзгаришларни бошқариш компетенцияси жамиятда ислохотлар қабул қилиниши, ижтимоий қаршиликлар юмшатилиши ва натижадорлик таъминланишида ҳал қилувчи омилга айланади.

Социологик талқинда ўзгаришлар жамиятнинг «нормал» ҳолатига айланганида, бошқарув ҳам шунга мос равишда динамиклашади. Масалан, У. Бек «хавф жамияти» ғоясида замонавийлик ишлаб чиқараётган «сунъий хатарлар» (техноген, экологик, ижтимоий) давлат ва жамиятдан янгича бошқарув ёндашувларини талаб қилишини кўрсатади<sup>1</sup>. Бу ёндашувда ўзгаришларни бошқариш – хатарларни бошқариш, олдини олиш ва ижтимоий зарарларни камайтириш механизми ҳамдир.

<sup>1</sup> Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. – London: Sage Publications, 1992. – 260 p.

3. Бауманнинг «суюқлашган модернлик» концепцияси эса институтлар ва ҳаётий стратегиялар қатъий «қолип»ларда эмас, балки доимий мослашув режимида яшашга мажбур бўлаётганини таъкидлайди<sup>1</sup>. Бундай шароитда давлат бошқаруви ҳам «қаттиқ» бюрократик механизмлардан ташқари, тармоқ ҳамкорлиги, тезкор қарор, коммуникатив бошқарув ва ишонч капиталини кучайтиришга таянади.

Рақамли даврда бошқарув вертикал буйруқ занжири билан чекланмайди. М. Састеллс «тармоқ жамияти» концепциясида ахборот оқимлари ва тармоқлар иқтисод, сиёсат ва маданиятнинг асосий ташкилий шаклига айланаётганини кўрсатади<sup>2</sup>. Бу эса давлат бошқарувида ҳам кўплаб актёрлар (*давлат идоралари, хусусий сектор, фуқаролик жамияти, ОАВ, эксперт ҳамжамияти*) ўртасида мувофиқлаштиришни талаб қилади. Шу қаторда Р.Рходес<sup>3</sup> «governance»ни ўзини-ўзи ташкил қилувчи ташкилотларaro тармоқлар сифатида тушунириб, бошқарув бозор ва иерархиядан ташқари тармоқ координацияси билан ҳам ишлашини асослайди. Демак, ёш раҳбар компетенцияси «тармоқда бошқариш» (network management) қобилиятисиз тўлиқ бўла олмайди: ҳамкорлик, манфаатларни мувозанатлаш, очиқ мулоқот, ахборот шаффофлиги – ўзгаришларни бошқаришнинг ижтимоий механизмларига айланади.

**Давлат бошқаруви ислохотлари.** Давлат секторида ўзгаришлар назарий жиҳатдан New Public Management (NPM) йўналиши билан ҳам боғланади. С.Ҳоод NPMнинг асосий ғоялари (*самарадорлик, натижадорлик, бошқарувда бизнес услублари, хизмат кўрсатиш сифатини ошириш*)ни таҳлил қилиб, шу билан бирга «самарадорлик» ва «адолат» қадриятлари ўртасидаги тарангликни ҳам эслатади<sup>4</sup>. Социологик жиҳатдан бу таранглик жуда муҳим: ислохотлар фақат кўрсаткичлар учун қилинса, ижтимоий тенглик, ишонч ва легитимлик пасайиши эҳтимоли мавжуд. Шунинг учун ёш раҳбар ўзгаришни бошқарар экан, техник самарадорлик билан бирга ижтимоий адолат ва жамоатчилик эҳтиёжини уйғунлаштириш компетенциясига эга бўлиши зарур.

Ташкилий ўзгаришлар бўйича классик ёндашувлар социологик таҳлил учун амалий «инструмент» беради. К. Левиннинг уч босқичли модели (unfreeze-change-refreeze) ўзгариш олдидан «музлатилган» одатлар ва қарашларни юмшатиш, кейин ўзгаришни жорий этиш, сўнг уни мустаҳкамлаш зарурлигини кўрсатади. Бу моделни социологик талқинда ўқисак: «unfreeze» – ижтимоий онгни тайёрлаш, «change» – янги амалиётларни киритиш, «refreeze» – янги меъёрларни институтлаштириш демакдир<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Bauman Z. Liquid Modernity. – Cambridge: Polity Press, 2000. – 240 p.

<sup>2</sup> Castells M. The Rise of the Network Society. – Oxford: Wiley-Blackwell, 1996. – 556 p.

<sup>3</sup> Rhodes R. A. W. The New Governance: Governing without Government // Political Studies. – 1996. – Vol. 44, № 4. – P. 652–667.

<sup>4</sup> Hood C. A Public Management for All Seasons? // Public Administration. – 1991. – Vol. 69, № 1. – P. 3–19.

<sup>5</sup> Lewin K. Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. – 1947. – Vol. 1, № 1. – P. 5–41.

Ж. Коттер эса, трансформация нега муваффақиятсиз бўлиши ва уни қандай босқичларда тўғри бошқариш мумкинлигини 8 қадам орқали тушунтиради (*шошилишчилик ҳисси, коалиция, коммуникация ва ҳ.к.*)<sup>1</sup>. Давлат бошқарувида бу қадамлар социологик жиҳатдан «жамоатчилик ишончини шакллантириш», «манфаатдор томонлар коалицияси», каби жараёнларга мос келади. Айнан шу ерда ёш раҳбарлар кўпинча кучли бўладиган компетенциялар – коммуникативлик, рақамли савод, инновацион фикрлаш – ўзгаришларни бошқаришда стратегик ресурс бўлиб хизмат қилади.

Давлат секторида лидерлик ва ўзгаришларни бошқариш компетенцияларига халқаро ташкилотлар ҳам катта эътибор беради. ОЕСДнинг давлат секторида лидерлик бўйича материалларида «soft skills» таркибиди ижтимоий, стратегик ва change management компетенциялари раҳбарнинг жамоани йўналтириш ва натижадорликка олиб чиқишида зарур экани таъкидланади<sup>2</sup>. Шунингдек, ОЕСДнинг ҳукуматларда ўзгаришни бошқариш бўйича таҳлилий ишларида ислохотлар учун лидерлик, умумий визён, кетма-кетлик (sequencing), ресурслар ва ташкилий маданият муҳим омиллар сифатида кўрсатилади.

УНДП эса институционал ислохот ва ўзгаришларни бошқариш масаласини давлат секторидаги трансформацияларнинг «яхши амалиётлари» доирасида кўриб, ўзгаришларни бошқариш жараёнини капацитет (салоҳият) ривожлантириш билан боғлайди<sup>3</sup>. Бу ёндашув ёш раҳбарлар компетенциясини «индивидуал маҳорат»дан кўра кенгроқ кўради: у жамоа, тизим ва институт даражасида ўзгаришлар учун шароит яратиш қобилиятидир.

Жамият тараққиёти тарихан ўзгаришлар орқали шаклланган бўлса-да, бугунги даврнинг асосий фарқи – ўзгаришларнинг тезлиги, кўлами ва бир вақтнинг ўзида бир нечта соҳада кетаётганидир. Глобаллашув, рақамлаштириш, миграция, иқтисодий модернизация ва қадриятлар тизимидаги силжишлар ижтимоий ҳаётнинг деярли барча қатламларига таъсир қилмоқда. Шу сабабли ўзгаришларни бошқариш эндиликда «хоҳиш» эмас, балки давлат ва жамият барқарорлигини таъминлайдиган стратегик заруратга айланди. Айниқса, давлат бошқарувида амалга оширилаётган ислохотлар жамиятда турли реакция ва кутишларни юзага келтирар экан, бу жараённи ижтимоий жиҳатдан пухта бошқариш муҳим.

Социологик нуқтаи назардан, ўзгаришлар фақат янги қарорлар, фармонлар ёки дастурлар кўринишида намоён бўладиган маъмурий жараён эмас. Ўзгариш – бу ижтимоий муносабатлар тизимининг қайта тузилиши, ижтимоий ролларнинг янгиланиши, ташкилот ички маданиятининг ўзгариши ва энг муҳими, одамларнинг ўзгаришга муносабати орқали «амалга ошадиган» жараёндир. Шу жиҳатдан давлат бошқарувида ўзгаришларни бошқаришнинг муваффақияти кўпинча ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлар

<sup>1</sup> Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. – 1995. – May–June. – P. 59–67.

<sup>2</sup> OECD. Managing Change in OECD Governments. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 92 p.

<sup>3</sup> UNDP. Institutional Reform and Change Management. – New York: UNDP, 2015. – 60 p.

мукамаллигидан кўра, ислохотларнинг жамият томонидан қанчалик қабул қилиниши, тушунилиши ва қўллаб-қувватланишига боғлиқ бўлади. Демак, ўзгаришларни бошқаришнинг марказида ишонч туради: фуқароларнинг давлат институтларига ишончи, ходимларнинг раҳбарига ишончи ва жамиятнинг ислохотлар мақсадига ишончи.

Айнан шу нуқтада ёш раҳбарларнинг ўзгаришларни бошқариш компетенцияси муҳим социологик ресурс сифатида майдонга чиқади. Ёш раҳбарлар одатда янгиликка очиклик, рақамли саводхонлик, ахборот оқимини бошқариш, тезкор таҳлил ва коммуникация каналларидан самарали фойдаланиш жиҳатидан афзалликларга эга бўлади. Бироқ давлат бошқаруви контекстида бу афзалликлар ўз-ўзидан натижа бермайди: улар ижтимоий масъулият, стратегик тафаккур ва институционал тартиб-қоидаларга мос ҳаракат қилиш қобилияти билан уйғунлашгандагина «компетенция»га айланади. Яъни, ёш раҳбарнинг кучи фақат «янгилик киритиш»да эмас, балки янгиликни ижтимоий жиҳатдан асослаш, манфаатдор гуруҳлар билан келишиш, қаршиликларни тушуниш ва ислохотни барқарор институтга айлантириш имкониятида намоён бўлади.

Ўзгаришларга қаршилик масаласи социологик муҳокамада алоҳида ўрин тутади. Кўпинча қаршилик «янгиликни хоҳламаслик» сифатида баҳоланади, аммо аслида у ижтимоий хавотир, мавқе йўқотиш кўркуви, қадриятлар тўқнашуви ёки ахборот етишмаслиги каби омилларнинг натижасидир. Давлат ташкилотларида бундай қаршиликлар янада мураккаб, чунки бу ерда нафақат иқтисодий манфаатлар, балки хизмат мавқеи, бюрократик тартиб, йиллар давомида шаклланган ички норма ва «ташкилот менталитети» мавжуд. Шунинг учун ўзгаришларни бошқариш компетенцияси – аввало, одам омилини бошқариш компетенциясидир. Ёш раҳбар ўзгаришни маъмурий буйруқ билан «киритиш»дан кўра, уни жамоа учун тушунарли ва маъқул қиладиган ижтимоий механизмларни топа олиши керак: очик мулоқот, шаффоф ахборот, адолатли рағбат ва жамоани жараёнга шерик қилиш.

Бундан ташқари, замонавий давлат бошқарувида ўзгаришлар кўпинча «тармоқ» характериға эға. Бирор ислохот фақат битта идора ичида эмас, бир неча институтлар ва манфаатдор томонлар кесишган ҳудудда амалға ошади: вазирликлар, ҳокимликлар, таълим ва соғлиқни сақлаш тизими, бизнес, ОАВ, фуқаролик жамияти. Бу эса раҳбардан фақат ички бошқарув эмас, балки тармоқлараро ҳамкорликни бошқаришни ҳам талаб қилады. Ёш раҳбарлар бу ерда ўзининг коммуникатив ва рақамли компетенциялари билан фаол «координация маркази» бўла олады. Лекин бундай ҳамкорлик ижтимоий легитимлик билан мустаҳкамланмаса, яъни жамоатчиликнинг ишончи таъминланмаса, ўзгаришлар юзаки ва вақтинчалик бўлиб қолиши мумкин. Самарадорлик ва ижтимоий адолат ўртасидаги мувозанатдир.

