



ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI
PREZIDENTI ХУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ СИЁСАТИ ВА
БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ

ISSN 2181-7340

ЖАМИЯТ БОШҚАРУВ

Общество и управление / Society and Administration

ВА

2025/3(109)



Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси

ЖАМИЯТ ВА БОШҚАРУВ

Общество и управление / Society and Administration

2025
3 (109)

1997 йилдан нашр этилади

Тошкент – 2025

ЖАМИЯТ ВА БОШҚАРУВ

Бош муҳаррир:

Салихов Ж.Ш.

Таҳрир ҳайъати:

Умаров А.Ю.
Хусанов О.Т.
Бекмуродов М.Б.
Раҳимова Д.Н.
Жалилов А.Т.
Юлдашев А.Э.
Асадов Ш.Ғ.
Холов А.Х.
Рахимов Д.Ғ.

Муҳаррирлар:

Абдуллаева Г.Л.
Якубов Д.К. (рус)

Мусахҳиҳ:

Шорихсиева А.Ғ.

Бадиий муҳаррир:

Бобожонов Б.С.

Таҳририят манзили:

100066, Тошкент,
Ислом Каримов кўчаси, 45.
e-mail: jurnal95@mail.ru
ISSN 2181-7340

Журнал Ўзбекистон
Республикаси Матбуот
ва ахборот агентлиги
томонидан 2013 йил
10 апрелда 0201-сон
билан рўйхатга олинган.

Мақолалардаги
маълумотлар тўғрилиги
учун муаллиф жавобгар.

Бичими 60x84 $\frac{1}{8}$.
Нашр босма табағи 13,25.
Адади 70 нусха.

Ўзбекистон Республикаси
Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва
бошқаруви академияси
босмахонаси.

Гувоҳнома № 10-3723.
21.06.2016 й.

Муассис:

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси

*Журнал Ўзбекистон Республикаси Олий таълим, фан ва инновациялар
вазирлиги ҳузуридаги Олий аттестация комиссияси томонидан
ижтимоий-иқтисодий фанлар йўналиши бўйича олиб борилаётган
тадқиқотларнинг натижалари асосида ёзиладиган илмий
мақолаларни нашр этишга тавсия этилган оммавий ахборот
воситалари жумласига киритилган.*



МУНДАРИЖА

Давлат бошқарувининг ҳуқуқий асослари

- 4 Акмал Раҳманов. Конституциявий ислохотлар тўлқинида шаклланган янги конституциявий нормалар моҳияти ва уларни амалга ошириш механизмларининг герменевтик талқини
- 15 Шухрат Чуллийев. Искусственный интеллект в судебной системе: концепция, типы и потенциальные возможности применения
- 31 Азизбек Вахабов. Давлат бошқарувида халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини белгилаш масалалари
- 43 Қаҳрамон Умидуллаев. Ўзбекистонда ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш амалиётини такомиллаштириш
- Инновацион технологиялар ва глобаллашув*
- 54 Иқболжон Одашев. Глобал бошқарув стратегияларини ташкил этишдаги муаммоларни бартараф этишга оид таклифлар
- 68 Шерзод Хидиров. Давлат хизматида “карьерa модели”ни жорий этиш: имкониятлар ва истиқболлар
- Фуқаролик жамияти ва ижтимоий масалалар*
- 78 Шухрат Бафaев. Политико-правовые аспекты становления и развития в Республике Узбекистан института общественного контроля

- 87 Бобур Алиханов. Замонавий Ўзбекистон давлат бошқаруви ва жамиятида рационал сиёсий тафаккурни мутаносиб ривожлантириш вазифалари

- 97 Игорь Бутиков. Сбалансированное регулирование рынка недвижимости – важнейшее условие повышения качества жизни населения

- 106 Офтобхон Раҳимбаева. Давлат фуқаролик хизматчилари ижтимоий компетенцияларининг илмий-назарий асослари

- 114 Ўлмасхон Бозорова. Ёш раҳбарларда ижтимоий капитални ривожлантиришнинг конструктив жиҳатлари

Давлат бошқаруви тарихи: кеча ва бугун

- 123 Алишер Умаров, Мансур Юнус. Темурийлар даврида давлат бошқарувининг маънавий асослари

Хориж тажрибаси ва ташқи сиёсат масалалари

- 129 Завқиддин Ҳожиёв. Давлат хизмати институтини такомиллаштиришда замонавий тенденциялар: хорижий тажриба ва амалиёт
- 139 Алишер Умаров, Анвар Юлдашев. Стратегик таҳлил ва стратегик режалаштириш (хорижий тажриба ва Ўзбекистон учун тавсиялар)
- 150 Отабек Усманов. Ривожланган Европа давлатлари тажрибасида жамоатчилик назорати ва уни Ўзбекистонда қўллаш истиқболлари

КОНСТИТУЦИЯВИЙ ИСЛОҲОТЛАР ТЎЛҚИНИДА ШАКЛЛАНГАН ЯНГИ КОНСТИТУЦИЯВИЙ НОРМАЛАР МОҲИЯТИ ВА УЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИНГ ГЕРМЕНЕВТИК ТАЛҚИНИ

Акмал РАХМАНОВ,

Ўзбекистон Республикаси Конституциявий суди судьяси,
юридик фанлар номзоди

Аннотация: ушбу мақолада Ўзбекистонда инсоннинг конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш тизимини таҳлил қилишда герменевтик ёндашувнинг аҳамияти ёритиб берилган. Муаллиф герменевтика назариясининг ҳуқуқий нормалар мазмунини талқин қилиш ва ҳуқуқни қўллаш амалиётидаги ролини очиқ беради. Шу асосда конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларни амалга ошириш ҳамда ҳимоя қилишдаги ташкилий-ҳуқуқий механизмлар таҳлил қилинади. Мақолада миллий ва халқаро ҳуқуқий тажриба, илмий адабиётлар таҳлил усулида ўрганилиб, конституциявий ҳуқуқий муносабатларда инсон қадр-қиммати ва қиймат-мазмун ёндашувининг устуворлиги асослаб берилади.

Калит сўзлар: Янги Ўзбекистон, Конституция, конституциявий ислоҳот, инсон ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш, кафолатлаш, ташкилий-ҳуқуқий механизм, герменевтик ёндашув, ҳуқуқий талқин, ҳуқуқий амалиёт, Конституциявий суд, маҳалла институти, ҳуқуқий онг ва менталитет.

Герменевтическое толкование сущности новых конституционных норм и механизмов их реализации, сформировавшихся в процессе конституционных реформ

Акмал Рахманов,

судья Конституционного суда Республики Узбекистан, кандидат юридических наук

Аннотация: в данной статье раскрывается значение герменевтического подхода в анализе системы обеспечения конституционных прав и свобод человека в Узбекистане. Автор рассматривает роль герменевтики в толковании содержания правовых норм и в практике их применения. На этой основе анализируются организационно-правовые механизмы реализации и защиты конституционных прав и свобод. В статье изучаются национальный и международный правовой опыт, а также научная литература, что позволяет обосновать приоритет достоинства человека и смыслово-ценностного подхода в конституционно-правовых отношениях.

Ключевые слова: Новый Узбекистан, Конституция, конституционная реформа, обеспечение и гарантирование прав и свобод человека, организационно-правовой механизм, герменевтический подход, правовое толкование, правоприменительная практика, Конституционный суд, институт махалли, правосознание и менталитет.

Hermeneutic Interpretation of the Essence of New Constitutional Norms and the Mechanisms of Their Implementation Formed in the Process of Constitutional Reforms

Akmal Rakhmanov,

Judge of the Constitutional Court of the Republic of Uzbekistan, PhD (in Law)

Abstract: *this article explores the significance of the hermeneutic approach in analyzing the system of ensuring constitutional human rights and freedoms in Uzbekistan. The author reveals the role of hermeneutic theory in interpreting the content of legal norms and their application in legal practice. Based on this, the article analyzes the organizational and legal mechanisms for the implementation and protection of constitutional rights and freedoms. National and international legal experiences, as well as academic sources, are examined to substantiate the primacy of human dignity and the value-semantic approach within constitutional and legal relations.*

Keywords: *New Uzbekistan, constitution, constitutional reform, ensuring and guaranteeing human rights and freedoms, organizational and legal mechanism, hermeneutic approach, legal interpretation, law enforcement practice, Constitutional Court, mahalla institution, legal consciousness and mentality.*

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилган конституциявий ислохотлар натижасида бугунги кунда вужудга келган сиёсий-ҳуқуқий воқелик шароитида инсон ва фуқароларнинг конституциявий ҳуқуқ ҳамда эркинликларини таъминлаш усул ва воситалари самарадорлигини янада ошириш масаласи долзарб илмий муаммо бўлиб қолмоқда. Давлатимиз раҳбари Ш.М. Мирзиёев ташаббуси билан рўёбга чиқаётган Янги Ўзбекистон қуриш мақсади йўналишидаги кенг қўламли ва изчил ислохотлар тўлқинида 2023 йил 30 апрель кuni ўтказилган умумхалқ референдумида халқимиз иродаси билан шахснинг ҳуқуқ ва эркинликлари кафолатлари устуворлигига йўналтирилган янги таҳрирдаги Конституция қабул қилинди.

Илк бор Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 54-моддасида: “Инсоннинг ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш давлатнинг олий мақсадидир” деган конституциявий муҳим қоида мустаҳкамланди. Шу билан бирга, давлатнинг роли ва моҳияти концептуал нуқтаи назардан қайта англанди: аввалги “давлат-жамият-шахс” стереотипи ўрнига “инсон-жамият-давлат” принципи жорий этилди [1].

Бу, ўз навбатида инсон, унинг қадри, ҳуқуқ ва эркинликларини барча даражада энг олий қадрият сифатида тан олинишини англатади. Бу ҳолат янги таҳрирдаги Конституциянинг “Муқаддима” қисмидаги “инсон, унинг ҳаёти, эр-

кинлиги, шаъни ва қадр-қиммати олий қадрият ҳисобланадиган инсонпарвар демократик давлатни, очиқ ва адолатли жамиятни барпо этиш” вазифаси ва унинг “Асосий принциплар” деб номланган биринчи бўлимининг 13-моддасидаги: “Ўзбекистон Республикасида демократия умуминсоний принципларга асосланади, уларга кўра инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, шаъни, қадр-қиммати ва бошқа ажралмас ҳуқуқлари олий қадрият ҳисобланади” деган ўз залворига кўра, ўта муҳим конституциявий норма-принципларга тўлиқ мос келади.

Агар ушбу масала ривожининг тарихий жиҳатига қарайдиган бўлсак, 1992 йилнинг 8 декабрида парламент томонидан қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ўтган йиллар давомида: мамлакатимизда суверен давлат ва жамият қурилиши, демократик давлат ҳокимиятини ташкил этиш, фуқаролар ҳуқуқ ва эркинликлари ҳамда қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш, халқимиз учун эркин ва фаровон ҳаётни таъминлашнинг ҳуқуқий асоси, пойдевори сифатидаги Асосий қонун ролини бажариб келган бўлса, Президент Шавкат Мирзиёевнинг 2021 йилда сўзлаган нутқида “сайловолди учрашувларида электорат вакиллари томонидан бугунги кунда ҳаётнинг ўзи, ислохотларимиз мантиғи талаб этаётган” муҳим таклиф сифатида мамлакатимизда “конституциявий ислохотларни амалга ошириш” ташаббуси ўртага

ташланган кундан бошлаб, амалда бўлган Конституциянинг ўзи “туб бурилиш даврида кўпгина давлатларда амалга оширилган конституциявий ислохотлар” каби янгиланиш объектига, умумхалқ муҳокамаси мавзусига айланди [2].

Ана шу боис давлатимиз раҳбари белгилаб берган йўналишларда “жаҳон конституциявий тажрибасини ўрганиб, пухта ўйлаган ҳолда бугунги ва келгуси тараққиётимизни белгилаб берадиган Асосий қонунимизни такомиллаштириш масаласи” кенг жамоатчилик, илмий давралар, сиёсий муҳокамалар кун тартибига кирди [3].

Айтиш керакки, янги таҳрирдаги Конституцияга киритилган ўзгартириш ва қўшимчалар натижасида, Асосий қонуннинг моддалари сони амалдаги 128 тадан 155 тагача, Конституция нормаларининг умумий ҳажми эса, қарийб 65%га кўпайди. Мазмун ва моҳият нуқтаи назаридан қараганда эса, Конституцияда конституциявий ислохотлар доирасида қатор муҳим ғоя ва қоидаларни акс эттирувчи янгиликлар ўз аксини топди. Умуман олганда, Ўзбекистоннинг мустақил, демократик, суверен давлат сифатидаги давлат-ҳуқуқий мақомини мустаҳкамловчи янги тамойиллар белгиланди. Янги Ўзбекистонда ўзаро муносабатларнинг асоси сифатида давлат ва жамият бошқаруви тизимидаги ёндашув ва фаолият тамойиллари тубдан ўзгарди. Янги таҳрирдаги Конституцияга киритилган нормаларнинг ярмидан кўпи инсоннинг ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилишнинг кафолатларини кучайтириш ва механизмларини мустаҳкамлашга, инсон ва фуқаронинг асосий шахсий ҳуқуқ ва эркинликлари таъминланишининг конституциявий кафолатлари кучайтирилишига қаратилди.

Шу тариқа янги таҳрирдаги Конституциянинг қабул қилиниши мамлакатимизда “Инсон қадри учун” тамойили асосида халқ фаровонлигини янада юк-

салтириш, давлат ва фуқаролик жамиятини жадал ривожлантириш учун мустаҳкам замонавий ҳуқуқий асосларни яратди.

Конституциявий ислохот жараёнлари ўз моҳият-этиборига кўра, миллий ҳуқуқ тизимида ва ҳуқуқни қўллаш амалиётида илғор ҳуқуқий ва институционал хусусиятга эга ўзгариш ва янгиликларни олиб кирди. Бироқ илмий маконда конституциявий нормаларни амалга ошириш, айниқса, инсон ва фуқароларнинг асосий ҳуқуқ ва эркинликлари, унинг ташкилий-ҳуқуқий механизмлари-га ҳуқуқий герменевтик ёндашув бўйича назарий-методологик ҳамда амалий муаммолар ҳануз мавжудлигича қолмоқда. Хусусан, миллий ҳуқуқшунослик фанида инсон ва фуқароларнинг конституциявий ҳуқуқ ҳамда эркинликларини таъминлашнинг ташкилий-ҳуқуқий механизмининг илмий аппарати етарли даражада илмий тадқиқ этилмаган ёки туб мазмун-моҳияти тизимли равишда очиб берилмаган. Унинг мақсадлари, компонентлари тузилиши ва уни амалга ошириш механизмлари бўйича ҳам тадқиқотчиларда ягона ёндашув шакллланмаган кўринади.