Давлат бошқарувида ўзгаришлар кўпинча «натижадорлик» ва «оптималлаштириш» шиори билан амалға оширилады. Бироқ социологик қараш шуни кўрсатадики, фақат техник самарадорликка урғу берилган ислохотлар жамиятда тенгсизликни кучайтириши, заиф гуруҳлар

манфаатини четлаб ўтиши ва натижада норозиликни ошириши мумкин. Шунинг учун ёш раҳбарнинг ўзгаришларни бошқариш компетенцияси нафақат бошқарув технологияларини билиш, балки ижтимоий оқибатларни олдиндан кўра олиш, аҳоли турли қатламлари манфаатини ҳисобга олиш ва ислохотни адолатли талқин қила олиш қобилиятини ҳам ўз ичига олиши лозим.

Давлат бошқарувида ўзгаришларни бошқариш масаласи социология учун икки томонлама аҳамиятга эга: биринчидан, у жамиятдаги ижтимоий тузилмалар ва институтларнинг янгиланиш механизмларини тушунтиради; иккинчидан, у раҳбар шахсининг, хусусан, ёш раҳбарларнинг компетенцияси орқали ўзгаришлар қандай «ижтимоий қабул қилинишини» очиқ беради. Демак, ўзгаришларни бошқариш компетенцияси – бу фақат профессионал маҳорат эмас, балки жамиятдаги ишонч, легитимлик ва барқарорликни таъминлайдиган социологик ресурсдир.

Натижада, тезис муҳокамаси доирасида қуйидаги хулосавий ғоя мустаҳкамланади:

давлат бошқарувида ёш раҳбарларнинг ўзгаришларни бошқариш компетенцияси ислохотларнинг муваффақиятини белгиловчи асосий омиллардан бири бўлиб, у ташкилот ички маданияти, жамоатчилик ишончи, тармоқлараро ҳамкорлик ва ижтимоий адолат мезонлари билан уйғунлашган ҳолда шакллантирилиши зарур. Шу боис, бу компетенцияни ривожлантириш – давлат бошқарувини модернизация қилишнинг, жамиятни барқарор ривожлантиришнинг ва ислохотларни «ижтимоий қабул қилинадиган» даражага олиб чиқишнинг энг муҳим шартларидан биридир.

**Суннатилло НУРМАТОВ, таянч докторант**  
**(Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги**  
**Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси)**

## **ДАВЛАТ ХИЗМАТЛАРИНИ КЎРСАТИШДА МАҲАЛЛА ВА ДАВЛАТ ОРГАНЛАРИ ЎРТАСИДАГИ ИНТЕГРАЦИЯ МЕХАНИЗМЛАРИ**

Ўзбекистон ижтимоий ҳаётида маҳалла институти тарихан асрлар давомида шаклланиб, бугунги кунда ҳам фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш тизимининг асосий бўғини сифатида фаолият юритмоқда. Маҳалла институтининг аҳамияти фақат анъанавий қадриятларни асраб-авайлаш билангина чегараланмай, балки давлат органлари ва фуқаролар ўртасида самарали воситачилик қилувчи ижтимоий тузилма сифатида ҳам юксак ўрин эгаллайди.

Хорижий тажриба шуни кўрсатадики, маҳалла институтларини давлат бошқаруви жараёнларига кенг жалб этиш хизматлар сифатини оширади ва бюрократик тўсиқларни камайтиради. Масалан, Сеул шаҳрида жамоа ўзини ўзи бошқариш ассоциациялари (РСА) маҳалла ҳамжамиятларини



давлат идоралари билан ахборот алмашиш, қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиши билан таъминлайди<sup>1</sup>.

Шунингдек, Туркияда «Маҳалле / Муҳтар» тушунчаси мавжуд бўлиб, ҳар бир маҳалла (маҳ-алле) маҳаллий даражадаги энг қуйи бўлинма бўлиб, маҳалла муҳтарлиги (Муҳтарлик) томонидан бошқарилади. Маҳаллелар маҳаллий муаммолар, аҳолининг мурожаатлари ва маълумотлар оқимини бошқариш нуқтаи назаридан давлат идоралари билан алоқада бўлади<sup>2</sup>.

Жанубий Корея мисолида кўрадиган бўлсак, децентрализация жараёнлари, яъни давлат ваколатларининг марказдан маҳаллий даражага кичик ўтказилиши, фуқароларни давлат идораларига бўлган ишончини оширишга ёрдам беради, бироқ бу жараёнда минтақавий нотекислик ва бошқарув ресурслари чекланганлиги муаммолари ҳам пайдо бўлиши мумкин<sup>3</sup>.

Буларнинг ҳаммаси Ўзбекистон шароитида ҳам татбиқ этилиши мумкин бўлган тажрибалардир. Шу боис мазкур мақолада давлат хизматларини кўрсатишда маҳалла ва давлат органлари ўртасидаги интеграция механизмларини таҳлил қилиш, мавжуд муаммоларни аниқлаш ва уларни бартараф этиш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш – асосий мақсад қилиб олинади.

Маҳалла бошқаруви бўйича мавжуд адабиётларни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, замонавий илмий тадқиқотларда маҳаллий бошқарув механизмларининг такомиллашуви алоҳида илмий-амалий масала сифатида кенг ёритилмоқда. Хусусан, маҳаллаларнинг жамият ва давлат ўртасидаги ўзаро ҳамкорликни мустаҳкамлашдаги роли тобора чуқурроқ ўрганилмоқда. Адабиётларда эътироф этилишича, маҳалла бошқарув тизими бугунги кунда глобал жараёнлар ва локал тенденцияларнинг ўзаро таъсири остида ривожланиб бормоқда.

Шунингдек, хорижий тадқиқотлар орасида John Smith томонидан Европа мамлакатларидаги маҳаллий бошқарув тизимларига оид олиб борилган изланишлар алоҳида аҳамият касб этади. Унинг фикрича, маҳалла ва жамоа бошқарув институтлари демократик ислохотларни чуқурлаштириш, фуқароларнинг давлат бошқарувида иштирокини кенгайтириш ҳамда ижтимоий адолатни таъминлашда муҳим омил бўлиб хизмат қилади. Бундан ташқари, Anna Muller ўз тадқиқотларида маҳаллий бошқарувда инновацион технологияларнинг қўлланиши, электрон хизматларнинг кенгайиши ва ижтимоий хизматлар сифатини оширишдаги ёндашувларни таҳлил қилган. У, айниқса, маҳаллий бошқарув тизимларининг замонавий инновацияларни қабул қилиш жараёнида дуч келадиган қийинчиликлари ва уларни бартараф этиш механизмларига алоҳида эътибор қаратган<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> [https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-024-00708-w?utm\\_source](https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-024-00708-w?utm_source)

<sup>2</sup> [https://journals.openedition.org/ejts/1103?utm\\_sour](https://journals.openedition.org/ejts/1103?utm_sour)

<sup>3</sup> [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/app5.317?utm\\_source](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/app5.317?utm_source)

<sup>4</sup> Smith J. Local Governance Models in Europe: Democratization and Community Participation. Cambridge University Press. –2018. Muller A. Innovative Approaches in Local Administration. – Berlin, 2017.

Маҳаллий адабиётлар таҳлили шуни кўрсатадики, маҳалла бошқаруви соҳасида олиб борилган илмий-тадқиқотларда Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон ва қарорлари ҳамда маҳаллий бошқарув институтларининг фаолиятини самарали ташкил этишга қаратилган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар марказий ўрин эгаллайди. Миллий амалиётда маҳаллалар ижтимоий ҳимоя, маданий тадбирларни қўллаб-қувватлаш ва ахлоқий-маънавий қадриятларни сақлаш бўйича муҳим функцияларни бажармоқда, бу эса уларнинг жамият ҳаётидаги аҳамиятини янада оширади.

Ўзбекистоннинг маҳаллий бошқарув соҳасидаги илмий изланишлари ичида А.Аҳмедовнинг ишлари алоҳида эътиборга лойиқ бўлиб, у маҳалла институтларининг ҳуқуқий негизлари, уларнинг миллий ўзига хослиги ва ижтимоий барқарорликни таъминлашдаги роли бўйича чуқур таҳлилларни тақдим этади. Унинг қарашлари маҳалла бошқарувининг институционал тузилиши, ваколатлар тақсимооти ва маҳаллий ҳамжамиятни жалб этиш механизмларини ҳуқуқий жиҳатдан мустаҳкамлаш заруриятини асослаб беради<sup>1</sup>.

Мазкур тадқиқотда маҳалла институтларининг давлат органларига муурожаат ва сўровлар юбориш фаолияти чуқур ўрганилиб, уларнинг самарадорлиги ҳамда фуқаролар манфаатларини ҳимоя қилишдаги ўрни таҳлил қилинган. Тадқиқотнинг методологияси бир нечта илмий ёндашувларга асосланади.

*Биринчидан*, адабиётлар ва ҳуқуқий манбаларни таҳлил қилиш орқали маҳалла институтлари билан давлат органлари ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибга солувчи қонунчилик базаси ўрганилади. Бу ёндашув амалдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг самарадорлигини баҳолаш имконини беради.

*Иккинчидан*, таққослаш усули қўлланилиб, маҳалла бошқаруви ва давлат органлари ўртасидаги ҳамкорлик тажрибаси хорижий мамлакатларнинг ўзини ўзи бошқариш институтлари фаолияти билан солиштирилади.

Сўнгги йилларда Ўзбекистон Республикасида рақамли трансформация жараёнлари изчил ривожланмоқда. Хусусан, «Ўзбекистон – 2030» стратегияси доирасида давлат бошқарувининг барча даражаларида, жумладан, маҳаллий ҳокимият органлари тизимида ҳам рақамли бошқарув механизмларини жорий этиш бўйича кенг кўламли ислохотлар амалга оширилмоқда. Мазкур стратегияда халқ хизматидаги давлат бошқарувини такомиллаштириш, жамоатчилик иштирокини кенгайтириш ҳамда маҳалланинг жамиятдаги ролини кучайтириш устувор йўналишлардан бири сифатида белгиланган. Шунингдек, стратегияда маҳаллаларни жамоатчилик ва давлат органлари ўртасидаги «таянч кўприк» сифатида ривожлантириш, уларнинг маблағларини аҳоли ташаббуслари асосида йўналтириш ҳамда

---

<sup>1</sup> Аҳмедов А. Маҳалла бошқарувининг ижтимоий функциялари. – Тошкент, 2020.

маҳаллаларда 100 дан ортиқ давлат хизматларини «бир дарча» тамойили асосида рақамли шаклда кўрсатиш вазифалари белгиланган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги ПҚ-62-сон қарорига мувофиқ, Иқтисодий тараққиёт ва камбағалликни қисқартириш вазирлиги ҳузурида Маҳаллабай ишлаш ва тадбиркорликни ривожлантириш агентлиги фаолияти ташкил этилди. Ушбу қарор асосида ишлаб чиқилган «Онлайн Маҳалла» электрон платформаси маҳаллабай ишлаш тизимини рақамлаштириш, фуқароларнинг иқтисодий ва ижтимоий ҳолатини реал вақт режимида таҳлил қилиш, шунингдек, уларнинг бандлигини таъминлаш ва тадбиркорлик ташаббусларини қўллаб-қувватлашни самарали ташкил этиш учун ушбу платформа ишлаб чиқилди<sup>1</sup>.

«Онлайн Маҳалла» платформасининг жорий этилиши маҳалла бошқарувида рақамли технологияларни амалиётга самарали татбиқ этиш борасидаги муҳим қадамлардан биридир. Шунингдек, ушбу платформа бир неча давлат органлари ва ташкилотлари билан ўзаро интеграция қилинганлигини кўришимиз мумкин. Жумладан,

Электрон ҳукумат лойиҳаларини бошқариш маркази – фуқароларнинг паспорт, манзил, судланганлик, наркологик ва психологик диспансерда туриш ёки турмаслик, солиқ қарзи мавжудлиги, давлат солиқ органларидан рўйхатдан ўтганлиги, номида уй-жой борлиги ёки йўқлиги, кадастр ҳужжатлари маълумотлари, пенсия, нафақа, туғилиш, ўлим, никоҳ, «ижтимоий ҳимоя ягона реестри», «ёшлар дафтари», «аёллар дафтари» ва «темир дафтар»да турганлиги ёки турмаганлиги, тадбиркорлик субъекти сифатида давлат рўйхатидан ўтганлиги, ногиронлик ҳақида маълумотлар мавжуд.

Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари маркази – фуқароларнинг тадбиркорлик субъекти сифатида давлат рўйхатидан ўтганлиги ҳақидаги маълумотлар. Бу марказ, шунингдек, давлат хизматларининг самарадорлигини таъминлашда иштирок этади.

Ички ишлар вазирлиги – доимий ва вақтинчалик яшаш жойи бўйича фуқароларнинг рўйхатдан ўтганлиги ҳақидаги маълумотлар, бу давлатнинг фуқароларни тартибга солишдаги асосий тизими бўлиб, турли ижтимоий хизматларга интеграция қилишда фойдаланилади.

Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги – бўш турган иш ўринлари, фуқароларнинг ишга қабул қилинган ёки бўшатирилганлиги, бандлик ҳолати, касб-хунар йўналиши бўйича ўқишга йўналтирилганлиги ҳақидаги маълумотларни қамраб олади.

Молия вазирлиги – Молия вазирлиги томонидан олиб борилаётган тадбирлар орқали «ижтимоий ҳимоя ягона реестри»да рўйхатдан ўтган фуқаролар ҳақида маълумотлар. Бу маълумотлар, фуқароларга ёрдам

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги «Иқтисодий тараққиёт ва камбағалликни қисқартириш вазирлиги ҳузуридаги Маҳаллабай ишлаш ва тадбиркорликни ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-62-сон Қарори.

кўрсатиш, субсидия ёки бошқа ижтимоий ёрдамларни тақдим этиш учун ишлатилади.

Давлат солиқ қўмитаси томонидан назорат қилинадиган ўзини ўзи банд қилган фуқаролар ва тадбиркорлик субъектлари ҳақидаги маълумотлар. Бу маълумотлар, солиқ тўловчиларнинг қонуний фаолият юртишини таъминлаш ва солиқ олиш жараёнларини соддалаштириш учун муҳимдир.

Юқоридагилардан келиб чиқиб хулоса қилар эканмиз, маҳалла бошқарувининг давлат органларига мурожаат ва сўровлар юбориш фаолияти фуқароларнинг ижтимоий, иқтисодий ҳамда ҳуқуқий манфаатларини ҳимоя қилишда муҳим ўрин тутди.

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, давлат хизматларини кўрсатиш жараёнида маҳалла институтлари ва давлат органлари ўртасидаги ҳамкорлик самарадорлиги етарли даражада юқори эмас. Маҳалла бошқарувининг мавжуд имкониятлари кўп ҳолларда фақат ижтимоий муаммоларни аниқлаш ва давлат органларига мурожаат юбориш билан чегараланиб қолмоқда. Аслида эса маҳаллалар аҳолига давлат хизматларини бевосита яқинлаштириш, уларнинг тезкор, қулай ва шаффоф кўрсатилишини таъминлашда стратегик институт бўлиб хизмат қилиши мумкин. Шу нуқтаи назардан, бир нечта таклифлар ишлаб чиқилди:

Маҳалла раиси ва фаолларига аҳолига давлат хизматларини кўрсатишда юридик жиҳатдан ваколат берувчи махсус норма ишлаб чиқилиши лозим. Масалан, фуқароларнинг айрим ҳужжатларни олиш, ариза топшириш ва рўйхатга олиш жараёнларини тўғридан-тўғри маҳалла даражасида амалга ошириш ҳуқуқи.

Маҳалла ва давлат хизматлари марказлари ўртасида ҳамкорлик шартномалари (меморандумлари) ҳуқуқий асосда мустаҳкамланиши керак. Маҳалла фаолиятини самарадорлик индикаторлари асосида баҳолаб, юқори натижа кўрсатган маҳаллаларни дифференциал молиявий қўллаб-қувватлаш механизмини жорий этиш зарур.

**Асқар Мингбоев,**  
*мустақил тадқиқотчи (PhD)*

## **ЎЗБЕКИСТОНДА МОНОПОЛИЯГА ҚАРШИ ОРГАНИНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ САЛОҲИЯТИНИ ЯНАДА МУСТАҲКАМЛАШ ЙЎЛЛАРИ**

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис ва Ўзбекистон халқига 2025 йил 26 декабрдаги Мурожаатномасида сўзлаган нутқида “Барча идораларда комплаенс ва коррупцияга қарши ички назоратга масъул ўринбосар лавозими жорий этилишини, ҳисоб

палатасининг вакили фаолияти йўлга қўйилишини, ушбу раҳбарлар тизимдаги нопок шахсларни аниқлаш, шунингдек, бюджет маблағи талон-торож бўлиши ва мансабни суиистеъмол қилиш ҳолатларининг олдини олиш бўйича таъсирчан назорат ўрнатиши ва Президент олдида ҳисобот беришини” таъкидлади<sup>1</sup>.

Мамлакат раҳбари даражасида институционал салоҳиятни мустаҳкамлаш ва ҳисобдорликни кучайтиришга эътибор қаратилиши, мазкур йўналишнинг нақадар долзарблигини англатади. Хусусан, монополияга қарши органнинг институционал салоҳиятни мустаҳкамлаш мамлакатимизда рақобатни ривожлантириш ва истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилишда муҳим аҳамият касб этади. Стивен Брейер ўзининг “Тартибга солиш ва унинг ислоҳоти” асарида институционал салоҳиятнинг тартибга солиш самарадорлигидаги ҳал қилувчи ролини таъкидлаган<sup>2</sup>. Австралиялик олим Жессика Винс ва бир қатор тадқиқотчилар ўзларининг “Интегратив салоҳият модели орқали сиёсат интеграциясини тушуниш” номли илмий ишларида интегратив салоҳият тушунчасини ишлаб чиқиб, институционал тузилма, ресурслар, шаффофлик ва мувофиқлашув даражаси сиёсатни самарали амалга оширишда ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканини асослаган.<sup>3</sup> Бу эса Брейер таъкидлаган институционал салоҳиятнинг тартибга солиш самарадорлигидаги ҳал қилувчи ролини замонавий тадқиқотлар билан тасдиқлайди.

Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғрисида”ги Қонуни 7-моддасига мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Рақобатни ривожлантириш ва истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш қўмитаси рақобат соҳасидаги ваколатли давлат органи (монополияга қарши орган) ҳисобланади. 4 Ўзбекистонда Рақобат қўмитасининг, айниқса ҳудудий органларнинг ҳақиқий мустақиллиги масаласи, молиявий ва техник ресурсларга кириш чекланганлиги, шунингдек юқори малакали мутахассисларнинг етишмаслиги тизимнинг самарадорлигини пасайтирмоқда.

Элинор Фокс ўзининг “Антимонополия сиёсати ва демократия: бозорлар, демократия ва нолиберал сиёсат ўртасидаги ўзаро боғлиқлик” мақоласида институционал мустақиллик ва салоҳиятнинг антимонополия сиёсат самарадорлигидаги ҳал қилувчи ролини таъкидлаган.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис ва Ўзбекистон халқига Мурожаатномаси. Тошкент-2025й. <https://president.uz/oz/lists/view/8834>

<sup>2</sup> Breyer S. Regulation and its reform. Harvard University Press, 2015y. 483 p

<sup>3</sup> Vince J., Fudge M., Fullbrook L. Understanding policy integration through an integrative capacity framework. 2024y. Policy & Society, 43(3), 381–395 pp.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғрисида”ги Қонуни, <https://lex.uz/docs/6518381>.

<sup>5</sup> E.M. Fox. Antitrust and Democracy: How Markets Protect Democracy, Democracy Protects Markets and liberal Politics Threatens to Hijack Both’ (2019) 46/4 Legal Issues of Economic Integration, 317.

Ҳисоб-китобларга кўра Ўзбекистонда монополияга қарши органнинг институционал трансформациясини амалга ошириш учун тахминан 7–10 миллион доллар миқдорида маблағ талаб этилади. Ушбу маблағнинг асосий қисми, яъни 50 фоизга яқини рақамлаштириш жараёнларини амалга оширишга йўналтирилиши кўзда тутилади. Молиялаштириш манбалари нисбатан диверсификацияланган бўлиб, сарфланадиган маблағларнинг 60 фоизини Рақобатни ривожлантириш жамғармаси, 30 фоизини Ахборот-коммуникация технологияларини ривожлантириш жамғармаси ҳамда 10 фоизини Илм-фанни молиялаштириш ва инновацияларни қўллаб-қувватлаш жамғармаси ҳисобидан қоплаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Рақобат қўмитасининг тўлиқ мустақиллигини таъминлаш учун унинг ҳудудий органлари раҳбарини тайинлаш тартибини ўзгартириш молиявий мустақилликни кафолатлаш ва сиёсий аралашувдан ҳимоялаш зарур. Ўзбекистон шароитида монополияга қарши ҳудудий органларнинг маҳаллий ҳокимиятдан мустақиллигини таъминлашнинг самарали ечимларидан бири – ҳудудий бошқармаларни тугатиш ва уларнинг штат бирликларини Рақобат қўмитасининг марказий аппаратиغا интеграция қилишдир. Ушбу модел АҚШ ва Европа Иттифоқи тажрибасига яқин бўлиб, қуйидаги устунликларни беради:

- мустаҳкам институционал мустақиллик: ҳудудий офислар маҳаллий ҳокимият таъсиридан чиқиб, тўғридан-тўғри марказий аппаратга ҳисобдор бўлади;

- кадр ресурсларини самарали тақсимлаш: ҳудудий бошқармаларнинг штатлари марказий органга ўтказилиши натижасида кадрлар салоҳияти юқори даражада жамланади;

- ҳисобдорлик ва назоратнинг кучайиши: марказий аппарат барча ҳудудларда ягона стандартлар асосида назорат ва текширувлар ўтказиши мумкин;

- маҳаллий ҳокимликлар босимидан ҳоли қарор қабул қилиш: вилоят ҳокимлари таъсиридан ҳоли бўлиш қарорлар устувор равишда рақобат сиёсати манфаатларидан келиб чиқиб қабул қилинади;

- ресурс тежамкорлиги: марказий аппарат доирасида кадрлар ва моддий ресурслардан самарали фойдаланиш имкони пайдо бўлади.

Бироқ, мазкур таклифларни амалга оширишда баъзи муаммолар ҳам юзага чиқиши мумкин:

- ҳудудлардаги ишларни марказлаштириш натижасида бюрократик тўсиқлар ва иш жараёнининг секинлашиши хавфи;

- ҳудудий бозор хусусиятларини инобатга олишда маълум қийинчиликлар;

- ҳудудий муаммоларга марказий органнинг тезкор реакциясида кечикиш эҳтимоли.

Шу сабабли, мазкур муаммони ҳал этишнинг энг мақбул ечими сифатида гибрид бошқарув моделини жорий этиш таклиф этилади. Унга кўра, мавжуд ҳудудий бошқармалар тугатилиб, уларнинг негизида Рақобат

қўмитасининг марказий аппаратида тўғридан-тўғри бўйсунувчи ҳудудий офислар ташкил этилиши мақсадга мувофиқ. Бундай офислар маҳаллий ҳокимият органлари билан фақат ташкилий ва ахборот алмашинуви асосида ҳамкорлик қилган ҳолда, лекин институционал ва қарор қабул қилиш жиҳатидан мустақил равишда фаолият юритиши лозим. Бу ёндашув марказлаштиришнинг самарадорлигини ҳудудий тизимнинг жойлардаги тезкор фаолияти билан уйғунлаштириб, рақобат сиёсатидаги институционал мустақиллик, ҳисобдорлик ва барқарор назоратни таъминлайди.