Бу эса терминологик ноаниқликка олиб келган деб ўйлаймиз. Айниқса, инсон ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш соҳасидаги “кафолатлаш”, “ҳимоя қилиш”, “муҳофаза қилиш”, “таъминлаш”, “амалга ошириш”, “рўёбга чиқариш” каби атамаларнинг кўп ҳолларда бир-бирининг ўрнида тенг маънода ишлатилиши натижасида, уларнинг ҳуқуқий табиати ва функционал фарқлари йўқолиб бормоқда. Шу боис мазкур тушунчаларнинг герменевтик жиҳатдан аниқ таърифланиши, уларнинг конституциявий-ҳуқуқий мазмунини белгилаш илмий ва амалий аҳамият касб этади.

Аслида, бу ҳолат муайян маънода ҳуқуқий тизимнинг узлуксизлиги, замон ва маконда кечадиган қарашларнинг даврий алмашинуви билан боғлиқ. Ўт-

ган асрнинг 90-йилларида бир тузумдан бошқа тузумга ўтиш даврида мустақилликка эришган Ўзбекистон халқаро стандартларга таянадиган, айти пайтда, миллий-ҳуқуқий анъаналарни ҳам инобатга оладиган ўзининг янги миллий ҳуқуқий тизимини барпо этиш йўлида давом этмоқда. Ҳуқуқшунос олим Юрий Тихомиров, ўз вақтида ўринли таъкидлаганидек, даврлар алмашинуви шароитида ҳар бир мамлакатда давлат ўзининг турли элементлари билан бирга ўзгариб боради. Кўп ҳолларда давлатда қарашлар ва ёндашувларнинг “эски”сини сақлаб қолиш ва “янги” ўлчовларини аниқ белгилаш, жорий этиш қийин бўлади. Бу ҳол, ўз навбатида, инсон ҳуқуқларини амалга ошириш механизмининг яхлит концепциясини ишлаб чиқишни мураккаблаштиради [4]. Дарҳақиқат, турли мамлакат вакиллари томонидан бир неча ўн йилликлар давомида давлат ва жамиятда кечган ислохотларнинг миқёси ва хусусиятини инобатга олган ҳолда ҳуқуқ тизим, соҳа ва тармоқлари тақдирига турлича баҳо берилганини кузатишимиз мумкин.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, Ўзбекистон Республикасида шахс ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлашнинг ташкилий-ҳуқуқий механизми герменевтик жиҳатдан конституциявий-ҳуқуқий таҳлил қилинганда, уни замонавий ислохотлар ва конституциявий ўзгаришлар контекстида ёритиш, конституция ва қонунчиликдаги янгиликларга таянган ҳолда ҳуқуқ ва эркинликларни таъминлаш механизмларининг ривожланиш тенденцияларини аниқлаш, ҳуқуқ ва эркинлик кафолатларига оид амалдаги қонун нормаларини таҳлил қилиш, бунда ҳуқуқий механизм герменевтикасининг илмий моҳиятини очиш бизга илмий асосланган объектив хулосалар ва тавсияларни ишлаб чиқишга асос бўлади, дейиш мумкин.

Атамалар маъно-мазмуни нуқтаи назаридан “герменевтика” юнонча

hermeneia – “талқин қилувчи, изоҳловчи” маъносини англатиб, дастлаб, матнларни изоҳлаш санъати сифатида қўлланиб келган. Ҳозирги замонда эса, герменевтика мазкур маънони англаш ва талқин этиш назарияси даражасига кўтарилган. Бунда ҳуқуқий герменевтика ҳуқуқ нормаси ва юридик матнларни изоҳлаш илми ва санъатини англатади. Герменевтик ёндашув деганда, ҳуқуқий матн (ёки қонун нормаси) билан реал воқелик (амалдаги ҳақиқий ҳолат) ўртасидаги узвий боғлиқликни тушуниш тўғри бўлади. Ҳуқуқий нормани (қоида ёки тартиб-таомилни) англаш ҳамиша унинг қўлланилиш шароити билан узвий боғлиқ эканлигини, яъни норманинг талқини ва унинг амалга оширилиши билан бирга кечадиган ягона жараёндир. Бошқача айтганда, икки ўзгача жиҳатни бирлаштириб, яхлит хулоса чиқариш санъати, дейиш мумкин.

Юридик герменевтика ғоялари ҳам хорижий, ҳам маҳаллий олимлар асарларида ривож топган. Герменевтикага оид классик манбалар қаторига Ф.Шлейермахернинг асарларини мисол қилиб кўрсатишимиз мумкин [5]. Конституциявий-ҳуқуқий сиёсатнинг герменевтик томонлари россиялик ҳуқуқшунос олим Алексей Овчинниковнинг “Ҳуқуқий тафаккурнинг аксиологик ва герменевтик жиҳатлари” мавзуидаги ишида ёритилган, шунингдек, ҳамюртимиз, ҳуқуқшунос олим Раҳат Исмаиловнинг “Ҳуқуқни шарҳлашнинг назарий-ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш масалалари” мавзуидаги тадқиқот ишида мазкур масаланинг назарий ва методологик асослари тадқиқ этилганини кўришимиз мумкин [6].

Мухтасар қилиб айтганда, мазкур тадқиқотларда ҳуқуқ моҳиятан, “ҳар томонлама герменевтик” ҳодиса деб баҳоланган. Яъни ҳар қандай ҳуқуқни амалга ошириш жараёни, аввало, уни англаш ва талқин этиш билан боғлиқ дейилади. Қонун чиқарувчи учун асо-

сий вазифа – нормаларни максимал даражада аниқ ифода этиш, ҳуқуқни қўлловчи учун, эса аввало, уларни тўғри тушуниш ва ҳаётий ҳолатларга мослаш муҳим, дейилган. Агар “қонуннинг тили” билан “ҳуқуқнинг руҳи”ни тенглаштириш иложи бўлмаса, унда норманинг ҳақиқий маъносини англаш, доимий равишда, илмий ва амалий вазифа бўлиб қолаверади. Шу маънода, герменевтика юридик фаннинг барча соҳалари учун, айтиқса, ҳуқуқларни таъминлаш механизмини тушуниш учун муҳим методологик аҳамиятга эга, деб ҳисоблаймиз.

Инсон ва фуқароларнинг конституциявий ҳуқуқи ва эркинликларини таъминлашнинг ташкилий-ҳуқуқий механизми мураккаб элементларнинг бир қарашда содда ва тушунарлидек туюлган, айти пайтда қамрови, даражаси, тузилиши, воситалари, амалга ошириш усул ва йўналишлари, объект ва субъектлари, мақсади ва натижалари ҳамда шу каби бошқа хусусиятлари билан ажралиб турадиган мураккаб ижтимоий-ҳуқуқий ҳодисадир.

Ана шу маънода, инсон ва фуқароларнинг конституциявий ҳуқуқ ҳамда эркинликларини таъминлашнинг ташкилий-ҳуқуқий механизми деганда, ҳуқуқий воситалар ва институтлар тизимидан иборат мураккаб, кўп қиррали ва кўп даражали тизим ҳисобланиб, улар орқали ҳуқуқ ва эркинликларни самарали амалга ошириш, муҳофаза қилиш ва ҳимоя этиш таъминланади.

Бу соҳада илк комплекс тадқиқотлардан бири россиялик олим Евгений Киричёк томонидан олиб борилган. У мазкур механизмни: “Ҳуқуқий воситаларнинг статик ва динамик элементларидан иборат яхлит, кўп қиррали ва кўп босқичли тизим бўлиб, уларнинг ҳар бири ўз функционал вазифасига эга ҳамда ўзаро уйғун ва мувозанатли фаолият орқали конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларни амалга ошириш, муҳофаза қилиш ва ҳимоя этиш соҳасидаги

ижтимоий муносабатларга мақсадли таъсир кўрсатади”, деб таърифлайди [7].

Унга кўра, мазкур механизм икки таркибий қисмдан иборат: (а) статик (структуравий) қисмдан, яъни норматив-ҳуқуқий база (конституциянинг принцип ва нормалари, қонунлар, қонуности норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар), ҳуқуқий институтлар ва органлар, ҳуқуқий муносабатлар, кафолатлар, ҳуқуқларни амалга ошириш ва ҳимоя қилиш воситалари, юридик жавобгарлик институтлари ҳамда ҳуқуқий маданият ва онг каби омиллар, шунингдек (b), динамик (функционал) қисмдан ташкил топган бўлиб, мазкур элементлар ўзаро ҳамкорликда фаолият юритадиган жараён ва процедуралардир, деб баҳоланади.

Бу механизмнинг энг муҳим жиҳати бу унинг уюшқоқлиги ва мувофиқлашганлиги. Турли субъектларнинг (қонун чиқарувчи, ижро этувчи, суд ҳокимияти, Омбудсман, фуқаролик жамияти институтлари ва бошқалар) ҳамоҳанг ҳаракати натижасида синергетик самара яратилади. Умумий натижа эса, алоҳида саъй-ҳаракатлар йиғиндисидан вужудга келади. Шу сабабли, ташкилий-ҳуқуқий механизм самарадорлигининг асосий мезонлари мувофиқлашув, мослашувчанлик, доимий ривожланиш ва ижтимоий-ҳуқуқий чақириқларга жавоб бериш қобилияти ҳисобланади.

Энди, тадқиқ этилаётган ташкилий-ҳуқуқий механизмнинг герменевтикаси масаласига тўхталсак, герменевтика билан мазкур механизм ўртасида икки томонлама боғлиқлик мавжудлигини кузатамиз. *Бир томондан*, ташкилий-ҳуқуқий механизмнинг ўзи ҳуқуқий талқин объекти ҳисобланади. Чунки у қонунчиликда аниқ тарзда расмий ифодаланмаган, яъни унинг мазмунини бевосита очиқ берувчи норма-дефинициялар мавжуд эмас. “Механизм” тушунчаси олимлар томонидан турли ҳуқуқий нормалар ва уларнинг амалий

қўлланишини таҳлил қилиш ва талқин этиш орқали ёритилган. Шунинг учун уни тўғри англаш учун Конституция норма ва принциплари, қонунлар, илмий доктриналар ва ҳуқуқни қўллаш амалиётини таҳлил қилиш зарур.

Иккинчи томондан, механизмнинг ўзида ҳам норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни талқин этиш фаолияти мужассам: инсоннинг конституциявий ҳуқуқларини амалга ошириш жараёнида мансабдор шахслар, судлар ва давлат органлари қонун матнини доимий равишда изоҳлаб, уларни аниқ ҳолатларга татбиқ этадилар. Демак, герменевтика ҳуқуқларни таъминлаш механизмнинг бутун моҳиятини қамраб олади ва унинг фаолиятининг методологик асосини ташкил этади. Илмий манбаларда таъкидланишича, “механизм”, “ҳуқуқ”, “эркинлик”, “муҳофаза”, “ҳимоя”, “таъминлаш”, “амалга ошириш” каби ҳуқуқий категориялар турли илмий мактабларда ва ҳуқуқий тизимларда турлича талқин этилади. Ҳуқуқий герменевтик ёндашув эса, ушбу фарқларни мувофиқлаштириш, қонун чиқарувчи, ҳуқуқни қўлловчи ва жамият ўртасидаги мулоқотни қулайлаштириш, ўзаро фойдали қилиш вазифасини ўтайди.

Ушбу ҳолатда цивилист олим Евгений Вавилиннинг қуйидаги фикрларини келтириш ўринли, деб ўйлаймиз. Чунки у бир хил атаманинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда, назария ва амалиётда турлича маъноларда қўлланилишини салбий жиҳат деб баҳолайди. Бу эса, бир хил бўлмаган маъновий юкламани вужудга келтириб, объектив равишда мавжуд бўлган ҳуқуқий ҳодисанинг “какофонияси” [8] ва “чалкашлик”ни келтириб чиқаради [9].

Ўзбекистон қонунчилигида, хусусан, Конституциямизда ҳам “таъминлаш” (йигирма икки маротаба), “муҳофаза қилиш” (ўн беш маротаба), “ҳимоя қилиш” (йигирма беш маротаба) каби яқин тушунчалар мавжуд. Масалан, Консти-

туцияда турли ўринларда 32 марта “ҳимоя” сўзи ишлатилган, шундан “ҳимоя қилиш” сўз бирикмаси эса, 19 маротаба қўлланилган (21, 23, 28, 31, 33, 43, 52, 55, 56, 64, 78, 115, 122, 133, 146, 156-моддалар) [10]. Конституциянинг янги таҳририда: давлат халқ иродасини ифода этиши ва унинг манфаатларига хизмат қилиши (2-модда), инсоннинг ҳуқуқ ва эркинликлари халқаро ҳуқуқнинг умумэтироф этилган нормаларига биноан ҳамда Конституцияга мувофиқ эътироф этилиши ва кафолатланиши (19-модда), инсоннинг Конституция ва қонунларда мустаҳкамлаб қўйилган ҳуқуқ ва эркинликлари дахлсизлиги (20-модда), давлат ўз ҳудудида ҳам, унинг ташқарисида ҳам ўз фуқароларини ҳимоя қилиши ва уларга ҳомийлик кўрсатишни кафолатлаши (23-модда), ҳар бир шахснинг ўз ҳуқуқларини барча қонунга хилоф бўлмаган воситалар билан ҳимоя қилиш ҳуқуқи ва суд ҳимояси кафолатланиши (55-модда) белгиланган. Шу билан бирга, 18, 26-моддада тенг ҳуқуқлилиқ ва камситишга йўл қўймаслик принципи, 30-моддада эса, ҳеч ким расмий эълон қилинмаган қонун асосида ҳукм қилиниши, жазога тортилиши, мол-мулкидан ёки бирон-бир ҳуқуқидан маҳрум этилиши мумкин эмаслиги, шунингдек, 78-модда боланинг ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларини таъминлаш ҳамда ҳимоя қилиш, унинг жисмоний, ақлий ва маданий жиҳатдан тўлақонли ривожланиши учун энг яхши шарт-шароитларни яратиш давлатнинг мажбурияти сифатида мустаҳкамланган.

Бу конституциявий нормалар ҳуқуқ ва эркинликларни кафолатловчи яхлит тизимни ташкил этади, аммо уларнинг амалга оширилиши тўғри англаш ва талқин этиш бўйича амалий герменевтик фаолиятга боғлиқ. Масалан, Асосий қонуннинг 20-моддасидаги: “...қонунчиликдаги барча зиддиятлар ва ноаниқликлар инсон фойдасига талқин этилади”,

[11] деган ўта муҳим янги конституциявий норма амалда герменевтик қоидага мисол бўлиб, агар қонунчилик нормасида ноаниқлик мавжуд бўлса, талқин инсон ҳуқуқлари манфаатида бўлиши лозимлигини белгилайди. Бу принципаал герменевтик қоида фуқаролар ҳуқуқларини ҳимоя қилишни кучайтиришга хизмат қилади ва уни ҳуқуқни қўллаш амалиётида изчил татбиқ этиш зарур.