**Muhammadsodiq Zokirjonov,**  
*Doctoral Student,*  
*Academy of Public Policy and Administration under*  
*the President of the Republic of Uzbekistan*

## **ANALYSIS OF THE IMPACT OF PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT EFFICIENCY ON SOCIAL JUSTICE THROUGH PEFA AND CEQ METHODOLOGIES**

Fiscal policy serves as a cornerstone for national development, aiming to balance macroeconomic stability and inclusive growth. Its effectiveness is closely linked to the quality of Public Financial Management (PFM) systems that govern the allocation, execution, and monitoring of public resources. While traditional literature emphasizes fiscal discipline and growth outcomes, the equity implications of PFM quality remain underexplored, particularly in transition economies such as Uzbekistan.

Following independence in 1991, Uzbekistan adopted a gradualist reform strategy prioritizing stability<sup>1</sup>. Sustained growth of 6–7% annually was observed until 2016, yet poverty remained high (27.5% in 2015), and inequality trends were ambiguous despite moderate Gini coefficients<sup>2</sup>. The 2017 reform acceleration introduced liberalization, tighter fiscal controls, and modernization of PFM institutions<sup>3</sup>. By 2022, official poverty declined to 11%, but the distributional impacts of fiscal reforms remained unclear<sup>4</sup>.

This study addresses the gap by integrating PFM institutional assessment (PEFA) with distributional analysis (CEQ-inspired SEI), testing whether governance improvements translate into social equity gains.

PFM reforms enhance fiscal credibility, transparency, and control. Studies indicate that stronger governance improves public service delivery efficiency,

---

<sup>1</sup> Pomfret, R. (2019). The Central Asian economies in the twenty-first century: Paving a new Silk Road. Princeton University Press.

<sup>2</sup> World Bank. (2021). Uzbekistan: Social protection and equity review. World Bank Report No. 151237-UZ.

<sup>3</sup> IMF. (2022). Republic of Uzbekistan: 2022 Article IV consultation. IMF Country Report No. 22/156.

<sup>4</sup> UNDP. (2022). Human development report 2021/2022: Uncertain times, unsettled lives. United Nations Development Programme.

potentially influencing poverty and inequality outcomes. Yet empirical evidence linking PFM quality to distributional outcomes is limited, especially in Central Asian transition economies.

The PEFA framework evaluates PFM systems along 31 indicators organized in seven pillars: credibility, comprehensiveness, predictability, policy-based budgeting, accounting and reporting, external scrutiny, and transparency<sup>1</sup>. High PEFA scores indicate well-functioning institutions but do not capture distributional outcomes.

The CEQ methodology traces fiscal policy impacts on income distribution using microsimulation. While precise, CEQ requires detailed household surveys, which are often incomplete in transition economies<sup>2</sup>.

Few studies integrate PEFA and CEQ measures. Barriers include different disciplinary focuses, timing discrepancies in data collection, and econometric complexity. This research addresses this gap using proxy indicators to construct a Social Equity Index suitable for the Uzbek context.

Given that full CEQ microsimulations are currently infeasible due to microdata limitations in Uzbekistan, this study constructs a dependent variable which is composite Social Equity Index (SEI). The SEI integrates four weighted components are:

1) income inequality (Gini coefficient) which measures income concentration. Sources include Stat.uz and World Bank re-estimations;

2) poverty headcount ratio is the share of the population below the national poverty line, capturing the lower tail of the distribution;

3) social expenditure progressivity index (SEPI) that is a proxy for the redistributive nature of spending, calculated as:

$$SEPI_t = \omega_1 \frac{SocAsst_t}{TotExp_t} + \omega_2 \frac{PrimEd_t}{TotEd_t} + \omega_3 \frac{PrimHealth_t}{TotHealth_t} - \omega_4 \frac{GenSubsidy_t}{TotExp_t}$$

4) tax progressivity index (TPI) which measures the ratio of direct (progressive) taxes to total tax revenue:

$$TPI_t = \frac{DirectTax_t}{DirectTax_t + IndirectTax_t}$$

The final index is aggregated via weighted averaging of standardized z-scores:

$$SEI_t = \alpha_1 (1 - Gini_t) + \alpha_2 (1 - Poverty_t) + \alpha_3 SEPI_t + \alpha_4 TPI_t$$

<sup>1</sup> PEFA Secretariat. (2016). PEFA framework. Public Expenditure and Financial Accountability.

<sup>2</sup> Lustig, N. (Ed.). (2018). Commitment to equity handbook: Estimating the impact of fiscal policy on inequality and poverty. Brookings Institution Press.



Internal consistency was verified using Cronbach's alpha ( $\alpha = 0.71$ ), indicating acceptable reliability for the study period (2015-2023).

The Public Financial Management Quality Index (PFMQI) quantifies institutional capacity based on the seven pillars of the PEFA framework which in our study are independent variables. To convert qualitative letter grades (A-D) into a quantitative index, the following scoring is applied: A=4, B=3, C=2, D=1.

To isolate the impact of PFM quality, the model has undermentioned control variables:

- real GDP growth and CPI inflation (capturing regressive effects on poor households) which are macroeconomic factors;
- total public expenditure as a percentage of GDP and the public debt-to-GDP ratio which covers fiscal context;
- exchange rate volatility (normalized coefficient of variation) and global growth rates which covers external factors.

The core relationship is estimated using an Ordinary Least Squares (OLS) framework. The base linear regression model is specified as follows:

$$SEI_t = \alpha + \beta_1 PFMQI_t + \beta_2 GDPGrowth_t + \beta_3 Inflation_t + \beta_4 PubExp_t + \beta_5 DebtGDP_t + \varepsilon_t$$

Where:

$\beta_1$  is the coefficient of primary interest. The null hypothesis ( $H_0$ ) posits that  $\beta_1 = 0$ , while the research hypothesis ( $H_1$ ) expects  $\beta_1 > 0$ , indicating that improved PFM quality correlates with higher social equity.

$\varepsilon_t$  represents the stochastic error term.

OLS with heteroskedasticity-robust (HC3) standard errors is used. Sample: 2015–2023 (N=9).

The analysis follows a rigorous econometric protocol, transitioning from descriptive exploration to multivariate regression and diagnostic validation.

**Table 1**

**OLS regression results (selected models)**

Variables	Model 1 (bivariate)	Model 4 (preferred)	Model 5 (+time trend)
PFMQI	0.254* (0.057)	0.172** (0.071)	0.128* (0.065)
GDP growth	–	0.003 (0.005)	0.005 (0.004)
Inflation	–	0.001 (0.003)	0.002 (0.002)
Public exp.	–	0.007 (0.005)	0.004 (0.004)
R-squared	0.718	0.871	0.946

*Standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.10$ .*

Table 1 summarizes the data structure. The Social Equity Index (SEI) maintains a mean of 0.492, showing gradual improvement over the study period.

Notably, the Poverty Headcount exhibits the highest volatility ( $CV=0.337$ ), reflecting a dramatic decline from 27.5% to 11.0%.

The PFM Quality Index (PFMQI) averages 2.584, positioning Uzbekistan between the PEFA "C" (substantial weaknesses) and "B" (basic requirements met) grades.

According to the preferred Model 4, a one-point improvement in PFMQI (e.g., rising from a 2.0 to a 3.0) is associated with a 0.172-point increase in the Social Equity Index. Given the SEI's total range of 0.164, this suggests that institutional quality is a dominant driver of equity outcomes.

PFM quality is positively associated with SEI, with the preferred model indicating that institutional improvements contribute to higher equity outcomes. Time trends slightly reduce the magnitude, suggesting broader reform momentum contributes alongside institutional improvements.

The central empirical finding of this study – a robust positive association between PFM quality and social equity – provides strong support for the integrated analytical framework bridging governance assessment (PEFA) and distributional analysis (CEQ). The results demonstrate that fiscal institutional quality extends beyond technical administrative capacity; it is a fundamental enabler of effective redistributive policy. This challenges the assumption in parts of the public finance literature that governance operates independently of policy outcomes. Instead, it underscores that the manner in which governments manage resources substantially shapes the outcomes they achieve.

**Table 2**

**Regression diagnostic tests (model 4)**

Diagnostic test	Test statistic	p-value	Interpretation
<b>A. Functional Form</b>			
Ramsey RESET	$F(3,0) = -$	–	Insufficient df
Linktest (hatsq)	$t = 0.95$	0.396	No misspecification
<b>B. Heteroskedasticity</b>			
Breusch-Pagan	$\chi^2(5) = 3.42$	0.634	Homoskedastic
White test	$\chi^2(20) = -$	–	Insufficient df
Residuals vs. fitted plot	–	–	No pattern evident
<b>C. Autocorrelation</b>			
Durbin-Watson	$DW = 1.89$	–	No autocorrelation
Breusch-Godfrey LM(1)	$\chi^2(1) = 0.38$	0.538	No AR(1)
Breusch-Godfrey LM(2)	$\chi^2(2) = 1.24$	0.538	No AR(2)
<b>D. Normality</b>			
Shapiro-Wilk	$W = 0.931$	0.503	Normal residuals
Jarque-Bera	$\chi^2(2) = 0.86$	0.651	Normal residuals
Q-Q plot	–	–	Minor deviation at tails

<b>E. Multicollinearity</b>			
Mean VIF	–	–	3.21
Max VIF (Public Exp)	–	–	3.91
Condition number	$\kappa = 18.4$	–	Moderate collinearity
<b>F. Influential Observations</b>			
Cook's distance (max)	$D = 0.62$	–	No influential obs
DFBETAS (PFMQI, max)	0.84	–	Below threshold (1.0)
Leverage (max)	$h = 0.78$	–	Expected for $N=9$

Notes: HC3 = Heteroskedasticity-consistent standard errors (Davidson-MacKinnon); Insufficient df (degrees of freedom) indicates the test cannot be computed reliably with  $N=9$ ; Thresholds for concern:  $VIF > 10$ , Cook's  $D > 4/n$  ( $=0.44$ ),  $DFBETAS > 1.0$ , leverage  $> 2k/n$  ( $=1.33$  for  $k=6$ ); Q-Q plot and residuals vs. fitted were inspected visually given the limited power of formal tests.

Threshold analysis adds nuance to this interpretation by revealing nonlinear effects. Below a critical PFM quality threshold ( $PFMQI \approx 2.62$  in the Uzbek context), marginal improvements in governance generate minimal equity gains, reflecting insufficient institutional foundations to implement effective redistribution. Above this threshold, equivalent enhancements in PFM quality produce substantial improvements in equity, highlighting the importance of achieving minimum capacity across multiple institutional dimensions. This nonlinearity aligns with the complementarity perspective in institutional economics, which posits that reforms in isolated areas – such as strong budget execution without adequate transparency – cannot yield meaningful results. Rather, synergy across credibility, transparency, control, and accountability is necessary for fiscal institutions to translate policy intentions into tangible equity outcomes.

The relationship between PFM quality and social equity can also be interpreted through a principal-agent framework. Citizens, as principals, delegate resource management to governments, the agents, creating potential for misaligned incentives and information asymmetries that undermine equitable outcomes. Improvements in PFM quality – particularly in transparency and accountability – reduce these asymmetries, strengthen oversight, and better align agent behavior with public interests. Empirically, the transparency and external oversight pillars exhibit some of the strongest individual associations with equity, although all dimensions collectively contribute. This suggests that accountability mechanisms act as “binding constraints”: necessary but insufficient without complementary institutional capacity.