Яна бир жиҳат, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 54-моддасида давлатнинг асосий вазифаси сифатида яна бир тизим ташкил этувчи, жуда муҳим ҳисобланган “инсон ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш” мақсади белгиланиши давлат ҳокимиятининг инсонпарвар ва инсон қадрини юксалтирувчи концепция томонига туб бурилишни англатади. Агар илгари давлат манфаатлари устувор деб қаралган бўлса, эндиликда, шахс манфаатларининг давлат манфаатларидан устунлиги конституциявий равишда эътироф этилди. Бу ҳолат инсон ҳуқуқларини таъминлаш механизмининг бутун тизими учун юқори маъновий вазнга эга мазмун асосини яратиб, давлат органлари фаолиятини халққа хизмат қилиш йўналишига бурди.

Ўрганишлар шуни кўрсатмоқдаки, асосий конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларни самарали таъминлаш ҳуқуқий нормалар, институтлар ҳамда талқин (интерпретацион) амалиётларининг узвий уйғунлигини талаб этади. Герменевтик таҳлил шундан далолат берадики, Ўзбекистон Конституциясига киритилган қатор янгиликлар фақат расмий норматив эмас, балки аниқ маъно қийматига ва мақсадга йўналтирилган маъновий юкни ҳам ўз ичига олади. Улар ҳуқуқни қўллаш жараёнидаги барча иштирокчилар томонидан тўғри англанишини талаб этади.

Масалан, юқорида ҳам кўрсатилган давлатнинг энг олий мақсади сифатида ҳуқуқ ва эркинликларни таъминлашни

белгилаш (54-модда) фақат декларатив қоида эмас, балки давлат органлари ва судлар учун методологик йўналма ҳисобланади. Давлат манфаатлари билан шахс манфаатлари ўртасидаги ҳар қандай ҳуқуқий коллизияда устуворлик шахснинг манфаатлари фойдасига берилиши лозим. Бу ёндашув Европа ҳуқуқий тафаккурида вужудга келган концепцияга ҳамоҳанг бўлиб, унга кўра, инсон ҳуқуқлари қонун ижодкорлиги ва суд қарорлари учун ўзига хос “юқори турувчи ҳуқуқий мезон” сифатида хизмат қилади.

Аниқланган терминологик номувофиқликлар (ҳуқуқларни муҳофаза қилиш, ҳимоя қилиш, таъминлаш, амалга ошириш каби тушунчаларда) тушунчавий аппаратни ягона шаклга келтириш зарурлигини кўрсатади. “Ташкилий-ҳуқуқий механизм” тушунчасининг норматив таърифи мавжуд эмаслиги илмий (доктринал) талқинга мурожаат этишни тақозо этади. Бу ерда юридик герменевтика ёрдамга келиб, фанлараро таҳлил асосида оптимал таърифларни шакллантириш мумкин.

Шу нуқтаи назардан, асосий атамаларни қонун даражасида мустаҳкамлаш мақсадга мувофиқ бўлар эди. Масалан, “Инсон ҳуқуқ ва эркинликларининг кафолатлари тўғрисида” ишлаб чиқиладиган қонунда (гипотетик равишда) “ҳуқуқларни таъминлаш” тушунчаси давлат фуқаролар ҳуқуқларини амалга ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш фаолияти сифатида белгиланиши мумкин. У, ўз навбатида, уларни “муҳофаза қилиш”ни (ҳуқуқбузарликлар олдини олиш) ва “ҳимоя қилиш”ни (бузилган ҳуқуқларни тиклаш) ўз ичига олади. Бундай ёритишга оид ёндашувлар илмий адабиётларда маълум даражада мавжуд бўлиб, амалиётга жорий этилиши мумкин.

Яна бир муҳим жиҳатлардан бири Конституциявий суднинг герменевтик ҳакам сифатидаги ролidir. Ўзбекис-

тон Конституциявий суди Конституция ва қонун нормаларини расман талқин қилиш ваколатига эга. Бироқ яқингача унга мурожаат қилиш ҳуқуқи фақат муайян субъектлар (Парламент, Олий суд ва бошқалар) билан чекланган эди. 2021 йилда юртимизда индивидуал конституциявий шикоят институти жорий этилганидан сўнг, фуқаролар ва юридик шахслар ҳам бундай ҳуқуққа эга бўлдилар. Бу демократик янгилик ташкилий-ҳуқуқий механизмни сезиларли даражада кучайтирди, дейишга асос бўлади.

Фуқароларнинг мурожаатлари Конституция устунлигини ва тўғридан-тўғри амал қилинишини таъминлаш бўйича амалиётда қатор масалаларни очиб берди. Булар: халқаро ҳуқуқ тамойиллари ва миллий нормалар нисбати, Конституцияни мамлакатнинг бутун ҳудудида тўғридан-тўғри амал қилишига тўлиқ эришиш муаммоси, ҳуқуқий онг ва маданиятни юксалтириш каби масалалар бўйича мунтазам тушунтиришлар олиб бориш зарурлигини кўрсатмоқда.

Конституциявий суд қарорлари (2024 йил 23 июлдаги КСҚ-3 қарори) таҳлили шуни кўрсатадики, суд ҳуқуқларни кафолатлаш бўйича прецедентлар ярата бошлаган, яъни нормаларнинг конституциявий маъносини аниқлаш орқали фуқаролар ҳуқуқларини таъминлаш йўлидан бормоқда [12]. Шу тариқа, Конституциявий суд, эндиликда, конституциявий ҳуқуқларни ҳимоя қилиш йўлида қонунчиликдаги ноаниқликларни бартараф этадиган асосий герменевтик институт сифатида намоён бўлмоқда.

Мавзу доирасида амалга оширилган таҳлиллар шуни кўрсатдики, давлат ва фуқаролик жамияти институтларининг ўзаро ҳамкорлиги муҳим аҳамиятга эга. Жумладан, Ўзбекистонда тарихан маҳалла институти ўзини ўзи бошқарувчи жамоавий идора усули сифатида шаклланган бўлиб, ҳозирда у фуқаролар ва давлат ўртасида ўзига хос воси-

тачилик функциясини ҳам бажаради. Маҳаллалар ўзаро ёрдам аъзоларига таянган ҳолда, аслида, ҳуқуқларни қўйи даражада таъминлаш механизмнинг асосий бўғини сифатида фаолият юритмоқда.

Хусусан, давлатимиз раҳбарининг топшириғи билан кейинги йилларда маҳаллаларда “еттилик” фаолиятининг йўлга қўйилиши ҳам фуқароларнинг қўйи даражада ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш ташкилий-ҳуқуқий механизмларини янада такомиллаштирди. Мана уларнинг функционал вазифалари кесимида бу янада яққол кўринади: маҳалла раиси – эҳтиёжманд оилаларга уй-жойини яхшилашга кўмаклашиш; ҳоким ёрдамчиси – ишсизларга иш топишга кўмаклашиш; ёшлар етакчиси – ёшларни спорт, мусиқа ва тўгаракларга жалб этиш; хотин-қизлар фаоли – аёлларни тадбиркорлик, касаначилик, ҳунармандчиликка жалб қилиш; Профилактика инспектори маҳаллада ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш, жамоат тартибини сақлаш ва хавфсиз муҳитни таъминлаш, фуқароларнинг қўлай атроф-муҳитга бўлган ҳуқуқларини амалга оширишда кўмаклашиш; солиқ ходими – маҳалладаги имкониятларни ишга солиб, солиқ базасини кенгайтириш, тадбиркорлик фаолиятини қонунийлаштиришга ҳамда ўзини ўзи банд қилганларга кичик бизнес тоифасига ўтишга кўмаклашиш; ижтимоий ходим – ёлғиз кекса, ногирон ва бошқа муҳтожларга ижтимоий хизмат кўрсатиш каби аниқ вазифалар билан шуғулланиш [13]. Амалдаги “Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида”-ги Қонунда маҳаллага ҳудуддаги аҳоли ҳуқуқларини ҳимоя қилиш бўйича муайян ваколатлар мустаҳкамланган. Бу Ўзбекистон учун ўзига хос, ҳуқуқий ва ижтимоий-маданий омилларни уйғунлаштирувчи механизм ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, герменевтик нуқтаи назардан муҳим вазифа бу аъ-

анавий институтларни умуммиллий ҳуқуқий кафолатлар тизимиға тўғри интеграция қилиш, уларни расмий ҳуқуқ тизимиға қарама-қарши қўймасликдир. Шу муносабат билан аҳоли ва фаоллар орасида инсон ҳуқуқлари асосларини ўргатиш, ҳуқуқий маърифатни ошириш механизми самарадорлигини оширишнинг зарур шарти ҳисобланади. Бу, охир-оқибат, ҳуқуқ устуворлигини мустаҳкамлайди.

Олиб борилган тадқиқот натижалари Ўзбекистонда конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларни таъминлашнинг ташкилий-ҳуқуқий механизмини герменевтик жиҳатдан ўрганишга яхлит назар ташлаш имконини берди.

Биринчидан, герменевтик ёндашув ҳуқуқий таърифга эга бўлмаган мазкур ташкилий-ҳуқуқий механизм мазмунини очишда самарали эканлигини кўрсатди. Конституция ва қонун нормаларининг комплекс талқини шуни кўрсатадики, ушбу механизм инсон ҳуқуқларини амалга ошириш учун ўзаро уйғун ҳолда фаолият кўрсатадиган кўп босқичли ҳуқуқий воситалар (нормалар, институтлар, жараёнлар) тизимини ифода этади.

Иккинчидан, ҳуқуқий талқин (интерпретация) норматив асос ва ҳуқуқларнинг амалий ҳимояси ўртасидаги боғловчи бўғин ҳисобланади. Ҳуқуқларни самарали таъминлаш қонунларни барча субъектлар: қонун чиқарувчи, ижрочи давлат органлари ва мансабдор шахслар ҳамда фуқаролар томонидан ягона маънода тушунилмас экан, у самарали амалга ошмайди.

Учинчидан, конституциявий ислохотлар натижасида амалга оширилган сўнгги конституциявий ўзгаришлар таҳлили кафолатларни кучайтириш тенденциясини намоён этди. 2023 йилги янги таҳрирдаги Конституция инсон ҳуқуқлари учун мустаҳкам ҳуқуқий пойдевор яратди. Кейинги йиллар учун муҳим вазифа унинг амалий самарадорлиги унда ифодаланган норма ва прин-

циплар маъносини тўғри англаниши ва ҳаётга татбиқ этилиши билан боғлиқ. Давлат органларининг халққа хизмат қилиш мажбурияти ва шахсни олий қадрият сифатида эътироф этиш тамойили барча давлат тузилмалари фаолиятининг бош йўналишига айланиши лозим.

Тўртинчидан, Ўзбекистон миллий хусусиятларни (маҳалла институти, ҳуқуқий онг ва менталитет) ҳисобга олган ҳолда инсон ҳуқуқларини таъминлашнинг ўзига хос моделини шакллантириш зарурлиги аниқланди. Бу жараён халқаро стандартлар билан уйғунлашган бўлиб, халқаро ҳуқуқ нормаларининг бевосита амал қилиши ва халқаро институтлар билан ҳамкорлик орқали ривожланмоқда.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда, инсоннинг конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлашнинг ташкилий-ҳуқуқий механизми ва унинг герменевтик амалиётини такомиллаштириш бўйича қуйидаги таклифлар илгари сурилади. Инсон ҳуқуқлари кафолатларига ва уни амалга ошириш механизмларига оид “Инсон ҳуқуқларига кафолатлар тўғрисида”ги махсус модель қонунни ишлаб чиқиш ва унда “ташкилий-ҳуқуқий механизм”, “таъминлаш”, “ҳимоя қилиш” ҳамда “қўриқлаш” каби тушунчаларини аниқлаштириш, давлат органларининг мос мажбуриятларини белгилаш мақсадга мувофиқ. Бу терминологик ноаниқликларни бартараф этиб, ҳуқуқни қўлловчи амалиётни енгиллаштиради. Бошқа томондан, Конституциянинг 15-моддаси иккинчи қисмидаги: “Ўзбекистон Республикаси Конституцияси мамлакатнинг бутун ҳудудида олий юридик кучга эга, тўғридан-тўғри амал қилади ва ягона ҳуқуқий маконнинг асосини ташкил этади”, деган нормаси ижроси учун масъулликни ошириш ва жавобгарликни кучайтиришга оид нормалар ўз аксини топади.

Ўзбекистон Республикасида маъму-

рий жавобгарлик тўғрисидаги қонунчиликнинг асосий вазифалари сифатида ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш билан бир қаторда, фуқароларни Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларига риоя этиш руҳида тарбиялаш ҳам вазифа қилиб белгиланган (2-модда), бунинг учун давлат органлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, жамоат бирлашмалари маъмурий ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш, уларнинг содир этилишига олиб келувчи сабаблар ва шароитларни аниқлаш ҳамда бартараф этишга, фуқароларни онгли, интизомли бўлиш, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларига риоя қилиш руҳида тарбиялашга йўналтирилган тадбирлар ишлаб чиқиши ва уларни амалга ошириши белгиланган (7-модда) [14].

Шунингдек, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари Ўзбекистон Республикаси Конституциясига, Қорақалпоғистон Республикаси ҳудудида эса, Қорақалпоғистон Республикаси Конституциясига ҳам мувофиқ қонунийлик, ҳуқуқ-тартибот ва фуқаролар ҳавфсизлигини таъмин эта бориб, ўз ҳудудларида барча давлат органлари ва жамоат бирлашмаларининг маъмурий ҳуқуқбузарликлар олдини олиш борасидаги ишларини мувофиқлаштириб турадилар, ички ишлар органлари, болалар масалалари бўйича комиссиялар ҳамда уларга ҳисобдор маъмурий ҳуқуқбузарлик билан кураш олиб боровчи бошқа органлар фаолиятига раҳбарлик қилиши мустаҳкамланган [15].

Кадрлар салоҳиятини ошириш йўналишида юридик таълим дастурларига ҳуқуқий герменевтика ва инсон ҳуқуқлари фанларини киритиш, судьялар, прокурорлар ва ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлар ходимлари учун

Конституция ва халқаро мажбуриятлар доирасида ҳуқуқий нормаларни талқин қилиш бўйича мунтазам тренинглар ўтказиш зарур.

Жамоатчилик иштирокини рағбатлантириш йўналишида нодавлат но-тижорат ташкилотлари, ОАВ ва инсон ҳуқуқлари бўйича маърифий лойиҳалар фаолиятини қўллаб-қувватлаш, фуқаролик жамияти ва давлат ўртасидаги мулоқот майдонларини кенгайтириш зарур. Конституциянинг 56-моддасида белгиланганидек: “Инсон ҳуқуқлари бўйича миллий институтлар инсон ҳуқуқлари ва эркинликларини ҳимоя қилишнинг мавжуд шакллари ҳамда воситаларини тўлдиради, фуқаролик жамиятини ривожлантиришга ва инсон ҳуқуқлари маданиятини юксалтиришга кўмаклашади”.