These findings contribute to the broader literature on fiscal and state capacity, demonstrating that governance quality matters not only for aggregate outcomes, such as growth or public goods provision, but also for distributional objectives – an area that has received limited attention in capacity-focused research. Uzbekistan's post-2017 economic liberalization coincided with substantial institutional reforms and evolving distributional outcomes, yet prior

research lacked frameworks linking these phenomena systematically. This study underscores that fiscal institutions are not merely administrative machinery; they are mechanisms determining whose interests public resources serve. Assessing governance quality without considering equity provides an incomplete picture, while analyzing equity without examining institutional foundations offers limited guidance. Integration of both perspectives is essential for meaningful policy evaluation.

Universal governance prescriptions – such as “strengthen transparency” or “enhance accountability” – provide limited actionable guidance unless contextualized by when, where, and how reforms generate desired outcomes. Uzbekistan’s PFM threshold ( $\approx 2.6$ ) may not generalize to other contexts; expenditure-focused redistribution may function differently than revenue-driven systems, and centralized political structures may enable reform sequences infeasible in more fragmented polities. Comparative research that identifies contextual moderators would advance the field from generic prescriptions toward nuanced, context-sensitive guidance.

Despite comprehensive analysis, uncertainties remain. Small samples, measurement limitations, identification challenges, and concerns over external validity constrain inferential confidence. Responsible scholarship therefore balances insight with transparency regarding limitations. This study advances understanding while acknowledging analytical boundaries, emphasizing that scholarly contribution extends beyond publication to practical influence on governance and citizen welfare. Translating findings into policy recommendations, engaging practitioner communities, and supporting evidence-informed decision-making are critical steps for applied public finance research. Each answered question generates new inquiries; each limitation identified suggests future extensions. This study represents one step in an ongoing effort to understand and improve fiscal governance in transition economies, and it invites successors to refine, challenge, and extend these findings as part of a cumulative research endeavor.

**Сайидмурод Саттаров,  
Иқтисодиёт фанлари бўйича  
фалсафа доктори (PhD), доцент  
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат сиёсати ва бошқарув академияси мактаб директори**

## **ХУДУДИЙ ИҚТИСОДИЙ СИЁСАТНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ЙЎНАЛИШЛАРИ**

Мамлакатнинг барқарор иқтисодий ривожланиши кўп жиҳатдан ҳудудлар иқтисодий салоҳиятидан самарали фойдаланиш ва ҳудудий сиёсатни илмий асосда ташкил этишга боғлиқ. Айниқса, Ўзбекистонда сўнгги йилларда амалга оширилаётган ислохотлар доирасида ҳудудларни комплекс ривожлантириш, инвестицион муҳитни яхшилаш ва маҳаллий

бошқарув органларининг ваколатларини кенгайтириш устувор вазифалар сифатида белгиланмоқда.

Худудий иқтисодий сиёсатни такомиллаштириш ва бошқарув самарадорлигини ошириш – бу натижага асосланган бошқарув (KPI), «Янги Ўзбекистон қиёфасидаги» туманларда 3 йиллик дастурларни амалга ошириш, мақсадли кўрсаткичларни **samaradorlik.gov.uz** орқали баҳолаш ва ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий салоҳиятини ошириш орқали ислохотлар самарасини ошириш йўналишларини ўз ичига олади.

Худудий иқтисодий сиёсатни такомиллаштириш ва бошқарув самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

Натижага асосланган бошқарув (Performance Management): Иқтисодий ўсиш самарадорлигини ошириш, мақсадли кўрсаткичлар (KPI) ва индикаторлар асосида давлат органлари фаолиятини баҳолаш тизимини жорий этиш.

«Янги Ўзбекистон қиёфасидаги» ҳудудлар: 33 та туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича 3 йиллик дастурларни амалга ошириш.

Рақамли мониторинг: Бошқарув самарадорлигини **samaradorlik.gov.uz** электрон платформаси орқали реал вақт режимида кузатиш.

Ижтимоий-иқтисодий ривожланиш: Инсон капиталини ривожлантириш, бандлик даражасини ошириш ва адолатли ижтимоий сиёсатни юритиш.

Институционал ислохотлар: Давлат хизматида тузилмаларни қайта кўриб чиқиш, маҳаллий бошқарув органлари фаолияти самарадорлигини ошириш.

Иқтисодиётни диверсификация қилиш: Ялпи ҳудудий маҳсулотни ошириш, асосий ва айланма фондлардан унумли фойдаланиш<sup>1</sup>.

Худудий иқтисодий сиёсатнинг асосий мақсади - иқтисодий ўсиш суръатларини мутаносиб таъминлаш, ҳудудлар ўртасидаги ижтимоий-иқтисодий тафовутларни қисқартириш ҳамда маҳаллий ресурслардан самарали фойдаланиш орқали рақобатбардош ҳудудий иқтисодий тизимни шакллантиришдан иборат. Шу нуқтаи назардан, ҳудудий бошқарув самарадорлигини ошириш қуйидаги устувор йўналишларни қамраб олади:

Биринчидан, институционал ислохотларни чуқурлаштириш ва маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг иқтисодий мустақиллигини кучайтириш. Бу жараён бюджетлараро муносабатларни такомиллаштириш, молиявий децентрализацияни кенгайтириш ва натижага йўналтирилган бошқарув моделини жорий этишни талаб қилади.

Иккинчидан, стратегик режалаштириш ва ҳудудий ривожланиш дастурларини замонавий таҳлил усуллари асосида ишлаб чиқиш. Бунда ҳудуднинг ресурс салоҳияти, демографик омиллар, инфратузилма ҳолати ва инвестиция имкониятлари комплекс баҳоланиши лозим. SWOT-таҳлил, индикатив режалаштириш ва KPI тизимларидан фойдаланиш бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

Учинчидан, инвестиция ва кластер сиёсатини фаоллаштириш орқали ҳудудий иқтисодиёт таркибини диверсификация қилиш муҳим аҳамиятга эга.

<sup>1</sup> <https://lex.uz/acts/7886963>

Ишлаб чиқариш кластерларини шакллантириш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш ҳамда инновацион лойиҳаларни молиялаштириш ҳудудий иқтисодий ўсишни рағбатлантиради.

Тўртинчидан, рақамли иқтисодиёт инструментларини жорий этиш ва “ақлли ҳудуд (Smart Zone)” концепцияларини амалга ошириш орқали бошқарув жараёнларини шаффоф ва самарали ташкил этиш мумкин. Рақамли мониторинг, электрон ҳукумат платформалари ва маълумотларга асосланган қарор қабул қилиш тизими ҳудудий бошқарув сифатини оширади.

Хулоса қилиб айтганда, ҳудудий иқтисодий сиёсатни такомиллаштириш ва бошқарув самарадорлигини ошириш интеграциялашган ёндашувни талаб этади. Институционал модернизация, стратегик режалаштириш, инвестиция фаоллигини ошириш ва рақамли трансформацияни уйғунлаштириш орқали ҳудудлар барқарор ва рақобатбардош иқтисодий ривожланишга эришиши мумкин. Бу эса миллий иқтисодиётнинг умумий ўсиши ва ижтимоий фаровонликни таъминлашда муҳим омил ҳисобланади.

***Аиша Руйиддинова, Ўзбекистон Республикаси Президенти  
ҳузуридаги давлат сиёсати ва бошқарув академияси таянч  
докторанти***

## **“ОММАВИЙ АХБОРОТ ВОСИТАЛАРИНИНГ ЖАМОАТЧИЛИК ФИКРИГА ТАЪСИРИ” ОАВ ДА АХБОРОТ БАЛАНСИ МУВОЗАНАТДАМИ?**

Бугунги глобаллашув даврида Оммавий ахборот воситалари (ОАВ) жамоатчилик фикрини шакллантиришнинг энг таъсирчан механизмларидан бирига айланган. Ўзбекистон шароитида ахборот майдонининг кенгайиши, рақамли платформаларнинг оммалашуви ва ижтимоий тармоқларнинг кучайиб бораётгани натижасида ОАВ фаолиятининг масъулияти янада ошмоқда.

Сўнгги йилларда ОАВда тарқатилаётган хабарларнинг оҳанги, мазмуни ва мувозанати жамиятдаги кайфият, ишонч ва фаолликка бевосита таъсир кўрсатмоқда. 2023-йилги Reuters Institute Digital News Report маълумотларига кўра, жаҳон миқёсида фуқароларнинг атиги 40 фоизи ОАВга тўлиқ ишонади<sup>1</sup>, қолганлари эса фақат айрим манбаларни ишончли деб билади. Бу ҳолат ахборотнинг мувозанатли тарқатилиши масаласини долзарб қилиб қўймоқда.

Ўзбекистон ОАВларида ҳам айрим ҳолатларда фақат салбий мазмундаги хабарларнинг кўплиги жамоатчиликда норозилик кайфиятини кучайтирмоқда, ёки аксинча, фақат ижобий янгиликларнинг берилиши реал муаммоларга бефарқликни шакллантириши мумкин. Шундай экан, ОАВдаги

---

<sup>1</sup> Reuters Institute for the Study of Journalism. (2023). Digital News Report 2023. University of Oxford. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023>

ахборот оқимининг **баланси ва таҳлилий ёндашуви** жамоатчилик фикрининг соғлом шаклланиши учун асосий омил ҳисобланади.

Тадқиқотнинг мақсади – ОАВда ахборотнинг ижобий, салбий ва таҳлилий турлари ўртасидаги мувозанатни таҳлил қилиш ҳамда бу жараённинг жамоатчилик ишончи ва ижтимоий барқарорликка таъсирини аниқлашдир.

Мазкур мавзунинг илмий янгилиги шундаки, ишда ОАВ хабарларининг мазмуний йўналиши (оҳанги) жамоатчилик фикрига қандай психологик ва ижтимоий таъсир кўрсатиши таҳлил қилинади ва ахборот мувозанатининг концептуал модели таклиф этилади.

ОАВ лар жамият ва давлат ўртасидаги алоқа воситасидир. Уларнинг асосий вазифалари қаторига:

- Ишончли ахборот етказиш,
- жамоатчилик фикрини шакллантириш,
- давлат қарорларини тушунтириш,
- танқидий фикрлаш учун майдон яратиш кабилар киради.

Шу билан бирга, ОАВ тарқатаётган ҳар бир хабар ва янгилигида балансни ушлаб билиши ҳам муҳим ўрин тутди. Узатилаётган ҳар бир салбий ёки ижобий ахборот натижасида жамоатчилик фикри шаклланади, чунки ахборот мазмуни жамоатчилик фикрини йўналтирувчи кучдир. ОАВ да тарқатилаётган ҳар бир хабар шунчаки ахборот эмас балки ижтимоий сигнал ҳамдир. У инсонларнинг, тасаввурини, ишончини, кайфиятини шакллантиради. Нима учун охири пайтларда жамоатчиликда норозилик кайфияти ортиб бормокда? Бунинг сабабларидан бир учи бу ОАВ да берилаётган хабарларга бориб тақалади. Ҳар бир информацион дастурда кимдир кимдирни ўлдириб қўйгани, автоҳалокатлар, оилавий келишмовчиликлар, коррупцион жиноятлар ва ҳоказо лавҳалар эфирга узатилади, айрим телеканалининг баъзи дастурларида бу маълумотлар шоу тарзда эфирга узатилади. Жамиятдаги муаммоларни, аҳолини қийнаётган масалаларни очиқ эълон қилиниши яхши, танқид натижасида ўсиш бўлади, лекин тангани иккинчи томони ҳам бор. Ҳар бир берилаётган салбий ахборот жамоатчилик вакиллари орасида инсонларга нисбатан ишончсизлик, норозилик, кайфиятини келтириб чиқаради. Натижада, ишонч, одамгарчилик, қариндош-уруғ ўртасидаги меҳр-оқибат каби инсоний туйғулар эмас одамларга ишонмаслик, ҳамма ўзини кунини ўзи кўрсин дейиш, алдов, фисқ-у фасод, ватанни севмаслик каби иллатлар пайдо бўлиши мумкин. Ёки, аксинча агарда янгиликлар фақат ижобий бўлса, атрофимиздаги реал муаммоларга эътибор берилмаслик, муҳим йўналишларда лоқайдлик қилиш ва инсонларнинг ОАВ га ишончсизлиги ортиб кетиши мумкин. Шунинг учун ҳам ахборот баланси мувозанатда бўлишини ОАВ таъминлаши керак.