Ўзбекистонда кейинги йилларда инсон ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва таъминлашга доир ташкилий-ҳуқуқий механизмлар тизими сифат жиҳатидан янгиланди. Конституциянинг янги таҳририда давлатнинг инсон ҳуқуқларига бўлган муносабати ахлоқий-маънавий ва институционал асосларда мустаҳкамланди. Ушбу чора-тадбирларнинг амалга оширилиши Ўзбекистон Республикасида инсон ҳуқуқ ва эркинликларини кафолатлаш тизимини янада мустаҳкамлайди. Герменевтик ёндашувни амалиётга татбиқ этиш ҳуқуқий тизимни шахс эҳтиёжларига нисбатан янада сезгир қилади, қонунларнинг нотўғри ёки ихтиёрий талқин қилиш ҳолатларининг олдини олади. Шу тариқа, Конституцияда ифода этилган олий мақсад: “Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари энг олий қадриятдир” деган ғоя амалий ҳаётда ўзининг ҳақиқий ифодасини топишига хизмат қилади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. [Матн] Расмий нашр. – Тошкент: “O‘zbekiston” нашриёти, 2023. – 80 б.
2. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси асосида демократик ислохотлар йўлини қатъий давом эттирамиз: Янги сайланган Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг лавозимга киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталари қўшма мажлисидаги нутқи. // <https://president.uz/uz/lists/view/4743>
3. Ўша жойда.
4. Тихомиров Ю.А. Государство на рубеже столетий // Государство и право. – 1997. – № 2. – С. 24 – 32.
5. Ф.Шлейермахер. Герменевтика. Перевод с немецкого А.Л.Вольского. Научный редактор /Н.О.Гучинская. – СПб.: “Европейский Дом”. 2004. – 242 с.
6. Овчинников А.И. Правовое мышление: аксиологический и герменевтический аспекты. Дисс. канд. юрид. наук. 2000, Ростов-на-Дону. – 169 с.; Исмаилов Р.А. Ҳуқуқни шарҳлашнинг назарий-ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш масалалари: 12.00.01 – Давлат ва ҳуқуқ назарияси ва тарихи. Ҳуқуқий таълимотлар тарихи ихтисослиги бўйича юрид. фан. бўйича фалсафа док-ри (PhD) дисс. Бердақ номидаги Қорақалпоқ давлат университети. – Нукус, 2025. – 135 б.
7. Киричёк Е.В. Организационно-правовой механизм обеспечения конституционных прав и свобод человека и гражданина в условиях взаимодействия полиции и институтов гражданского общества в РФ: Дис. ... доктора юридических наук: 12.00.11, 12.00.02. Акад. упр. МВД РФ. – Москва, 2015. – 466 с.
8. Бу ерда ишлатилган “какофония” сўзи (юнонча *kakos* – ёмон, *phone* – овоз) маъно жиҳатдан “ёқимсиз овозлар уйғунлиги”, “маъно уйғунсизлиги” ёки “маъновий чалкашлик” деган маънони англатади.
9. Вавилин Е.В. Правовая политика в сфере защиты гражданских прав // Российская правовая политика: Курс лекций / Под ред. Н.И. Матузова и В.А. Малько. – М.: Норма, 2003. С. 276.
10. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. [Матн] Расмий нашр. – Тошкент: “O‘zbekiston” нашриёти, 2023. – 80 б.
11. Ўша жойда.
12. “Ўзбекистон Республикасининг Конституциявий суди тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Конституциявий қонунининг 86-моддаси биринчи қисмига шарҳ бериш ҳақида” Конституциявий суднинг КСҚ-сон қарори. // <http://www.konstsud.uz/uploads/2024/07/urkonstituciavijudiningkarori.pdf>
13. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 16 мартдаги “Маҳаллабай ишлашга масъул бўлган шахслар фаолиятини ва ҳамкорлигини самарали таъминлаш ҳамда “Маҳалла еттилиги” фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 137-сон қарори // <https://lex.uz/docs/6840781>
14. 1995 йил 1 апрелдаги “Ўзбекистон Республикасининг Маъмурий жавобгарлик тўғрисидаги кодекси” // <https://lex.uz/docs/97664>
15. Ўша жойда.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СУДЕБНОЙ СИСТЕМЕ: КОНЦЕПЦИЯ, ТИПЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Шухрат ЧУЛЛИЕВ,

главный научный сотрудник Института законодательства
и правовой политики при Президенте
Республики Узбекистан

Аннотация: в статье рассматривается концепция, виды и практическое применение искусственного интеллекта (ИИ) в судебной системе, включая автоматизацию административных процессов, юридические исследования, поддержку принятия судебных решений и разрешение споров в онлайн-режиме. ИИ способствует ускорению судебных процедур, повышению эффективности и прозрачности правосудия, а также расширяет доступ граждан к судебным услугам. Вместе с тем, выделяются риски, такие как алгоритмическая предвзятость, недостаток прозрачности решений, угрозы конфиденциальности и необходимость человеческого контроля. Поэтому ИИ должен работать в рамках этических и правовых норм, служа вспомогательным инструментом, который усиливает справедливость и эффективность судебной системы.

Ключевые слова: администрирование дел, искусственный интеллект (ИИ), конфиденциальность, нормативно-правовая база, обработка естественного языка (NLP), правосудие, прогнозирование судебных исходов, прозрачность, судебная система, цифровизация, этика и безопасность.

Суд тизимида сунъий интеллект: тушунчаси, турлари ва потенциал имкониятлари

Чўллийев Шухрат,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Қонунчилик ва ҳуқуқий сиёсат институти бош илмий ходими

Аннотация: мақолада суд тизимида сунъий интеллект (СИ)нинг концепцияси, турлари ва амалий қўлланилиши, жумладан, маъмурий жараёнлар ва ҳуқуқий тадқиқотларни автоматлаштириш, суд қарорларини қабул қилишни қўллаб-қувватлаш ва онлайн низоларни ҳал этиш масалалари ўрганилган. СИ суд жараёнларини тезлаштириш, адолат ва самарадорликни ошириш ҳамда фуқароларнинг суд хизматларига киришини кенгайтиради, бироқ алгоритмик мойиллик, шаффофликнинг етишмаслиги, махфийлик таҳдидлари ва инсон назорати зарурлиги каби хавфлар мавжуд. Шу сабабли, СИ этика ва ҳуқуқий мезонлар билан уйғун ишлаши ва профессионал суд қарорларини тўлдирувчи восита сифатида хизмат қилиши лозим.

Калит сўзлар: ишларни бошқариш, сунъий интеллект (СИ), махфийлик, меъёрий-ҳуқуқий база, табиий тилни қайта ишлаш (НЛП), одил судлов, суд ишларининг натижаларини башорат қилиш, шаффофлик, суд тизими, рақамлаштириш, этика ва хавфсизлик.

Artificial intelligence in the judicial system: concept, types, and potential applications

Shukhrat Chulliyev,

Chief Researcher at the Institute of Legislation and Legal Policy under the
President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: *the article examines the concept, types, and practical applications of artificial intelligence (AI) in the judicial system, including the automation of administrative processes, legal research, support for judicial decision-making, and online dispute resolution. The author notes that AI contributes to accelerating court procedures, improving efficiency and transparency of justice, and expanding citizens' access to judicial services. At the same time, risks such as algorithmic bias, lack of decision transparency, threats to confidentiality, and the need for human oversight are highlighted. Therefore, AI should operate within ethical and legal frameworks, serving as a supportive tool that enhances fairness and efficiency in the judicial system rather than replacing professional judicial judgment.*

Keywords: *case management, artificial intelligence (AI), confidentiality, regulatory and legal framework, natural language processing (NLP), justice, prediction of court outcomes, transparency, judicial system, digitalization, ethics and security.*

Сегодня, уже бесспорно, искусственный интеллект (далее – ИИ) производит революцию во всех сферах жизни, в том числе и в судебной системе, в первую очередь, в той её части, где требуется принятие быстрых действий (решений), выработанных практическим опытом и совершаемых (принимаемых) на основе часто повторяющихся событий и фактов. В частности, ИИ ни в коей мере не подменяя место и статус судей, предлагает и выдвигает большие возможности для эффективности многих этапов судебного процесса и поддержки принятия судом различных решений, что безусловно сказывается на самом драгоценном и бесценном ресурсе – времени, его существенной экономии.

Роль и место ИИ в нашем обществе, а также его участие в регулировании многих общественных отношений не может быть не отмеченным и в решениях государственных органов. Как требование времени, в октябре 2024 года Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев утвердил Стратегию развития в Узбекистане искусственного интеллекта до 2030 года. В частности, в целях успешной реализации Стратегии, в Узбекистане основными целями и задачами в формировании нормативно-правовой базы, направленной на развитие технологий искусственного интеллекта, опре-

делены: разработка и совершенствование национальных законодательных актов на основе международного опыта; создание благоприятной среды для поддержки научных исследований и инноваций в данной области; внедрение требований безопасности и этики [1].

В этой связи, говоря о роли ИИ в судах и судебном процессе, предлагается рассмотреть его различные формы, современное положение и будущий потенциал. Изучение вопроса влияния ИИ имеет большое значение для понимания эволюционной природы судебных процессов и принятия судебных решений.

Определение ИИ в судебном контексте

Система искусственного интеллекта (ИИ) – это программная система, которая имитирует мыслительный процесс человека на компьютере. Для создания такой системы необходимо не только изучить алгоритм этого процесса и разработать программные средства, пригодные для его обработки на компьютере, но и изучить процесс мышления человека. Таким образом, методы ИИ предлагают простой структурный подход к разработке систем принятия решений и направлены на создание интеллектуальных систем, способных выполнять задачи, требующие человеческого разума [2].

Искусственный интеллект в судебном контексте относится к применению компьютерных систем и программ, способных выполнять задачи, которые обычно требуют человеческого интеллекта, такие как визуальное восприятие, распознавание речи, принятие решений и языковой перевод. Как отмечено в статье 3 Европейской этической хартии об использовании искусственного интеллекта в судебных системах, судебный ИИ должен придерживаться основных прав и принципов недискриминации. Тем самым, в данное определение следует включать положения о недопустимости всех форм дискриминации без исключения. Вместе с тем, Европейская комиссия по эффективности правосудия (CEPEJ) определяет судебный ИИ как “набор научных методов, теорий и методик, целью которых является воспроизведение машиной когнитивных способностей людей” [3]. Это определение охватывает алгоритмы машинного обучения, обработку естественного языка и экспертные системы, предназначенные для содействия или дополнения процессов принятия судебных решений.

Ричард Сасскинд в своей основополагающей работе “Онлайн-суды и будущее правосудия” концептуализирует судебный ИИ как спектр технологий, варьирующихся от автоматизации рутинных задач до передовых систем, способных к правовому обоснованию [4]. Данным своим определением он отмечает о передаче ИИ решение не только устоявшихся и часто повторяющихся задач, но и сложных вопросов, требующих дедуктивного анализа при подкреплении правовых выводов.

Национальный институт стандартов и технологий США (NIST) дает более техническое определение, подчеркивая способность ИИ “воспринимать, учиться, рассуждать и вести себя” способами, имитирующими когнитивные функции человека [5]. Несмотря на статич-

ное определение, приведенный вывод характеризует способности ИИ как не ограничивающиеся лишь восприятием, но и умением осваивать умственные функции, свойственные психическим процессам человека.

В качестве заключения по рассматриваемому аспекту можно сказать, что в судебном контексте системы ИИ характеризуются способностью обрабатывать огромные объемы юридических данных, распознавать закономерности и генерировать идеи или прогнозы на основе этого анализа. Наряду с этим, концепция судебного ИИ отличается от общих приложений ИИ своей особой направленностью на правовые рассуждения, толкование законов и применение прецедента.

Типы ИИ в судебной системе

Судебная система использует различные типы ИИ, каждый из которых выполняет определенные функции в рамках юридического процесса. Алгоритмы машинного обучения, подмножество ИИ широко используются для предиктивной аналитики результатов дел и моделей судебных решений [6]. Тем самым, констатируется, что метод анализа данных, при котором используются статистические модели, машинное обучение и алгоритмы для прогнозирования будущих событий или поведения на основе исторических данных, постепенно входит в обиход нашей повседневной жизни.

Инструменты обработки естественного языка (NLP) облегчают анализ документов, юридические исследования и автоматическую генерацию резюме судебных разбирательств [7]. Экспертные системы, разработанные для имитации способности принятия решений экспертами-людьми, используются в таких областях, как рекомендации по вынесению приговоров и оценка рисков [8]. Тем самым, практическое применение способностей ИИ в судебной системе

расширилось, результатом чего явилась возможность ощутимо сэкономить временные ресурсы.

Рассматривая обозначенную тему, приведем несколько примеров использования ИИ в данном направлении.

Система COMPAS (профилирование исправительных правонарушителей для альтернативных санкций), используемая в некоторых штатах США для прогнозирования рецидивизма, является примером применения машинного обучения в уголовном правосудии [9]. В Европейском союзе система e-CODEX, описанная в Регламенте (ЕС) 2022/850, демонстрирует использование ИИ для трансграничного судебного сотрудничества и обмена документами [10]. Внедрение этих типов ИИ различается в разных юрисдикциях. Согласно опросу Европейской комиссии 2020 года, 23% государств-членов ЕС сообщили об использовании ИИ в своих судебных системах, причем наиболее распространенными являются инструменты обработки естественного языка [11].

В Соединенных Штатах Административное управление судов США сообщает, что системы управления делами на базе ИИ в настоящее время используются в более чем 90% федеральных судов [12]. Верховный народный суд Китая находится в авангарде внедрения ИИ, внедряя “Систему 206” для анализа схожести дел и рекомендации по вынесению решений [13]. Эти разнообразные приложения ИИ отражают многогранный характер судебных процессов и потенциал технологий для улучшения различных аспектов принятия юридических решений.

Изложенное выше – не единичные примеры, а констатация факта, что использование способностей ИИ в судебной системе становится глобальной тенденцией, охватывающей различные юрисдикции и правовые культуры. Искусственный интеллект всё активнее

применяется для повышения эффективности судопроизводства, оптимизации процессов принятия решений, сокращения временных и финансовых затрат, а также для обеспечения большей степени единообразия и предсказуемости в вынесении судебных решений.

В свете изложенного, следует отметить, что и в Узбекистане в данном направлении ведется определенная целенаправленная работа. В частности, главной темой обсуждения совещания по вопросу модернизации судебной системы страны, проведенного в феврале 2025 года Президентом Шавкатом Мирзиёевым, стали цифровизация, повышение открытости и доступности правосудия для граждан.