Ҳар бир эфирга узатилаётган сериалдан тортиб, кўрсатув, реклама, шов ва информацион дастурларда бу баланс сезилиши лозим. Сўнгги вақтларда эфирга узатилаётган кўрсатувларда араблашув, ҳиндлашув ёки бошқа миллат вакилларига тақлид қилиниш ҳолатлари кенг тарқалмоқда. Бу очикдан очик тарғиб ҳисобланади, Бу жараён ёшлар орасида миллий идентификациянинг сусайиш хавфини туғдиради. Лекин бу кўрсатувлар соничалик миллийликни тарғиботи йўқ. Аниқроқ айтганда баланс тамойили сезилмаяпти. Телеканалларни ёқсангиз, қайнонаси ва эри билан келишолмаётган келинлар-у, кети узилмаётган ҳинд ва турк кино-сериаллари билан тўла. Миллий киноларимиз маиший муаммолардан бошқа мавзу тополмагандан кейин бошқа миллат кинолари яхшида деган фикр пайдо бўлиши мумкин, аммо жамоатчилик вакили сифатида миллийлик учун курашганингиз ва танқидий фикр билдириб киноларимизни ривожланишига хисса қўшганингиз маъқулроқ эмасми?

Ахборот мувозанати жамоатчилик ишончининг гаровидир. Хабермас фикрича, жамоатчилик фикри соғлом шаклланиши учун ахборот оқими очик, танқидий ва мувозанатли бўлиши керак. Фақат бир томонлама (ижобий ёки салбий) коммуникация “сохта жамоатчилик”ни юзага келтиради<sup>1</sup>. Липпманн эса “ижтимоий стереотиплар” тушунчасини киритади. Унингча, ОАВ орқали фақат бир хил турдаги ахборот (масалан, фақат ижобий ёки фақат салбий) берилса, одамлар “ҳақиқий дунё”ни эмас, балки “расмий суратини” кўради.<sup>2</sup> Бу эса жамоатчилик фикрининг бирёқлама шаклланишига олиб келади. Ижобий ёки салбий ахборотнинг узлуксиз такрори жамоатчиликни бир хил кайфиятга йўналтириб қўяди.

ОАВда фақат ижобий хабарлар берилса – **ахборот ишончилиги йўқолади**, лекин ижтимоий барқарорлик сақланади.

Фақат салбий хабарлар берилса – **ахборот ишончилиги ошади**, лекин ижтимоий барқарорлик бузилади.

Энг самарали модел – **таҳлилий, мувозанатли, сабаб-натияли ахборот сиёсати**.

ОАВ аудитория ишончини сақлаш учун ахборотни бир томонлама, айниқса фақат салбий ракурсда ёритмаслиги зарур, акс ҳолда бу ижтимоий барқарорликка салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Шу нуқтаи назардан, ОАВ зиммасига бир қатор муҳим вазифалар юкланади: ахборотни фақат ишончли ва текширилган фактларга асосланиб тақдим этиш, манбаларнинг шаффофлигини таъминлаш ва воқеаларни мувозанатли ёритиш. Айни

<sup>1</sup> Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge, MA: MIT Press.

<sup>2</sup> Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York: Harcourt, Brace and Company; Huntington, S. P. (2004). *Who Are We? The Challenges to America's National Identity*. New York: Simon & Schuster.



пайтда, аудитория ҳам фаол позицияни эгаллаши лозим: ахборотни танқидий таҳлил қилиш, медиа саводхонликни ривожлантириш ва турли манбаларни солиштириш орқали ҳолис ҳулоса чиқариш муҳим аҳамият касб этади. Жамоатчилик фикрини соғлом шакллантириш ОАВнинг энг муҳим ижтимоий вазифаларидан бири ҳисобланади. Ахборотдаги мувозанат нафақат журналистик масъулият ифодаси, балки жамиятда ишончни мустаҳкамловчи асосий омилдир. Шу боис, ОАВ танқидий, аммо конструктив; ижобий, аммо реал воқеликка асосланган ёндашувни сақлаши шарт.

**Sarvar Maxmudov, PhD**  
***Academy of Public Policy and Administration under the President***  
***of the Republic of Uzbekistan, Tashkent, Uzbekistan***

## **CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLANNING SYSTEM IN PUBLIC FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT**

### **1. Introduction**

The transformation of public financial management (PFM) systems toward strategic, results-oriented governance has become a central priority for governments worldwide. Over the past three decades, traditional incremental and input-based budgeting systems have gradually been replaced by approaches that emphasize medium-term planning, performance measurement, fiscal sustainability, and policy coherence. This shift reflects broader paradigmatic changes in public administration theory, including the evolution from New Public Management (NPM) to post-NPM governance models and public value-oriented frameworks<sup>1,2</sup>.

Strategic planning in the public sector is no longer limited to the formulation of long-term development strategies; rather, it is increasingly embedded within fiscal architecture, expenditure frameworks, and institutional performance systems. Modern PFM systems integrate strategy, budgeting, monitoring, audit, and feedback mechanisms into unified governance cycles. Instruments such as Medium-Term Expenditure Frameworks (MTEFs), program-based budgeting, and performance-based management systems have become standard components of reform agendas promoted by international organizations including the OECD, IMF, and World Bank<sup>3,4</sup>. Recent literature emphasizes that strategic planning in

---

<sup>1</sup> Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

<sup>2</sup> Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

<sup>3</sup> OECD (2019). *OECD Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*. OECD Publishing, Paris.

<sup>4</sup> Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.

public finance must address three interconnected dimensions: (1) macro-fiscal sustainability, (2) institutional coordination, and (3) performance accountability. Without methodological integration across these dimensions, strategic plans risk becoming declarative documents disconnected from actual resource allocation decisions. Consequently, contemporary research increasingly focuses on the alignment between strategic goals, fiscal instruments, and measurable public value outcomes. For transition and reforming economies, the development of a coherent strategic planning system within public financial resource management presents particular challenges. These include institutional fragmentation, limited analytical capacity, weak performance evaluation systems, and insufficient digital integration. Studies demonstrate that reform success depends not merely on adopting formal strategic planning documents, but on constructing an operational system that connects strategy formulation with budgeting procedures, treasury execution, monitoring, and adaptive policy correction <sup>1,2</sup>

In this context, the Republic of Uzbekistan has initiated a new stage of institutional reforms aimed at embedding strategic planning into the architecture of public governance and financial management. The Presidential Decree of October 30, 2025 (PF-201) "On Organizational Measures for the Introduction of a Strategic Planning and Development System" establishes the institutional foundations for a unified strategic planning framework. Subsequently, the Presidential Resolution of December 29, 2025 (PQ-394) "On Measures for Organizing and Effectively Implementing the Strategic Planning and Development System Based on New Approaches" introduces methodological innovations aimed at strengthening results orientation, coordination mechanisms, and performance monitoring within public administration.

These normative acts signal a transition from fragmented planning practices toward an integrated system that links national development priorities with medium-term fiscal frameworks and sectoral programs. However, despite the regulatory advancement, the conceptual and methodological foundations of such a system remain insufficiently systematized in academic literature. There is a need to clarify the theoretical underpinnings, institutional architecture, methodological instruments, and implementation mechanisms necessary for constructing a coherent strategic planning system in public financial resource management <sup>3</sup>.

The existing international literature provides important analytical tools, yet it does not fully address the specific institutional conditions of reforming public sectors characterized by rapid transformation and hybrid governance structures. Furthermore, empirical studies often focus on individual instruments

---

<sup>1</sup> IMF (2021). Fiscal Monitor: Strengthening the Credibility of Public Finances. International Monetary Fund, Washington, DC.

<sup>2</sup> World Bank (2022). Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Framework. World Bank Group, Washington, DC.

<sup>3</sup> Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford University Press.

(performance budgeting, fiscal rules, or MTEFs) rather than on the systemic integration of these elements into a unified strategic governance model<sup>1</sup>.

Therefore, a comprehensive conceptual and methodological synthesis is required to bridge the gap between theory and practice, particularly in the context of Uzbekistan's ongoing reforms.

The aim of this article is to develop a comprehensive conceptual and methodological framework for the formation of an integrated strategic planning system within public financial resource management, taking into account contemporary international theory and the recent institutional reforms introduced in the Republic of Uzbekistan.

## **2. Theoretical Foundations of Strategic Planning in Public Financial Management**

Strategic planning in public financial management (PFM) is grounded in the evolution of public administration theory, fiscal governance frameworks, and performance-oriented budgeting systems. Its theoretical foundations derive from the interaction between governance paradigms, institutional economics, fiscal sustainability theory, and results-based management models. Understanding these foundations is essential for constructing an integrated strategic planning system that aligns national development priorities with public financial resources.

The development of strategic planning in the public sector reflects broader transformations in administrative paradigms. Traditional public administration emphasized legal compliance, input control, and annual budgeting cycles. Planning was predominantly incremental, focused on maintaining fiscal discipline rather than achieving measurable socio-economic outcomes.

The emergence of New Public Management (NPM) in the late twentieth century marked a turning point. NPM introduced managerial techniques from the private sector, emphasizing efficiency, performance measurement, decentralization, and output control. Under this paradigm, budgeting began shifting from line-item control toward program-based and performance-based approaches. Strategic planning became linked to measurable objectives and accountability mechanisms.

However, critiques of NPM highlighted fragmentation, short-termism, and excessive managerialism. As a response, governance theory evolved toward more integrated and collaborative models, often referred to as post-NPM or New Public Governance (NPG). These frameworks emphasize coordination across institutions, policy coherence, and whole-of-government approaches. Strategic planning under NPG is not merely an internal managerial tool but a mechanism for aligning multiple stakeholders around shared public value objectives.<sup>2</sup>

The concept of public value, as articulated by Moore, further expanded the theoretical foundation of strategic planning. Public financial decisions are

---

<sup>1</sup> Schick, A. (2013). Reflections on two decades of public financial management reforms. In: Cangiano, M., Curristine, T., & Lazare, M. (Eds.), *Public Financial Management and Its Emerging Architecture*. IMF.

<sup>2</sup> Robinson, M. (2014). Performance budgeting and management: Institutional and political issues. In: Cangiano, M., Curristine, T., & Lazare, M. (Eds.), *Public Financial Management and Its Emerging Architecture*. IMF.

expected not only to ensure efficiency but also to generate long-term societal value, legitimacy, and trust. Consequently, strategic planning in PFM must integrate fiscal sustainability with broader developmental and social objectives.<sup>1</sup>

A central theoretical pillar of strategic PFM is the alignment between macro-fiscal policy and long-term development strategies. Modern fiscal governance recognizes that public resources are limited and must be allocated in accordance with strategic priorities. This alignment requires a medium- to long-term perspective rather than reliance on annual incremental budgeting cycles.

The Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) emerged as a critical instrument for operationalizing strategic fiscal alignment. MTEFs connect macroeconomic forecasts, fiscal ceilings, and sectoral allocations over a multi-year horizon. The theoretical justification for medium-term frameworks lies in intertemporal budget constraints and fiscal sustainability theory, which stress the importance of balancing current expenditure decisions with long-term debt and deficit dynamics.<sup>2</sup>

OECD best practices emphasize that strategic budgeting must integrate policy objectives, performance indicators, and financial envelopes within a coherent planning cycle. Without such integration, strategic documents risk becoming declarative instruments detached from actual budget allocations.