Как стало известно, узбекские суды в 2024 году рассмотрели более 3 миллионов дел. Уже сейчас 14 судебных услуг доступны в электронном виде. Среди них подача заявлений, отслеживание хода рассмотрения дел и получение копий судебных решений. Подчеркивая необходимость дальнейшего развития цифровой трансформации судебной системы, отмечено, что одним из ключевых нововведений станет система прогнозирования исхода судебных разбирательств. Предполагается, что она поможет гражданам оценить свои шансы на успех еще до начала процесса. Кроме того, планируется разработать калькулятор судебных издержек, чтобы люди могли заранее рассчитать потенциальные расходы [14].

ИИ для управления делами и административных задач

ИИ значительно повысил эффективность управления делами и администрирования в судебных системах по всему миру. В Соединенных Штатах система управления делами/электронных дел (CM/ECF), внедренная в соответствии с Правилom 5 “Федеральных правил гражданского судопроизводства”, использует ИИ для автоматизированного досье

и классификации документов [15]. Европейский портал электронного правосудия, созданный в соответствии с Планом действий в области электронного правосудия на 2019-2023 годы, включает в себя инструменты на основе ИИ для маршрутизации дел и управления сроками в государствах-членах ЕС [16]. В Сингапуре Система интеллектуальной транскрипции судебных заседаний (iCTS) использует ИИ для транскрипции и индексации судебных разбирательств в режиме реального времени, как предусмотрено Приказом 38А Правил суда [17].

Влияние этих систем на эффективность судебной системы является существенным. Они не только сокращают время обработки дел и снижают административную нагрузку на судей и сотрудников аппарата суда, но и повышают точность, прозрачность и доступность судебных процедур для участников процесса. Использование ИИ позволяет автоматизировать рутинные задачи, такие как сортировка документов, назначение дел, контроль сроков и ведение протоколов, тем самым освобождая ресурсы для более сложной аналитической и правовой работы. Более того, такие технологии способствуют унификации практики, минимизируют человеческий фактор и могут повысить доверие общества к судебной системе за счёт повышения её предсказуемости и эффективности.

Исследование, проведенное в 2021 году Национальным центром государственных судов, показало, что системы управления делами на основе ИИ сократили время обработки дел в среднем на 33% в участвующих судах США [18]. В Бразилии система VICTOR, разработанная Верховным федеральным судом, использует машинное обучение для классификации и маршрутизации входящих дел, обработав более 42 000 дел за первый год работы [19].

Участие ИИ в администрировании судебного процесса вошло и в практику Узбекистана. В частности, в результате реализации программ по внедрению в деятельность судов современных информационных-коммуникационных технологий и цифровизации деятельности органов судебной власти, утвержденных постановлениями Президента Республики Узбекистан в августе 2017 года и в сентябре 2020 года, внедрены системы дистанционного обращения в суды, участия в судебных заседаниях с использованием системы видеоконференцсвязи, автоматического распределения дел между судьями, опубликования судебных решений в сети Интернет, направления исполнительных документов на принудительное исполнение в электронной форме [20].

Однако внедрение ИИ в административные задачи не лишено проблем. Общий регламент по защите данных (GDPR) в ЕС, в частности, статьи 22 и 35, требует тщательного рассмотрения вопросов конфиденциальности данных и алгоритмической прозрачности в судебных системах ИИ [21]. В отчете Совета Европы за 2022 год подчеркивалась обеспокоенность по поводу того, что ИИ может увековечить или усугубить существующие предубеждения при распределении и управлении делами [22].

Эти опасения касаются прежде всего отсутствия объяснимости решений, принимаемых на основе ИИ, особенно когда алгоритмы используются для предварительной классификации дел, определения приоритетности или распределения между судьями. Кроме того, непрозрачные или закрытые алгоритмы могут затруднять контроль за соблюдением принципов справедливости, нейтральности и права на справедливое судебное разбирательство. В контексте правосудия такие проблемы приобретают особую значимость, поскольку каждое решение может оказы-

вать существенное влияние на судьбы людей.

Несмотря на эти проблемы, тенденция к использованию ИИ в судебном администрировании продолжает расти, поскольку такие технологии позволяют повысить эффективность работы судов и упростить доступ к правосудию. ИИ рассматривается как вспомогательный инструмент, облегчающий выполнение рутинных задач и позволяющий сосредоточиться на содержательной правовой работе. Поэтому существует настоятельная необходимость в разработке этических стандартов, механизмов независимого аудита ИИ-систем и процедур оценки риска, чтобы обеспечить баланс между технологическим прогрессом и защитой основных прав.

ИИ в юридических исследованиях и анализе

В условиях стремительного роста объёма правовой информации ИИ становится незаменимым инструментом в юридических исследованиях и анализе. Современные алгоритмы способны обрабатывать и систематизировать большие массивы нормативных актов, судебной практики и юридической доктрины, ускоряя процесс поиска релевантной информации и выявления закономерностей в правоприменении.

ИИ произвел революцию в юридических исследованиях и анализе, предлагая беспрецедентную скорость и глубину обработки юридической информации. Передовые алгоритмы обработки естественного языка, такие как те, которые используются LexisNexis' Lexis+ и Thomson Reuters' Westlaw Edge, могут анализировать миллионы юридических документов за считанные секунды, предоставляя судьям исчерпывающие резюме прецедентного права и соответствующие прецеденты [23]. Эти системы работают в соответствии с принципами, изложенными в статье 6 Европейской конвенции о правах человека, гаранти-

руя права на справедливое судебное разбирательство за счет расширенного доступа к юридической информации [24].

Влияние ИИ на юридические исследования огромно. Исследование 2021 года, опубликованное в "Harvard Journal of Law & Technology", показало, что юридические исследования с использованием ИИ сократили время исследования на 47%, увеличив при этом количество выявленных соответствующих дел на 23% по сравнению с традиционными методами [25].

В Соединенном Королевстве Британский и Ирландский институт правовой информации (BAILII) внедрил функции поиска на основе ИИ, значительно улучшив доступность прецедентного права, как того требует Закон о конституционной реформе 2005 года (раздел 6) [26].

ИИ-платформы уже сегодня помогают юристам формировать правовые позиции, анализировать риски и прогнозировать возможные исходы дел. Например, системы на основе машинного обучения могут сопоставлять обстоятельства конкретного дела с прецедентами, выявляя схожие правовые конструкции и предлагая соответствующие аргументы.

Так, Верховный суд Индии в своем решении 2018 года по делу Swapnil Tripathi против Верховного суда Индии подчеркнул важность технологий в повышении прозрачности судебной системы, прокладывая путь для инструментов правовых исследований на основе ИИ [27].

Однако опора на ИИ в юридических исследованиях вызывает опасения относительно потенциальных предубеждений при алгоритмическом выборе дел. В статье 2022 года в "Yale Journal of Law and Technology" подчеркивается риск "алгоритмического прецедента", когда системы ИИ могут непреднамеренно отдавать приоритет определен-

ным правовым толкованиям по сравнению с другими [28]. Для решения этих проблем Типовые правила профессионального поведения Американской ассоциации юристов, в частности Правило 1.1. о компетентности, теперь включают обязанность понимать преимущества и риски соответствующих технологий, включая инструменты правовых исследований на основе ИИ [29].

Наряду с отмеченным выше, активное внедрение ИИ в юридическую аналитику также требует соблюдения принципов прозрачности и надёжности. Поэтому, как констатировалось ранее, существует настоятельная необходимость в разработке этических стандартов, механизмов независимого аудита ИИ-систем и процедур оценки риска, чтобы обеспечить баланс между технологическим прогрессом и защитой основных прав.

В перспективе такие технологии способны не только повысить качество юридического анализа, но и способствовать более обоснованному, последовательному и справедливому применению права, особенно в условиях роста правовой неопределённости и сложности нормативной среды.

Инструменты прогностического правосудия и оценки рисков

Инструменты прогнозного правосудия и оценки рисков представляют собой спорное применение ИИ в судебной системе. Эти инструменты используют алгоритмы машинного обучения для прогнозирования результатов дел или оценки риска рецидивизма. Несмотря на потенциальную пользу – такую как повышение оперативности и единообразия в принятии решений – их использование вызывает серьёзные опасения, связанные с дискриминацией, отсутствием прозрачности алгоритмов и рисками ошибочной оценки личности обвиняемого.

Исследования показывают, что подобные системы могут увековечивать системные предубеждения, если обучаются на данных, содержащих следы расовой, социальной или иной предвзятости. Кроме того, автоматизированные решения зачастую воспринимаются как объективные, хотя в действительности они лишь отражают закономерности, выявленные в исторических данных – не всегда справедливых или сбалансированных. Поэтому в юридическом сообществе всё чаще звучат призывы к внедрению строгих стандартов этической проверки, объяснимости алгоритмических решений и гарантированного человеческого контроля на всех этапах применения таких инструментов в правосудии.

Система COMPAS, широко используемая в судах США, является примером этого подхода, анализируя криминальное прошлое и личные характеристики для прогнозирования риска повторного совершения преступления [30]. В Европе система HART (инструмент оценки риска вреда), разработанная полицией Дарема в Великобритании, использует алгоритмы случайного леса для оценки риска правонарушителя, как указано в Законе о полиции и преступности 2017 года (раздел 165) [31]. Использование этих инструментов вызвало значительные правовые и этические дебаты. В деле *State v. Loomis* (2016) Верховный суд Висконсина поддержал использование COMPAS при вынесении приговоров, подчеркнув при этом необходимость осторожности и прозрачности [32]. Напротив, голландский суд в деле *NJCM cs/De Staat der Nederlanden (SyRI)* (2020) вынес решение против использования системы оценки риска, сославшись на нарушения статьи 8 Европейской конвенции о правах человека [33].

Академические исследования вызвали обеспокоенность по поводу

точности и потенциальной предвзятости этих инструментов. Исследование 2018 года, опубликованное в “Science Advances”, показало, что COMPAS не более точен, чем прогнозы, сделанные людьми с небольшим или нулевым опытом в области уголовного правосудия [34]. Агентство Европейского союза по основным правам в своем отчете за 2020 год подчеркнуло риск того, что эти инструменты увековечат общественные предубеждения, особенно в отношении меньшинств [35].

Несмотря на эти опасения, принятие прогностических инструментов продолжает расти. Закон США “Первый шаг” 2018 года предписывает использование инструментов оценки риска в федеральных тюрьмах, подчеркивая при этом необходимость регулярной проверки и обновлений для смягчения предвзятости [36].

Изложенное ещё раз подчёркивает, что ИИ играет всё более важную роль в юридических исследованиях и анализе, значительно ускоряя обработку данных и помогая выявлять ключевые правовые тенденции. Прогнозные системы, такие как алгоритмы оценки риска рецидива, показывают потенциал для повышения эффективности правосудия, но при этом несут серьёзные риски, связанные с предвзятостью данных и недостаточной прозрачностью алгоритмических решений.

В связи с этим возникает необходимость в строгих этических стандартах, независимом аудите и правовом регулировании, которые обеспечат баланс между инновациями и защитой основных прав человека. Крайне важно сохранять человеческий контроль над использованием ИИ в судебной системе, чтобы искусственный интеллект оставался вспомогательным инструментом, а не заменой профессионального и справедливого судебного суждения.

ИИ в разрешении споров онлайн

Системы разрешения споров в режиме онлайн (ODR) все чаще включают ИИ для содействия эффективному и доступному правосудию. Использование ИИ позволяет автоматизировать многие этапы процесса – от сбора и анализа информации до выработки предложений по разрешению конфликта. Такие системы обеспечивают быструю обработку заявлений, уменьшают нагрузку на суды и делают правосудие более доступным для граждан, особенно в регионах с ограниченным количеством юридических ресурсов.

Однако интеграция ИИ в ODR также требует внимания к вопросам прозрачности алгоритмов, защиты конфиденциальности и сохранения права участников на справедливое разбирательство. Поэтому успешное внедрение ИИ в онлайн-разрешение споров возможно только при сочетании технических инноваций с чёткими этическими и правовыми рамками, гарантирующими равенство и защиту прав всех сторон процесса.

Регламент Европейского союза о потребительском ODR (Регламент (ЕС) № 524/2013) обеспечивает основу для платформ разрешения споров на основе ИИ, подчеркивая их роль в трансграничных потребительских спорах [37]. В Соединенных Штатах такие платформы, как Modria, теперь часть Tyler Technologies, используют алгоритмы ИИ для классификации дел и предложений по урегулированию в различных типах споров [38].

Потенциал ODR на основе ИИ для расширения доступа к правосудию значителен. Такие системы способны преодолевать традиционные барьеры – географические, финансовые и временные – позволяя людям разрешать споры быстро и с минимальными затратами. Благодаря автоматизации процедур и возможности круглосуточного доступа,

ODR делает правосудие более доступным для широких слоев населения, включая тех, кто ранее сталкивался с трудностями в обращении в традиционные суды.

В то же время для раскрытия полного потенциала этих технологий необходимо обеспечить прозрачность работы ИИ, защиту персональных данных и механизм обжалования решений. Только при условии соблюдения этих принципов ODR сможет стать эффективным и справедливым инструментом, способствующим укреплению доверия к судебной системе и защите прав граждан.

Исследование 2021 года, опубликованное в Международном журнале по разрешению споров в режиме онлайн, показало, что ODR с использованием ИИ сократило время разрешения на 50% и увеличило показатели урегулирования на 30% по сравнению с традиционными методами [39].

В Китае “Интернет-суды”, созданные в соответствии с Положениями Верховного народного суда по ряду вопросов, касающихся судебного разбирательства дел интернет-судами (2018 г.), широко используют ИИ для подачи дел, обмена доказательствами и даже предварительных решений [40].

Гражданский процессуальный кодекс Республики Узбекистан утвердил нормативно положения об участии в судебном заседании в режиме видеоконференцсвязи. Так, согласно статье 209 данного Кодекса, при наличии в судах технической возможности осуществления видеоконференцсвязи лица, участвующие в деле, и лица, содействующие осуществлению правосудия, могут участвовать в судебном заседании в режиме видеоконференцсвязи при заявлении ими ходатайства об этом или по инициативе суда [41].

Однако обеспечение надлежащей правовой процедуры в ODR с использо-

ванием ИИ остается проблемой. Автоматизация многих этапов процесса может ограничивать возможность участников полностью понять ход разбирательства и оспорить решения, если они считают их несправедливыми или ошибочными. Кроме того, сложность алгоритмов и недостаток их объяснимости создают риск потери прозрачности, что может подорвать доверие к системе и привести к несправедливым результатам.

Также существует угроза усиления предвзятости и дискриминации, если ИИ обучается на некачественных или искаженных данных. Поэтому крайне важно разрабатывать механизмы контроля, обеспечивающие соблюдение принципов справедливости, равенства и права на защиту, а также предусматривать возможность вмешательства человека на всех ключевых этапах разрешения споров. Только при таком подходе ODR с использованием ИИ сможет эффективно и этично выполнять свою миссию по расширению доступа к правосудию.