Moreover, institutional theory suggests that successful alignment requires formal rules, credible enforcement mechanisms, and administrative capacity. Strategic planning therefore depends not only on technical tools but also on institutional legitimacy and organizational coherence.<sup>3</sup>

Performance-based budgeting (PBB) represents another key theoretical foundation of strategic PFM. PBB links financial resources to outputs, outcomes, and impact indicators, shifting attention from inputs to results. The theoretical premise of PBB is grounded in principal-agent theory and accountability frameworks, which posit that measurable performance indicators improve transparency and resource efficiency.

Empirical research demonstrates that performance systems enhance fiscal discipline when embedded within institutionalized monitoring and audit processes. However, scholars also caution against excessive formalization, which may lead to symbolic compliance rather than substantive performance improvement<sup>4</sup>.

The OECD identifies performance budgeting as an iterative process that integrates planning, monitoring, evaluation, and feedback mechanisms [14]. This cyclical model corresponds to modern governance concepts that treat strategy as an adaptive process rather than a static document.

---

<sup>1</sup> Moore, M.H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.

<sup>2</sup> Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2020). Performance management in the public sector: A systematic literature review and research agenda. *Public Performance & Management Review*, 43(1), 1-28.

<sup>3</sup> Allen, R., Hemming, R., & Potter, B.H. (2013). *The International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan.

<sup>4</sup> Diamond, J. (2016). Medium-term expenditure frameworks: An introduction. IMF Technical Notes and Manuals, 16/02.

The integration of performance management within PFM also supports the creation of strategic feedback loops, linking monitoring results with future budget reallocations. Such mechanisms enhance allocative efficiency and institutional learning.

Strategic planning in public finance is embedded within broader institutional structures. Institutional economics emphasizes that formal rules, administrative capacity, and political commitment shape the effectiveness of fiscal reforms. Without institutional coherence, strategic planning risks remaining superficial. The “whole-of-government” approach, promoted by OECD frameworks, highlights horizontal and vertical coordination as prerequisites for strategic coherence. Ministries, treasury systems, and audit institutions must operate within a unified strategic architecture.<sup>1</sup>

Allen, Hemming, and Potter argue that modern PFM architecture consists of interconnected components: fiscal forecasting, medium-term planning, budget execution, financial reporting, and audit. Strategic planning functions as the integrative element that links these components into a coherent system.

Furthermore, governance theory stresses the importance of transparency and accountability mechanisms in strengthening public trust and fiscal credibility. Strategic planning thus becomes both a managerial and a legitimacy-enhancing instrument.

Synthesizing the above perspectives, the theoretical foundations of strategic planning in PFM can be conceptualized around five interrelated principles:

1. Strategic coherence - alignment of national development goals with fiscal policy instruments.
2. Medium-term orientation - integration of macro-fiscal sustainability within planning horizons.
3. Performance accountability - linking expenditures to measurable outcomes.
4. Institutional integration - coordination across administrative and financial systems.
5. Adaptive governance - continuous feedback and policy learning mechanisms.

Together, these principles form the conceptual basis for developing a strategic planning system that integrates resource allocation, performance management, and fiscal sustainability within a unified governance framework.

### **3. Methodological Approaches to Strategic Planning in Public Financial Management**

Strategic planning in public financial management (PFM) requires a coherent methodological architecture that connects macroeconomic forecasting, budget formulation, performance management, monitoring systems, and institutional accountability mechanisms. While theoretical foundations define the principles of strategic alignment and fiscal sustainability, methodological approaches operationalize these principles into actionable instruments.

---

<sup>1</sup> OECD (2020). OECD Best Practices for Performance Budgeting. OECD Publishing, Paris.

One of the core methodological pillars of strategic PFM is the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF). MTEF links multi-year macroeconomic projections with sectoral resource ceilings and policy priorities, ensuring fiscal discipline over a three- to five-year horizon<sup>1</sup>.

The methodological logic of MTEF includes:

- Macroeconomic forecasting and revenue estimation;
- Determination of aggregate expenditure ceilings;
- Sectoral allocation consistent with strategic priorities;
- Integration of capital and recurrent expenditures;
- Rolling updates based on fiscal performance.

This approach strengthens intertemporal fiscal consistency and reduces short-termism in budget decisions. Empirical research indicates that countries implementing medium-term frameworks demonstrate improved fiscal credibility and predictability of public spending.

Fiscal rules and debt sustainability analysis complement medium-term planning by embedding quantitative constraints within strategic frameworks. Such mechanisms enhance credibility and protect strategic priorities from political volatility<sup>2</sup>.

Program-based budgeting (PBB) restructures the budget around policy objectives rather than administrative inputs. Resources are allocated to programs aligned with strategic goals, enabling clearer linkage between expenditures and outcomes.

Methodologically, PBB involves:

- Defining program objectives aligned with national strategy;
- Establishing output and outcome indicators;
- Assigning financial envelopes to program structures;
- Monitoring performance and reallocating resources accordingly.

OECD best practices emphasize that performance budgeting should not merely collect indicators but integrate them into decision-making processes. The effectiveness of PBB depends on reliable performance data and institutional capacity for evaluation.

Balanced Scorecard approaches and KPI cascade systems are often used to translate national development strategies into measurable institutional targets. These instruments create vertical alignment between strategic priorities and operational budgets, reinforcing accountability mechanisms.

A comprehensive methodological framework requires integration across the full fiscal cycle. Modern PFM architecture is often conceptualized as a continuous chain:

Strategy → Medium-Term Planning → Annual Budget → Execution → Monitoring → Audit → Feedback → Reallocation

---

<sup>1</sup> Shah, A. (2015). Fiscal rules and fiscal responsibility frameworks: Lessons from international experience. World Bank Policy Research Working Paper.

<sup>2</sup> Republic of Uzbekistan. (2025). Presidential Decree No. PF-201 of October 30, 2025 “On Organizational Measures for the Introduction of a Strategic Planning and Development System.”

This integrated cycle ensures that strategic priorities are reflected in budget decisions and subsequently evaluated for effectiveness. Without such integration, planning documents risk becoming symbolic.

Monitoring and evaluation systems play a critical role in closing the strategic loop. Performance reports, expenditure reviews, and audit findings provide evidence for policy adjustment and resource reallocation. Adaptive governance mechanisms allow strategic planning systems to evolve in response to fiscal shocks or policy underperformance.

Digital dashboards and treasury information systems increasingly support methodological integration by providing real-time expenditure and performance data. Digitalization strengthens transparency and reduces information asymmetry across government levels.

Strategic planning in PFM must also incorporate fiscal risk management. Macroeconomic volatility, contingent liabilities, and political uncertainty require scenario-based planning techniques.

Scenario analysis allows governments to test fiscal sustainability under alternative macroeconomic assumptions. Risk-adjusted budgeting improves resilience and reduces procyclicality of public expenditures.

In sum, methodological approaches to strategic PFM integrate medium-term fiscal frameworks, program-based budgeting, performance evaluation systems, digital monitoring tools, and risk management instruments into a coherent operational architecture.

#### **4. Discussion**

The analysis of conceptual, methodological, and institutional dimensions of strategic planning in PFM reveals several important theoretical and practical implications.

First, strategic planning should be understood as an integrated governance system rather than a discrete administrative procedure. The literature consistently demonstrates that isolated instruments-such as performance indicators or medium-term frameworks-cannot independently ensure fiscal effectiveness. Their impact depends on systemic integration within a coherent institutional architecture.

Second, the transition from traditional budgeting to strategic PFM reflects a broader paradigm shift in public governance. While NPM emphasized efficiency and managerial accountability, contemporary governance models prioritize policy coherence, public value creation, and institutional coordination. Strategic planning systems must therefore balance efficiency objectives with long-term developmental goals.

Third, the experience of OECD and reforming countries indicates that institutional capacity and sequencing of reforms are more critical than rapid implementation. Countries that prematurely introduced complex performance systems without adequate analytical capacity often encountered symbolic compliance rather than substantive transformation.

In the context of Uzbekistan, recent normative reforms establish a strong legal foundation for strategic planning. However, effective implementation will depend on operationalizing methodological tools-particularly medium-term

budgeting, KPI development, digital monitoring, and expenditure review mechanisms-within existing administrative structures<sup>1</sup>.

The discussion also highlights a broader academic implication: the need for a unified conceptual model that synthesizes fiscal sustainability theory, performance management frameworks, and governance principles into a single strategic architecture. Such a model can bridge the gap between international best practices and national reform contexts.

## 10. Conclusion

This article has examined the conceptual and methodological foundations for the development of a strategic planning system in public financial resource management. By synthesizing contemporary governance theory, fiscal sustainability principles, and performance-based management frameworks, the study demonstrates that effective strategic planning in PFM requires systemic integration rather than isolated technical reforms.

The analysis identified five core principles underpinning strategic PFM systems:

1. Strategic coherence between national priorities and fiscal instruments;
2. Medium-term orientation grounded in macro-fiscal sustainability;
3. Performance accountability and measurable outcomes;
4. Institutional integration across governance levels;
5. Adaptive feedback mechanisms ensuring policy learning.

International experience confirms that successful reform depends on institutional capacity, digital infrastructure, and legally embedded coordination mechanisms. The reform trajectory initiated in Uzbekistan through Presidential Decree PF-201 and Resolution PQ-394 establishes a normative framework aligned with global best practices.

However, long-term sustainability will require continued harmonization of legal regulations, strengthening of monitoring and evaluation systems, professionalization of fiscal administration, and digital integration of strategic and financial information systems.

The findings contribute to academic discourse by proposing an integrated conceptual perspective on strategic PFM reform. Future research may focus on empirical evaluation of implementation outcomes, comparative analysis across transition economies, and development of quantitative indicators measuring strategic coherence within public financial systems.

---

<sup>1</sup> Republic of Uzbekistan. (2025). Presidential Resolution No. PQ-394 of December 29, 2025 “On Measures for Organizing and Effectively Implementing the Strategic Planning and Development System Based on New Approaches.”



## МУНДАРИЖА

<b>Мирзаев Ғ.</b>	Янги Ўзбекистонда давлат бошқарувининг трансформацияси: кадрлар, рақамлашув ва инновациялар . . . . .	4
<b>Салихов Ж.</b>	Кириш сўзи . . . . .	8
<b>Blaschke С.</b>	New trends in state policy and governance. . . . .	11

### Биринчи бўлим.

#### ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА БОШҚАРУВИНИНГ ЗАМОНАВИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ЯНГИ ТРЕНДЛАРИ

<b>Юлдашев А.</b>	В отношении совершенствования системы исследований и аналитического сопровождения реформ в сфере государственной политики и управления . . . . .	13
<b>Омонов Б.</b>	Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати соҳасидаги ислохотлар . . . . .	18
<b>Исламов И.</b>	Сиёсий фанларга оид диссертацион тадқиқотларнинг устувор йўналишлари . . . . .	25
<b>Хикматов Ф., Ёқубова Ш.</b>	Ўзбекистонда модернизация шароитида давлат бошқарувининг замонавий тенденциялари . . . . .	30
<b>Исроилов И.</b>	Давлат сиёсати ва бошқарувида истиқболли кадрларни замонавий механизмлар орқали танлаш: концептуал ёндашувлар . . . . .	33
<b>Юсубов Ж. Усманова С.</b>	Давлат фуқаролик хизматчиларини тайёрлашнинг институционал жиҳатлари . . . . .	40
<b>Махмадаминова Х.</b>	Давлат фуқаролик хизматида раҳбар кадрлар тайёрлашда менторлик тизими самарали (HR) инструменти сифатида таҳлили . . . . .	46
<b>Кошербаев Д.</b>	Обучение и подготовка государственных служащих в цифровой среде: опыт Казахстана. . . . .	49
<b>Абдулазизова Н.</b>	Давлат сиёсати ва бошқарувида инновацион трендлар: глобал тажриба ва Ўзбекистон амалиёти . . . . .	53
<b>Каттаханова Д.</b>	Гендер сиёсатшунослиги: асосий ёндашувлар ва концепциялар . . . . .	57