В “Этическом мнении 500” Американской ассоциации юристов за 2022 г. рассматриваются этические аспекты использования ИИ в разрешении споров, подчеркивая необходимость прозрачности и человеческого надзора [42]. Глава 25 Закона Канадского гражданского трибунала по урегулированию споров [SBC 2012], в частности разделы 3–4, предоставляет модель для интеграции ИИ в ODR с сохранением процессуальной справедливости [43].

Удовлетворенность пользователей системами ODR на базе ИИ в целом положительная. Опрос, проведенный в 2020 г. Гаагским институтом инноваций в праве, показал, что 76% пользователей сообщили об удовлетворенности процессами ODR с использованием ИИ, назвав скорость и удобство основными преимуществами [44]. По мере развития

систем ODR они, вероятно, существенно повлияют на традиционные судебные процессы, потенциально сокращая объемы рассмотрения дел и изменяя роль судей в разрешении споров.

Вместе с тем, широкое внедрение таких технологий требует адаптации правовых институтов и профессионалов к новым формам взаимодействия, а также создания надёжных механизмов контроля качества и защиты прав участников. Успех ODR будет зависеть от того, насколько эффективно удастся сочетать инновационные технические решения с традиционными принципами справедливости, обеспечивая прозрачность, доступность и доверие к системе.

Обработка естественного языка в судебных разбирательствах

Технологии обработки естественного языка (NLP) преобразуют судебные разбирательства, предлагая решения для транскрипции, перевода и распознавания голоса. Это значительно ускоряет документооборот, повышает точность протоколирования и облегчает доступ к судебным материалам для участников процесса и специалистов. Благодаря NLP становится возможным автоматический анализ больших массивов текстов – от судебных решений до правовых документов – что способствует более глубокому и оперативному юридическому анализу.

Кроме того, интеграция NLP в судебные системы способствует устранению языковых барьеров, обеспечивая перевод и интерпретацию в реальном времени, что особенно важно в международных и многоязычных делах. Тем не менее, для полного раскрытия потенциала этих технологий необходимо решать вопросы точности распознавания, защиты конфиденциальности и этического использования, чтобы гарантировать справедливость и надежность судебного процесса.

Закон США о судебных отчетах 1948 года (28 USC § 753) был истолкован как разрешающий услуги транскрипции на основе ИИ при условии, что они соответствуют стандартам точности [45]. В Европейском союзе Директива 2010/64/EU о праве на устный и письменный перевод в уголовных процессах стимулировала разработку систем перевода в реальном времени на основе ИИ в залах суда [46]. Верховный суд Индии в отчете своего Е-комитета по фазе III излагает планы по внедрению услуг транскрипции и перевода на основе NLP в индийских судах [47]. Эти технологии предлагают значительные преимущества с точки зрения точности и эффективности.

Исследование 2021 года, опубликованное в “Cornell Journal of Law and Public Policy”, показало, что услуги транскрипции на основе ИИ достигли точности 98,5%, превзойдя судебных репортеров-людей [48]. Использование NLP в синхронном переводе было успешно опробовано в Международном уголовном суде, как сообщается в его годовом отчете за 2020 год, что значительно повысило доступность для неносителей языка [49].

Однако, остаются проблемы с сохранением подлинности и целостности судебных записей при использовании систем ИИ. Национальный институт стандартов и технологий США (NIST) разработал руководящие принципы для обеспечения надежности судебных стенограмм, созданных ИИ, решая проблемы, связанные с потенциальными ошибками или манипуляциями [50]. Правовые и этические аспекты использования NLP в конфиденциальных разбирательствах рассматриваются в Руководящих принципах Совета Европы по электронным доказательствам в гражданских и административных разбирательствах (2019), в которых подчеркивается необходимость человеческой

проверки переводов, созданных ИИ, в критических частях разбирательства[51].

По мере того, как технологии NLP продолжают развиваться, их интеграция в судебные разбирательства, вероятно, будет расширяться, потенциально революционизируя то, как вербальные взаимодействия в судах записываются, переводятся и анализируются. Это позволит существенно повысить точность и скорость подготовки судебных протоколов, а также улучшить качество перевода для участников, говорящих на разных языках. Более того, автоматизированный анализ речи и текста откроет новые возможности для выявления ключевых аргументов, эмоциональных оттенков и потенциальных противоречий в показаниях, что поможет судьям и адвокатам принимать более информированные решения.

Однако, такая трансформация требует решения важных технических и этических вопросов, включая защиту конфиденциальности участников процесса, обеспечение прозрачности алгоритмов и предотвращение возможных ошибок распознавания. Только при комплексном подходе NLP сможет стать надёжным и справедливым инструментом, способствующим модернизации судебных процедур и улучшению доступа к правосудию.

ИИ для поддержки принятия судебных решений

Системы ИИ, предназначенные для поддержки принятия судебных решений, набирают обороты в различных юрисдикциях. Эти инструменты направлены на предоставление судьям соответствующей судебной практики, руководств по вынесению приговоров и статистических данных для обоснования их решений. Использование таких систем способствует повышению последовательности и объективности судебных актов, а также снижает веро-

ятность ошибок, связанных с ограниченным временем или объёмом обрабатываемой информации.

Вместе с тем, полагаться исключительно на рекомендации ИИ при вынесении решений рискованно. Алгоритмы могут отражать и усиливать существующие предубеждения в данных, а также не учитывать уникальные обстоятельства конкретного дела. Поэтому ключевым остаётся сохранение полного судебного усмотрения, где ИИ выступает лишь вспомогательным инструментом, а не заменой правового анализа и оценки. Надёжность таких систем требует постоянной верификации, прозрачности используемых моделей и встроенных механизмов подотчётности, чтобы гарантировать соответствие судебных решений принципам справедливости и законности.

В Соединенных Штатах проект SCOTUS-Predict продемонстрировал потенциал машинного обучения для прогнозирования решений Верховного суда с точностью до 70% [52]. Инициатива Министерства юстиции Эстонии по разработке “робота-судьи” на основе ИИ для рассмотрения споров по мелким искам, объявленная в 2019 году, представляет собой смелый шаг на пути к судебному разбирательству с использованием ИИ [53]. В Китае в Мнении Верховного народного суда об ускорении создания умных судов (2017) излагается комплексный план по интеграции инструментов поддержки принятия решений на основе ИИ в судебную систему [54].

Эти системы могут способствовать согласованности судебных решений и уменьшению когнитивных предубеждений. Исследование 2022 года, опубликованное в “Harvard Law Review”, показало, что судьи, использующие инструменты поддержки принятия решений на основе ИИ, продемонстрировали снижение

различий в вынесении приговоров на 23% [55].

Однако, опора на рекомендации, сгенерированные ИИ, вызывает этические проблемы. Европейская этическая хартия Европейской комиссии по эффективности правосудия (CEPEJ) об использовании ИИ в судебных системах (2018 г.) подчеркивает принцип “под контролем пользователя” (в статье 5), предусматривая, что судьи должны сохранять возможность пересматривать решения ИИ [56].

Необходимость прозрачности в этих системах имеет решающее значение. В отчете Института AI Now за 2021 год “Алгоритмическая подотчетность в судебной системе” подчеркивается важность объяснимого ИИ для поддержания общественного доверия к судебному процессу [57]. По мере развития этих систем они, вероятно, будут существенно влиять на судебные рассуждения и процессы принятия решений, что потребует постоянной оценки и этических рекомендаций.

Некоторые отечественные исследователи, перечисляя такие обуславливающие необходимость использования ИИ в судебном процессе факторы, как создание возможности повышения эффективности, способствование обеспечению правосудия, обеспечение точности информации и материалов дела, имеющих в распоряжении суда, сокращение судебных издержек, служение обеспечению безопасности и конфиденциальности, подытоживают, что использование ИИ в судебном процессе является важным шагом на пути к повышению общей эффективности работы судов, обеспечению правосудия и снижению влияния человеческого фактора [58].

В этой связи, важно обеспечить, чтобы судьи и другие участники процесса понимали, как работают алгоритмы, на

каких данных они обучены и каковы ограничения их применения. Без должной прозрачности и механизмов подотчетности существует риск того, что автоматизированные рекомендации будут восприниматься как нейтральные и объективные, даже если они основаны на искаженных или неполных данных. Поэтому критически важно развивать не только технологии, но и нормативные и этические рамки, которые обеспечат баланс между инновациями и фундаментальными правами человека, включая право на справедливое судебное разбирательство.

Проблемы и ограничения ИИ в судебной системе

Внедрение ИИ в судебные системы сталкивается со значительными проблемами и ограничениями. Алгоритмическая предвзятость остается основной проблемой, поскольку исследования показывают, что системы ИИ могут увековечивать или усугублять существующие общественные предубеждения. Это особенно опасно в правовой сфере, где решения напрямую влияют на права, свободы и судьбы людей.

Предвзятость может проникать в алгоритмы через обучающие данные, отражающие историческое неравенство или дискриминационные практики, а также через неосознанные допущения разработчиков. В результате ИИ-системы могут воспроизводить стереотипы в таких вопросах, как определение риска рецидива, распределение дел или прогнозирование решений. Поэтому крайне важно обеспечивать тщательный аудит данных и моделей, а также внедрять механизмы исправления ошибок и пересмотра рекомендаций, чтобы гарантировать соблюдение принципов справедливости, недискриминации и равенства перед законом.

Знаменательное исследование “ProPublica” алгоритма COMPAS выя-

вило расовые различия в его оценках рисков, что вызвало глобальные дебаты о справедливости ИИ в судебной системе [59].

Отсутствие прозрачности в процессах принятия решений ИИ, часто называемое проблемой “черного ящика”, создает проблемы для надлежащей правовой процедуры и судебной ответственности. Этот вопрос рассматривается в Общем регламенте ЕС о защите данных (GDPR), в частности в статье 22, которая предоставляет лицам право на вмешательство человека в автоматизированное принятие решений [60].

Проблемы конфиденциальности и безопасности данных имеют первостепенное значение, поскольку судебные системы ИИ часто обрабатывают конфиденциальную личную информацию. Конвенция Совета Европы 108+ обеспечивает основу для защиты данных при автоматизированной обработке, применимую к судебному ИИ [61].

Технические ограничения современных технологий ИИ при обработке сложных юридических обоснований и нюансов человеческого фактора остаются значительными. Исследование 2021 года в MIT Technology Review подчеркнуло неспособность современных систем ИИ понимать контекстуальные нюансы в юридических делах [62].

Потенциальная эрозия человеческого суждения в судебных процессах вызывает растущую обеспокоенность. Отчет Международной ассоциации юристов за 2020 год “Будущее юридических услуг” предостерегает от чрезмерной зависимости от ИИ в принятии судебных решений, подчеркивая незаменимую роль судей-людей в толковании и применении закона [63].

Эти проблемы требуют тщательного рассмотрения и постоянных исследований, чтобы гарантировать, что интеграция ИИ в судебную систему укрепляет,

а не подрывает принципы справедливости и беспристрастности.

В этом контексте ключевым вызовом становится выстраивание такой модели взаимодействия человека и машины, при которой ИИ дополняет юридическое мышление, а не подменяет его. Технологии должны служить инструментом поддержки, предоставляя вспомогательную аналитику, выявляя закономерности и облегчая доступ к релевантной информации, но при этом окончательное решение должно оставаться за человеком, способным учитывать моральные, социальные и контекстуальные аспекты дела.

Для достижения этого необходимы не только технические усовершенствования, но и создание нормативных рамок, регулирующих применение ИИ в правосудии. Это включает разработку стандартов прозрачности, процедур этической оценки и механизмов правового надзора. Только при комплексном подходе интеграция ИИ сможет способствовать укреплению доверия к судебной системе и эффективному функционированию правосудия в условиях цифровой трансформации.

Этические и правовые основы судебного ИИ

Разработка этических и правовых рамок для судебного ИИ имеет решающее значение для его ответственного внедрения. Без чётко определённых границ и принципов использования такие технологии могут подрвать фундаментальные правовые гарантии, включая право на справедливое судебное разбирательство, непредвзятость суда и равенство сторон.

Эти рамки должны включать требования к прозрачности алгоритмов, обеспечению объяснимости решений, недопущению дискриминации, а также обязательному участию человека в принятии окончательных судебных ре-

шений. Важно также установить механизмы независимого надзора, аудита ИИ-систем и каналов обжалования решений, в которых ИИ сыграл роль. Только при наличии таких условий судебный ИИ сможет эффективно поддерживать функционирование правосудия, не нарушая его базовые принципы.

Европейская этическая хартия по использованию ИИ в судебных системах, принятая СЕРЕУ в 2018 году, предоставляет всеобъемлющий набор руководящих принципов, подчеркивая принципы уважения основных прав, недискриминации, качества и безопасности, прозрачности и контроля со стороны пользователя [64].

В Соединенных Штатах Национальный институт стандартов и технологий (NIST) разработал Рамочную структуру управления рисками ИИ, которая включает конкретные соображения относительно ИИ в правовых и судебных контекстах [65]. Разрабатывается национальная политика в отношении ИИ в судебной системе, а Директива Канады об автоматизированном принятии решений предоставляет модель для использования ИИ правительством, в том числе в системе правосудия [66].

Ключевые этические принципы, предлагаемые для судебного ИИ, включают прозрачность, справедливость, подотчетность и человеческий контроль. Глобальная инициатива IEEE по этике автономных и интеллектуальных систем разработала специальные руководящие принципы для ИИ в правовых и судебных системах, подчеркивая необходимость объяснимого ИИ в принятии юридических решений [67].

Правовые проблемы, связанные с привлечением систем ИИ к ответственности за ошибки или предвзятость, решаются посредством предложений по аудиту и сертификации ИИ. Предлагаемый ЕС Закон об искусственном интел-

лекте включает положения для систем ИИ с высоким уровнем риска, включая те, которые используются при отправлении правосудия [68].

Продолжаются дебаты о том, нужны ли новые законы для регулирования ИИ в судебной системе или достаточно существующих правовых рамок. В отчете Центра Беркмана Кляйна по Интернету и обществу при Гарвардском университете за 2022 год утверждается необходимость сочетания существующих правовых принципов и новых, специально предназначенных для ИИ правил для регулирования судебного ИИ [69]. Поскольку ИИ продолжает развиваться, эти этические и правовые рамки должны будут адаптироваться, чтобы обеспечить ответственное и эффективное использование ИИ в судебных системах.

Интеграция ИИ в судебную систему предлагает преобразовательный потенциал, одновременно представляя значительные проблемы. Баланс технологических инноваций с фундаментальными принципами правосудия имеет решающее значение. Текущие исследования, этические принципы и правовые рамки имеют важное значение для регулирования использования ИИ в судебной системе, обеспечивая его ответственное внедрение и поддерживая общественное доверие к судебной системе.

Дальнейшее развитие таких технологий должно опираться на принципы транспарентности, подотчетности и верховенства права. Ключевым приоритетом остаётся защита прав участников процесса и недопущение того, чтобы алгоритмические решения подменяли человеческое суждение. Лишь при комплексном и осторожном подходе ИИ может стать инструментом, усиливающим справедливость, доступность и эффективность правосудия, а не подрывающим его основы.

Источники и литература:

1. <https://lex.uz/ru/docs/7158606#7181884>
2. Мамасидиков М.М. Актуальные вопросы использования искусственного интеллекта в научной деятельности. // Сборник материалов научно-практической конференции: "Киберправо: проблемы и перспективы развития", – С. 35. Правоохранительная академия Республики Узбекистан. Ташкент, 2025.
3. European Commission for the Efficiency of Justice. (2018). European Ethical Charter on the Use of AI in Judicial Systems and Their Environment.
4. Susskind, R. (2019). Online Courts and the Future of Justice. Oxford University Press.
5. National Institute of Standards and Technology. (2019). U.S. Leadership in AI: A Plan for Federal Engagement in Developing Technical Standards and Related Tools.
6. Kleinberg, J., Lakkaraju, H., Leskovec, J., Ludwig, J., & Mullainathan, S. (2018). Human decisions and machine predictions. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(1), 237-293.
7. Dale, R. (2019). Law and word order: NLP in legal tech. *Natural Language Engineering*, 25(1), 211-217.
8. Surden, H. (2019). Artificial intelligence and law: An overview. *Georgia State University Law Review*, 35(4), 1305-1337.
9. Northpointe. (2012). COMPAS Risk & Need Assessment System: Selected Questions Posed by Inquiring Agencies.
10. Regulation (EU) 2022/850 on a computerised system for the cross-border electronic exchange of data in the area of judicial cooperation in civil and criminal matters.
11. European Commission. (2020). 2020 EU Justice Scoreboard.
12. Administrative Office of the U.S. Courts. (2020). Annual Report 2020.
13. Supreme People's Court of China. (2019). Chinese Courts and Internet Judiciary.
14. <https://upl.uz/obshestvo/49373-news.html>
15. Federal Rules of Civil Procedure, Rule 5 (2018).
16. European Commission. (2019). 2019-2023 Action Plan European e-Justice.
17. Supreme Court of Singapore. (2020). Intelligent Court Transcription System.
18. National Center for State Courts. (2021). The State of State Courts 2021.
19. Supreme Federal Court of Brazil. (2020). Artificial Intelligence in the Judiciary.
20. <https://lex.uz/docs/3327996>; <https://lex.uz/docs/4979899>
21. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation).
22. Council of Europe. (2022). European judicial systems - CEPEJ Evaluation Report.
23. LexisNexis. (2021). Lexis+ Legal Research Platform.
24. European Convention on Human Rights, art. 6.
25. Katz, D. M., Bommarito II, M. J., & Blackman, J. (2017). A general approach for predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. *PloS one*, 12(4), e0174698.
26. Constitutional Reform Act 2005, c. 4 (UK).
27. Swapnil Tripathi v. Supreme Court of India, (2018) 10 SCC 639. This case emphasized the importance of technology in enhancing judicial transparency, paving the way for AI-powered legal research tools in India.
28. Re, R. M., & Solow-Niederman, A. (2019). Developing artificially intelligent justice. *Stanford Technology Law Review*, 22, 242-289.
29. American Bar Association. (2020). Model Rules of Professional Conduct.
30. Northpointe. (2012). COMPAS Risk & Need Assessment System: Selected Questions Posed by Inquiring Agencies.
31. Police and Crime Act 2017, c. 3, § 165 (UK).
32. State v. Loomis, 881 N.W.2d 749 (Wis. 2016). This case addressed the use of algorithmic risk assessments in sentencing, raising important questions about due process and transparency in AI-assisted judicial decision-making.
33. NJCM c.s./De Staat der Nederlanden (SyRI) case, Case No. C/09/550982/HA ZA 18/388 (2020). This Dutch court ruling against the use of a risk assessment system highlighted concerns about privacy and discrimination in algorithmic decision-making.

34. Dressel, J., & Farid, H. (2018). The accuracy, fairness, and limits of predicting recidivism. *Science Advances*, 4(1), eaao5580.
35. European Union Agency for Fundamental Rights. (2020). Getting the Future Right - Artificial Intelligence and Fundamental Rights.
36. First Step Act of 2018, Pub. L. No. 115-391, 132 Stat. 5194.
37. Regulation (EU) No 524/2013 on online dispute resolution for consumer disputes.
38. Tyler Technologies. (2021). Modria Online Dispute Resolution.
39. Katsh, E., & Rabinovich-Einy, O. (2017). *Digital Justice: Technology and the Internet of Disputes*. Oxford University Press.
40. Supreme People's Court of China. (2018). Provisions on Several Issues Concerning the Trial of Cases by Internet Courts.
41. <https://www.lex.uz/ru/docs/3517334#3520857>
42. American Bar Association. (2022). Formal Opinion 500: Language Access in the Client-Lawyer Relationship.
43. Civil Resolution Tribunal Act, SBC 2012, c 25 (Can.).
44. The Hague Institute for Innovation of Law. (2020). Trend Report on ODR.
45. Court Reporting Act of 1948, 28 U.S.C. § 753.
46. Directive 2010/64/EU on the right to interpretation and translation in criminal proceedings.
47. Supreme Court of India. (2021). e-Courts Project Phase III Report.
48. Sourdin, T., & Cornes, R. (2018). Do judges need to be human? The implications of technology for responsive judging. In *The Responsive Judge* (pp. 87-119). Springer.
49. International Criminal Court. (2020). Annual Report 2020.
50. National Institute of Standards and Technology. (2021). Guidelines for AI Reliability.
51. Council of Europe. (2019). Guidelines on Electronic Evidence in Civil and Administrative Proceedings.
52. Katz, D. M., Bommarito II, M. J., & Blackman, J. (2017). A general approach for predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. *PloS one*, 12(4), e0174698.
53. Ministry of Justice of Estonia. (2019). Artificial intelligence in the courts of Estonia.
54. Supreme People's Court of China. (2017). Opinions on Accelerating the Building of Smart Courts.
55. Katz, D. M., Bommarito II, M. J., & Blackman, J. (2017). A general approach for predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. *PloS one*, 12(4), e0174698.
56. European Commission for the Efficiency of Justice. (2018). European Ethical Charter on the Use of AI in Judicial Systems and Their Environment.
57. AI Now Institute. (2021). Algorithmic Accountability in the Judiciary.
58. Уринбоева М.М., Абдуфаттоев Й.Ф. Понятие, значение, необходимость и ретроспективный анализ использования искусственного интеллекта в судебном разбирательстве. // Сборник материалов научно-практической конференции: "Киберправо: проблемы и перспективы развития". – С. 273. Правоохранительная академия Республики Узбекистан. – Ташкент, 2025.
59. Angwin, J., Larson, J., Mattu, S., & Kirchner, L. (2016). Machine bias. ProPublica.
60. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation), art. 22.
61. Council of Europe. (2018). Convention 108+: Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Personal Data.
62. Simonite, T. (2021). The Challenges of AI Legal Tech. *MIT Technology Review*.
63. International Bar Association. (2020). The Future of Legal Services.
64. European Commission for the Efficiency of Justice. (2018). European Ethical Charter on the Use of AI in Judicial Systems and Their Environment.
65. National Institute of Standards and Technology. (2021). AI Risk Management Framework.
66. Treasury Board of Canada Secretariat. (2019). Directive on Automated Decision-Making.
67. IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems. (2019). Ethically Aligned Design: A Vision for Prioritizing Human Well-being with Autonomous and Intelligent Systems.
68. European Commission. (2021). Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act).
69. Berkman Klein Center for Internet & Society at Harvard University. (2022). AI Governance in the Judicial System.

ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДА ХАЛҚАРО ХУСУСИЙ ҲУҚУҚ ТАМОЙИЛЛАРИНИ БЕЛГИЛАШ МАСАЛАЛАРИ

Азизбек ВАХАБОВ,

Тошкент давлат юридик
университети мустақил изланувчиси

Аннотация: мазкур мақолада халқаро хусусий ҳуқуқнинг асосий тамойилларини шакллантириш ва уларнинг ҳуқуқий тизимлар ўртасидаги ролини аниқлаш масалалари АҚШ, Германия, Хитой, Россия каби давлатлар тажрибаси ва Ўзбекистон қонунчилиги мисолида таҳлил қилинади. Шунингдек, Тошкент давлат юридик университети олимларининг халқаро хусусий ҳуқуққа илмий қарашлари бўйича норматив-ҳуқуқий асосларни мукаммаллаштириш бўйича таклифлар берилган.

Калит сўзлар: халқаро хусусий ҳуқуқ, тамойиллар, мослашув, миллий қонунчилик, қиёсий таҳлил, доктрина, юридик универсализм.

Вопросы определения принципов международного частного права в государственном управлении

Азизбек Вахабов,

самостоятельный исследователь Ташкентского государственного
юридического университета

Аннотация: в данной статье анализируются вопросы формирования основных принципов международного частного права и их роль в юридических системах различных стран. Рассматриваются примеры таких государств, как США, Германия, Китай, Россия, а также законодательство Узбекистана. Кроме того, на основе научных взглядов ученых Ташкентского государственного юридического университета предлагаются рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы.

Ключевые слова: международное частное право, принципы, адаптация, национальное законодательство, сравнительный анализ, доктрина, юридический универсализм.

Issues of defining the principles of international private law in public administration

Azizbek Vahabov,

Independent researcher at Tashkent State University of Law

Abstract: this article examines the issues of forming the main principles of private international law and determining their role among legal systems. The experience of such countries as the USA, Germany, China, Russia and the legislation of Uzbekistan are analyzed. Also, proposals are made to improve the normative-legal foundations based on the scientific views of scholars of Tashkent State University of Law on private international law.

Keywords: private international law, principles, adaptation, national legislation, comparative analysis, doctrine, legal universalism.



Кириш. Халқаро хусусий ҳуқуқда тамойилларни белгилаш унинг назарий ва амалий ривожига асосий ўрин тутди. Бу тамойиллар ҳуқуқий муносабатларнинг тузилиши, татбиқи ва интерпретациясида муҳим манба сифатида хизмат қилади. Улар давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий ҳамкорликни кучайтириш, ҳуқуқий аниқликни таъминлаш ва ҳуқуқбузарликларнинг олдини олишда катта аҳамиятга эга. Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, муваффақиятли ҳуқуқий тизимлар ўзининг асосий ҳуқуқий тамойилларини халқаро стандартларга мувофиқ белгилайди. Масалан, АҚШда *contractual freedom* (шартнома эркинлиги) ва *interest analysis* (манфаат таҳлили), Германияда *lex loci contractus* (шартнома тузилган жой ҳуқуқи), Хитойда жамоат манфаати ва Россияда миллий ҳуқуқ устуворлиги тамойиллари бугунги кунда халқаро хусусий ҳуқуқни шакллантиришда асос бўлиб хизмат қилмоқда. Ўзбекистон ҳам ушбу соҳада миллий ва халқаро тажрибалардан фойдаланиб, ўз ҳуқуқий тизимини такомиллаштирмоқда.

Халқаро хусусий ҳуқуқда тамойилларнинг тўғри белгилаб олиниши коллизия нормаларнинг самарали қўлланилиши, ҳуқуқни ҳимоя қилишнинг универсал усуллари аниқлаш, шунингдек, суд амалиётида ягона ёндашувни таъминлашда катта аҳамият касб этади.

Тамойиллар нафақат қонунчиликка таъсир кўрсатади, балки унинг интерпретацияси ва татбиқини йўналтиради. Бугунги кунда турли давлатлар, хусусан, АҚШ, Германия, Хитой ва Россия халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасида ўзига хос ёндашувларга эга бўлиб, уларни қиёсий таҳлил қилиш мазкур соҳадаги илмий ҳамкорликни кучайтиришга хизмат қилади.

Халқаро хусусий ҳуқуқ тамойиллари – бу ҳуқуқий тизимнинг устувор қоидалари бўлиб, улар ҳуқуқ нормаларининг

мазмунини белгилайди. Халқаро хусусий ҳуқуқда асосий тамойиллар жаҳон амалиётида эътироф этилган бир қатор ҳуқуқий қарашлар ва меъёрларга таянади.

Аввало, миллий ҳуқуқ устуворлиги принципини таъкидлаш жоиз. Мазкур принципга кўра, ҳар бир шахс ўз миллий қонунига мувофиқ ҳуқуқ ва мажбуриятларга эга бўлади. Масалан, Ўзбекистонда жисмоний шахснинг ҳуқуқ лаёқати унинг шахсий қонунига асосан баҳоланади (Фуқаролик кодекси, 1169-модда). Бу ҳолатда шахснинг миллий ҳуқуқи, яъни *lex patriae* асосий манба ҳисобланади. Германия ва Франция каби давлатларда ҳам ушбу принцип халқаро хусусий ҳуқуқнинг асосий устуни ҳисобланади. Бу принцип давлатнинг шахс устидан қонуний юрисдикциясини таъминлайди.

Коллизия нормаларнинг мослиги тамойили халқаро хусусий ҳуқуқдаги асосий ҳуқуқий механизмлардан бири бўлиб, у турли давлатлар ҳуқуқ нормалари ўртасидаги зиддиятларни ҳал этиш учун мўлжалланган. Коллизия нормалар ҳуқуқий муносабатнинг қайси ҳуқуқ тизими асосида баҳоланишини белгилайди. Масалан, Германиянинг EGBGB (*Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuche*) ҳужжатида низонинг алоқадорлигига қараб ҳуқуқ танланади. Хитойда эса, 2011 йилда қабул қилинган “Law on the Application of Laws to Foreign-Related Civil Relations” бу соҳадаги асосий ҳужжат ҳисобланади. Коллизия нормалар турлича ёндашувларга таянади: шахс ҳуқуқи, шартнома ҳуқуқи, мол-мулк ҳуқуқи кабиларда ушбу нормалар қўлланилишида татбиқ этилади.

Жамоат тартиби принципи (*ordre public*) халқаро хусусий ҳуқуқда қўлланиладиган ҳуқуқий чегараловчи механизм ҳисобланади. Агар чет эл ҳуқуқи миллий ҳуқуқнинг асосий қадриятла-

ри, одоб-ахлоқ қоидалари ёки инсон ҳуқуқларига зид келса, у ҳолда бундай ҳуқуқ татбиқ этилмайди. Масалан, Францияда ушбу принцип XIX асрдан бери амал қилиб келмоқда. Ўзбекистонда ҳам Фуқаролик кодексининг 1164-моддасида чет эл ҳуқуқи оммавий тартибга зид келган ҳолларда миллий ҳуқуқ устувор деб белгиланган. Бу механизм инсон ҳуқуқлари, оилавий муносабатлар, меҳнат муносабатлари ва бошқа ҳаётий муҳим соҳаларда катта аҳамиятга эга.