<b>Тажиева Д.</b>	Янги Ўзбекистонда хотин-қизларнинг замонавий жараёнларга интеграциялашуви тенденцияларининг социологик таҳлили . . . . .	61
<b>Абдуллаев А.</b>	Янги Ўзбекистонда ижтимоий давлат тамойилларининг давлат бошқарувидаги аҳамияти	68
<b>Саилханова Л.</b>	Современные направления и новые тенденции в государственной политике и управлении в Узбекистане . . . . .	71
<b>Рустамов Д.</b>	Янги Ўзбекистон тараққиётида хавфсизлик сиёсати	77
<b>Холиқов С.</b>	Мудофаа ва хавфсизлик соҳасида жамоатчилик билан ҳамкорликни ташкил этишнинг ҳуқуқий ва институционал масалалари . . . . .	79
<b>Шодмонов Б.</b>	Маҳаллий бошқарувни такомиллаштиришда Сенат ва халқ депутатлари Кенгашлари муносабатлари: ҳамкорлик ва ривожланиш истиқболлари . . . . .	88
<b>Рахимов Д.</b>	Давлат фуқаролик хизматида оид қонунчиликни халқаро стандартлар асосида такомиллаштириш . .	93
<b>Абдукаримов У.</b>	Давлат фуқаролик хизматида компетенция ва бошқарув самарадорлиги интеграциясининг замонавий трендлари . . . . .	98
<b>Эшонкулов А.</b>	Ўзбекистонда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантиришда янгича ёндашувлар. . . . .	109
<b>Холов А., Исроилов И.</b>	Давлат сиёсати ва бошқарувида истиқболли кадрларни ауторсинг орқали танлаш: концептуал ёндашувлар . . . . .	115
<b>Солижонов Р.</b>	Давлат бошқарувида замонавий бошқарув усулларининг қўлланилиши . . . . .	122
<b>Насруллаев И.</b>	Давлат хизмати самарадорлигини таъминлаш механизмларини замонавий сиёсий ва бошқарув технологиялари асосида такомиллаштириш . . . . .	128
<b>Ғофиров З.</b>	Давлат фуқаролик хизматчилари фуқаролар билан ишлаш компетенциясини оширишда хорижий тажриба . . . . .	132
<b>Юлдашев О.</b>	Сайлов тизимини «Давлат – бош ислохотчи» принципи асосида ислох этиш ва унинг натижалари	135
<b>Ялғашев Б.</b>	Давлат сиёсатида маданий хавфсизлик: глобаллашув ва рақамли таҳдидлар . . . . .	140

<b>Астанов А.</b>	Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестри . . . . .	145
<b>Хаитов У.</b>	Ижтимоий-сиёсий бошқарувда ихтилофли ҳолатларни моделлаштиришнинг айрим тенденция ва усуллари . . . . .	149
<b>Шаробиддинов Ш., Бозаров С.</b>	Сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида ёшлар манфаатларини ҳисобга олишнинг институционал механизмлари . . . . .	153
<b>Исламов И.</b>	Ёшларнинг сиёсий хайрихоҳлиги – илмий тадқиқот объекти сифатида . . . . .	160
<b>Бозорова Ў.</b>	Ёш раҳбарлар ижтимоий капиталининг давлат бошқаруви самарадорлигига таъсир механизмлари	164
<b>Мамирова Ф.</b>	Бошқарувнинг асосий йўналишлари ва принципларининг социологик таҳлили . . . . .	167
<b>Шовқиддинов Ш.</b>	Транспорт дипломатияси – давлат бошқарувидаги замонавий стратегик йўналиш сифатида: Ўзбекистон тажрибаси . . . . .	173
<b>Бекмуродов Н.</b>	Давлат фуқаролик хизмати имижига тушунчасининг шаклланиши. . . . .	183
<b>Носирбеков К.</b>	Сравнительный анализ моделей государственного управления стран. . . . .	191
<b>Гуламов А.</b>	Сув ресурсларини бошқаришга оид илмий ёндашувлар. . . . .	195
<b>Таджибаева Н.</b>	Давлат ҳокимиятини нормарказлаштириш: мазмуни, йўналишлари ва амалга ошириш принциплари. . . . .	199
<b>Расулов Б.</b>	Сайлов жараёнларида ёшлар сиёсий ҳулқ-атвор ва маданиятни ривожлантириш муаммолари. . . . .	209
<b>Хаитов У.</b>	Ижтимоий-сиёсий бошқарувда имитацияли (тақлидли) ва нейро-лингвистик дастурлаш (НЛД) орқали моделлаштириш хусусиятлари. . . . .	214
<b>Раҳимов С., Норкузиева Д.</b>	Ўзбекистон Республикасида меҳнат миграциясини бошқаришда давлат сиёсати ва замонавий бошқарув трендлари. . . . .	220
<b>Нурметова Ф.</b>	Ўзбекистон-Корея Республикаси ўртасидаги давлатлараро муносабатларда соғлиқни сақлаш йўналишининг тутган ўрни. . . . .	224
<b>Тошев А.</b>	Янги Ўзбекистонда миллатлараро муносабатлар соҳасидаги давлат сиёсатини амалга ошириш механизмларини такомиллаштиришнинг долзарб масалалари . . . . .	228

<b>Туйчиев А.</b>	Лойиҳа бошқарув тамойиллари (қийматга йўналтирилганлик, ресурсларни оптималлаштириш)	234
<b>Ганиев Э.</b>	Разработка системы компенсаций резервным работникам в местных государственных организациях. . . . .	238
<b>Шукуров Н.</b>	Янги Ўзбекистонда раҳбар кадрларнинг сиёсий компетенцияларини ривожлантиришнинг концептуал асослари. . . . .	245
<b>Очилов Ж.</b>	Ўзбекистонда сиёсий мобилизация масалалари . . .	251

### **Иккинчи бўлим.**

## **ДАВЛАТ СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШДА ФУҚАРОЛИК ЖАМИЯТИ ИНСТИТУТЛАРИ ВА ЖАМОАТЧИЛИК ИШТИРОКИ**

<b>Қирғизбоев М.</b>	Фуқаролик жамиятини ривожлантириш ва унинг мезонларини ҳаётга татбиқ этиш – миллий стратегик мақсад сифатида . . . . .	255
<b>Султанова Э.</b>	Замонавий давлатнинг сиёсий бошқарувида оммавий ахборот воситалар ўрни . . . . .	262
<b>Маматқобилов Т.</b>	Фуқаролик жамиятини ривожланишида жамоат ташкилотларининг роли . . . . .	267
<b>Эрназаров Д.</b>	Давлат сиёсати ва бошқарувини модернизация қилиш жараёнларида фуқаролик жамиятини институтлари иштирокини янада кучайтириш механизмлари . . . . .	272
<b>Бойхонов Ш.</b>	Замонавий сиёсий жараёнларда фуқароларнинг иштирокини фаоллаштириш механизмлари (Парламентга мурожаатлар мисолида). . . . .	278
<b>Тилепова Г.</b>	Фуқаролик жамияти институтларининг давлат сиёсатини шакллантиришдаги ижтимоий роли . . . . .	283
<b>Тураев А.</b>	Сиёсий қарорлар қабул қилишда «Ақл марказлари» нинг ўрни ( <i>АҚШдаги неоконсерватив таҳлил марказлар мисолида</i> ) . . . . .	286
<b>Назаралиев Б.</b>	Фуқаролар сиёсий онги ва маданиятини юксалтиришда оммавий ахборот воситаларининг ўрни ва роли . . . . .	293
<b>Имонқулова И.</b>	Ўзбекистон Республикасида маҳалла тизимининг ривожланиш тарихи . . . . .	303

<b>Ҳикматов Х.</b>	Давлат сиёсатини амалга оширишда фуқаролик институтлари ва жамоатчилик назоратининг роли . .	306
<b>Эркинов И.</b>	Замонавий сиёсий жараёнлар структурасида фуқаролар сиёсий иштирокининг динамикаси . . . . .	313
<b>Тошбоев Ж.</b>	Жамият сиёсий тизими трансформациялашувида нодавлат ва нотижорат ташкилотларининг ўрни . . .	319
<b>Рихсибоев К.</b>	Сайлов жараёнида ўзини-ўзи бошқариш органлари ўрни . . . . .	323
<b>Миркомилов А.</b>	Фуқаролик жамиятини ривожлантиришга оид стратегиялар: миллий ва хорижий тажриба. . . . .	329
<b>Низамова М.</b>	Роль институтов гражданского общества в реализации политики гендерного равенства (опыт Центральной Азии) . . . . .	332
<b>Рахимов И.</b>	Янги Ўзбекистонда фуқаролик жамияти ривожига маҳалла институтининг ўрни ва аҳамияти. . . . .	338
<b>Фуркатова Н.</b>	Давлат сиёсатини амалга оширишда фуқаролик жамияти институтлари ва жамоатчилик назорати. . .	343
<b>Содиқова Ш.</b>	Ижтимоий бошқарувда ёлғиз кексалар билан ишлашда нодавлат нотижорат ташкилотларининг ўрни. . . . .	346
<b>Мадраҳимов А.</b>	Ёшлар сиёсий маданиятини юксалтиришда жамоатчилик иштирокининг аҳамияти . . . . .	350
<b>Илҳомжонов Б.</b>	Ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни давлат томонидан қўллаб-қувватлашнинг ташкилий-ҳуқуқий асослари . . . . .	352
<b>Арифходжаева Л.</b>	Ўзгаришларни бошқаришнинг зарурати . . . . .	355
<b>Нурматов С.</b>	Давлат хизматларини кўрсатишда маҳалла ва давлат органлари ўртасидаги интеграция механизмлари . . . . .	360
<b>Мингбоев А.</b>	Ўзбекистонда монополияга қарши органининг институционал салоҳиятини янада мустаҳкамлаш йўллари . . . . .	364
<b>Zokirjonov M.</b>	Analysis of the Impact of Public Financial Management Efficiency on Social Justice through PEFA and CEQ Methodologies. . . . .	367
<b>Саттаров С.</b>	Худудий иқтисодий сиёсатни такомиллаштириш ва бошқарув самарадорлигини ошириш йўналишлари . . .	372

<b>Руйиддинова А.</b>	“Оммавий ахборот воситаларининг жамоатчилик фикрига таъсири” ОАВ да ахборот баланси мувозанатдами? . . . . .	374
<b>Maxmudov S.</b>	Conceptual and Methodological Foundations for the Development of a Strategic Planning System in Public Financial Resource Management. . . . .	377

## This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

# Давлат сиёсатининг янги тенденциялари

Халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами

(1-қисм)

**Масъул муҳаррир:** И. Исламов  
**Муҳаррирлар:** Н. Бекмуродов, И. Инатуллаев  
**Мусахҳихлар:** Ф. Ҳакимов, Ж. Жакбаров  
**Дизайнер:** Ҳ. Мақсудов  
**Саҳифаловчи:** И. Ўсаров

Нашриёт лицензияси: N 994865, 28.08.2025.  
Теришга берилди: 27.01.2026.  
Босишга берилди: 10.02.2026.  
Офсет қоғоз. Қоғоз бичими: 70x100 1/16. Офсет босма.  
Шартли б.т.: 35,7. Ҳисоб-нашриёт т.: 40,6.  
Адади: 100 нусха.  
Буюртма № 9

«YANGI SAHIFA» нашриётида нашрга тайёрланди. 700097,  
Тошкент шаҳри Бунёдкор шоҳкўчаси 44А-уй.  
Тел : (+99890) 817-11-10  
e-mail: yangi sahifa@gmail.com

«YANGI SAHIFA» МЧЖ матбаа корхонасида чоп этилди.  
700097, Тошкент шаҳри Бунёдкор шоҳкўчаси 44А-уй.