Томонлар иродасининг эркинлиги, яъни contractual autonomy тамойили – халқаро хусусий ҳуқуқда шартнома тузувчи тарафларнинг ўз муносабатларига татбиқ этиладиган ҳуқуқни эркин танлаш ҳуқуқини белгилайди. Бу принцип АҚШ ва Европа давлатларида кенг қўлланилади. Масалан, Американ conflict-of-laws доктринасида “party autonomy” тамойили марказий ўрин тутаяди. Ўзбекистонда бу ҳуқуқ Фуқаролик кодексининг 1163-моддасида мустаҳкамланган. Бундай эркинлик орқали бизнес субъектлари, халқаро инвесторлар ва тадбиркорлар ҳуқуқий таваккалчиликни камайитириш имкониятига эга бўладилар.

Процессуал адолат тамойили халқаро хусусий ҳуқуқда суд муомалаларининг адолатли ва холис тарзда олиб борилишини таъминлайди. Бу тамойил ҳуқуқий ёндашувнинг инсоний қадриятлар асосида шаклланишини талаб қилади. Европа Инсон ҳуқуқлари конвенцияси, айниқса, 6-модда, суд муҳокама-си жараёнида барча шахслар учун тенг шароит ва қонунийликка риоя этилишини кафолатлайди. Ўзбекистонда ҳам суд органлари чет эл ҳуқуқи қоидаларини қўллаётганда, мурожаат қилувчи шахснинг ҳуқуқлари, ўзини ҳимоя қилиш имконияти, далилларни тақдим этиш ва адолатли қарор чиқарилиши принципларига риоя қилиши шарт.

Хулоса қилиб айтганда, халқаро хусусий ҳуқуқдаги тамойиллар ҳуқуқий барқарорликни таъминлаш, ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш ва инсон ҳуқуқларини ҳимоя қилишда муҳим инструмент ҳисобланади. Улар нафақат ҳуқуқий нормаларнинг мазмунини шакллантиради, балки суд амалиёти ва қонунчилик ислохотларига таъсир кўрсатувчи илмий-назарий пойдеворни ҳам яратади. Шу боис, мазкур тамойилларни илмий жиҳатдан чуқур ўрганиш, халқаро тажриба билан бойитиш ва миллий қонунчиликда мустаҳкамлаш долзарб аҳамиятга эга.

Бу соҳада тадқиқот олиб борган Т.Умаровнинг фикрича, Ўзбекистонда ҳуқуқий интеграция ва коллизия нормаларни модернизация қилиш халқаро амалиётга мос келиши керак ва бу қонунчилик ислохотларининг асосий йўналишларидан бири бўлиши зарур [1]. Умаров халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасидаги модернизациянинг аҳамияти ва унинг Ўзбекистондаги ҳуқуқий тизимга интеграциялашувини асослайди, бу эса мамлакатнинг глобал ҳуқуқий алоқаларда муваффақиятли иштирок этишига ёрдам беради.

И.Рустамбеков халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларининг ўрни, уларнинг қўлланилиши ва амалда қандай ишлашини чуқур ўрганиб, шахсий қонун, жамоат тартиби ва шартнома эркинлиги тамойилларининг ўзига хос аҳамиятини таъкидлайди. Унинг фикрича, халқаро хусусий ҳуқуқда ҳуқуқ танлашда “фуқаролар манфаати билан давлат манфаатлари ўртасидаги мувозанат” сақланиши керак. Бу принцип, ҳукуматларнинг ўз ички сиёсатларини ҳимоя қилиш ва шу билан бирга, халқаро муносабатлар ҳамда алоқалар учун аниқ ва адолатли норматив-ҳуқуқий асосларни тақдим этиш зарурлигини англатади.

Рустамбеков, шунингдек, шартнома эркинлиги тамойилини халқаро хусу-

сий ҳуқуқда кўпроқ амалга оширилиши керак бўлган ҳуқуқий асос сифатида кўрсатади. Шартномаларга эркинлик бериш, барча томонларга ўз ихтиёрига кўра келишувга эришишга имконият яратишга, бу эса халқаро иқтисодий ва юридик муносабатларни тартибга солишда катта ўрин тутати [2]. Олим бу тамойилни, фақат фуқаролар ва давлатлар ўртасидаги низоларни ҳал қилишда қўллаш зарурлигини қайд этади.

Жамоат тартиби тамойили, Рустамбековнинг фикрича, давлатларнинг ички қонунларини глобал хусусий ҳуқуқ билан уйғунлаштиришда муҳим ўрин тутати. Шу билан бирга, у шахсий қонуннинг фуқаро ва томонларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилишдаги роли ҳақида таъкидлайди. Бу тамойил, фақат шахсий манфаатларни ҳисобга олиш эмас, балки ҳар бир давлатнинг суверенитети ва жамоат манфаати нуқтаи назаридан ҳам энг яхши ечимни танлашни кўзда тутати.

С.Гулямовнинг фикрича, Ўзбекистонда халқаро хусусий ҳуқуқнинг асосий тамойиллари, масалан, “автономия воли” ва “lex rei sitae” тамойиллари қонунчиликда аниқ ва қатъий ифодаланган бўлса-да, уларнинг суд амалиётида татбиқида аниқ механизмлар етишмаяпти.

“Автономия воли” тамойили халқаро хусусий ҳуқуқда муҳим принциплардан бири ҳисобланади. Бу тамойил, шартнома ёки ҳуқуқий муносабатларда иштирок этган тарафларга, ўз хоҳишларига кўра, қонун танлаш ҳуқуқини берган. Ўзбекистон қонунчилигида бу принцип катта аҳамиятга эга, чунки у ҳуқуқий эркинликни, шунингдек, олий манфаатларни ҳимоя қилишга асосланган. Лекин, Гулямовнинг таъкидлашича, бу тамойилнинг суд амалиётига татбиқида баъзи муаммолар мавжуд. Судлар бу принципни қўллашда, айниқса, хорижий қонунлар ёки шартномалардаги ҳуқуқий ҳолатларни аниқ ва самарали

кўриб чиқишда етарлича аниқ механизмларни ишлаб чиқишда қийналмоқда. Lex rei sitae тамойили, Гулямов фикрича, халқаро хусусий ҳуқуқдаги яна бир муҳим тамойил бўлиб, у кўпинча мулк ҳуқуқи ва кўчмас мулкка тегишли низоларда қўлланилади. Бу тамойилга кўра, мулкка тегишли қонунлар унинг жойлашган жойига, яъни реал жойнинг ҳуқуқий тизимига асосланади [3]. Гулямовнинг таъкидлашича, Ўзбекистонда бу тамойил қонунларда ўз аксини топган бўлса-да, амалиётда судлар ушбу тамойилни татбиқ этишда аниқ ва самарали механизмларни ишлаб чиқишга эҳтиёж бор.

Саид Гулямовнинг фикрича, Ўзбекистонда халқаро хусусий ҳуқуқнинг “автономия воли” ва lex rei sitae каби тамойиллари, қонунчиликда аниқ ва қатъий белгиланган бўлса-да, уларнинг амалиётда самарали қўлланилиши учун аниқ механизмларни ишлаб чиқиш керак. Бу тамойилларнинг самарали ишлаши учун суд амалиёти ва қонунлар орасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Шунингдек, халқаро хусусий ҳуқуқдаги суд амалиётини аниқлаш ва стандартлаштириш ушбу соҳага оид ҳужжатларнинг ишлашини яхшилашга хизмат қилади.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистондаги илмий мактаблар халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини халқаро тажрибалар билан уйғунлаштиришга интилиши, уларни қонунчиликда мустаҳкамлашга доир таклифлар ишлаб чиқиши ва суд амалиётида аниқ йўналишлар кўрсатиши билан аҳамиятлидир.

Россия халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасида кучли қонунчилик базаси ва назарий асосларга эга мамлакатлардан бири бўлиб, унинг таълимотлари МДХ давлатлари, жумладан, Ўзбекистон қонунчилигига ҳам таъсир кўрсатган. Россияда халқаро хусусий ҳуқуқ фуқаролик қонунчилиги билан боғланган

ҳолда ривожланади, айниқса, Россия Федерацияси Фуқаролик кодексининг махсус бўлими (Раздел VI) ушбу соҳани тартибга солувчи асосий манба ҳисобланади.

Замонавий россиялик олимлар орасида Е.Ю. Суханова алоҳида эътиборга молик. Унинг қарашларида Россиядаги халқаро хусусий ҳуқуқнинг тарихи, концептуал асослари ва янги трансчегаравий чақириқлар таҳлил қилинган. Суханова, жумладан, ҳуқуқ танлаш эркинлиги, жамоат тартиби ва муқобил низо ечиш усуллари катта эътибор қаратади [4].

Ҳуқуқ танлаш эркинлигига доир Елена Суханованинг қарашларида Россияда халқаро хусусий ҳуқуқнинг асосий тамойили сифатида қонун танлаш эркинлигининг амалдаги ҳолати тўлиқ таҳлил қилинади. Унинг фикрича, ҳуқуқ танлаш эркинлиги, яъни шартнома ёки ҳуқуқий муносабатларда иштирок этган тарафлар ўзларига қулай бўлган ҳуқуқий тизимни танлаш ҳуқуқига эга бўлиши, халқаро муносабатларда самарали ва аниқ механизмларни яратишда муҳим ўрин тутди. Россиянинг ички қонунларида ҳам халқаро алоқаларда қонун танлаш эркинлиги асосий принциплардан бири ҳисобланади. Бу эркинлик, биринчи навбатда, шахсий манфаатларни ҳимоя қилишга ёрдам беради, аммо унинг амалдаги татбиқи Россиянинг халқаро алоқалардаги иштирокини кучайтиришга ва уни глобал ҳуқуқий тизимларга мослаштиришга хизмат қилади.

Суханова жамоат тартиби принципини халқаро хусусий ҳуқуқдаги муҳим механизм сифатида таърифлайди. Унинг фикрича, жамоат тартиби – бу давлатлар ўртасидаги зиддиятларни ҳал қилишда асосий роль ўйнаши керак бўлган принцип. Ушбу принцип шартномалар ва халқаро келишувларда давлат манфаатларига зид келмасликини

ва жамоат манфаатларига мосликини таъминлайди. Агар ҳуқуқий қарорлар давлатнинг ички манфаатларига ва қонунларига зид бўлса, улар бекор қилинишини ёки амалга ошмаслигини таъминлаш учун жамоат тартибига асосланган чекловлар қўйилади. Бу принцип, хусусан, қонун танлаш жараёнида ҳам муҳим аҳамиятга эга, чунки жамоат манфаатларига зид бўлган ҳуқуқий муносабатлар жамият учун зарарли бўлиши мумкин.

Муқобил низо ечиш усуллари. Суханова трансчегаравий низоларни ечишда судларнинг ўрни ва альтернатив усулларнинг, жумладан, арбитраж ва медиация каби методларнинг аҳамиятига катта эътибор қаратади. Унинг таъкидлашича, халқаро низоларнинг кўпчилиги турли давлатлар ўртасидаги зиддиятлардан келиб чиқади, шунинг учун уларни ҳал қилиш учун замонавий усуллар жорий қилиниши керак. Суханова арбитраж ва медиация каби альтернатив низо ечиш усуллари фаол қўллаш ва ривожлантириш муҳим деб ҳисоблайди. Бу усуллар, ўз навбатида, судлар орқали ҳал қилиниши мумкин бўлган низолардан кўра, тез ва самарали ҳал қилинишига ёрдам беради. Шундай қилиб, замонавий халқаро низо ечиш усуллари такомиллаштириш глобаллашув ва трансчегаравий алоқаларнинг ўсиши билан муҳим аҳамиятга эга.

О.Скворцов замонавий Россия халқаро хусусий ҳуқуқи соҳасидаги энг йирик олимлардан бири ҳисобланади. Унинг тадқиқотлари Россиянинг халқаро хусусий ҳуқуқ тизимидаги трансформация, МДҲ давлатлари билан ҳуқуқий мослашув ва интеграция масалаларига доир муҳим қарашларни ўз ичига олади. Скворцовнинг фикрича, замонавий Россия қонунчилик тизими нафақат миллий манфаатларга, балки минтақавий ва халқаро манфаатларга ҳам мосла-

шиши ва у билан мутаносиб равишда иш олиб бориши керак.

Скворцов ўз асарида Россиянинг халқаро хусусий ҳуқуқ тизимидаги асосий трансформацияларнинг аҳамиятига урғу беради. Маҳаллий ва халқаро ҳуқуқ тизимларининг интеграцияси Россиядаги ҳуқуқий муаммоларни ҳал қилишда, янги, глобаллашган жамият шартларида муҳим омил бўлиб чиқмоқда. Олимнинг фикрича, Россия ҳуқуқ тизими ўсиш ва ривожланишга мослашишда муҳим бўлган халқаро нормалар ва стандартларга мослашиши керак. Бу жумладан, миллий ҳуқуқий тизимларни глобал миқёсдаги ҳуқуқий ҳужжатлар билан мувофиқлаштиришни талаб қилади. У МДХ давлатлари ўртасидаги ҳуқуқий алоқаларнинг интеграциясига ҳамда уларнинг ўзаро мослашувига аҳамият қаратади. Унинг фикрича, Россиянинг халқаро хусусий ҳуқуқи МДХ давлатларининг ҳуқуқий тизимлари билан ҳамжиҳат ва ёшарган бўлиши керак. Бу интеграция, аввало, сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий манфаатларни ҳисобга олишни, шу билан бирга, халқаро муносабатлардаги барқарорлик ва самарадорликни таъминлашни ўз ичига олади.

Скворцов Россиянинг замонавий халқаро хусусий ҳуқуқида миллий манфаатлар билан минтақавий ва халқаро манфаатларнинг мувозанатини сақлаш кераклигини таъкидлайди. Россия қонунчилик тизими фақат ички манфаатларни ҳисобга олиш билан чекланмасдан, минтақа ва глобал миқёсдаги ҳуқуқий талабларга ҳам мослашиши лозим. Унинг фикрича, ҳар бир давлатнинг ички манфаатлари билан бирга, унинг халқаро сиёсатдаги ўрни ва интеграциявий мақсадларини ҳам ҳисобга олиш жуда муҳим. Скворцовнинг илмий қарашлари Россиянинг халқаро хусусий ҳуқуқидаги замонавий жараёнларни, интеграция ва трансформациянинг муҳим қадамларини таҳлил қилишда

аҳамиятли ҳисобланади. Бу асар Россия қонунчилик тизимининг глобал ҳуқуқий стандартларга мувофиқлашишини, МДХ давлатлари билан биргаликда, интеграциялашуви ва Россиянинг халқаро ҳуқуқдаги ўрнини мустаҳкамлашни ўз ичига олади [5].

Россия қонунчилигида шартнома эркинлиги, жисмоний шахснинг шахсий қонуни, кўчмас мулк ҳуқуқи, оилавий муносабатлар ва жамоат тартиби каби тамойиллар мустаҳкамланган. Россия Федерацияси Олий суди ва арбитраж судлари амалиётида халқаро хусусий ҳуқуқ нормаларининг татбиқи кенгаймоқда. Шунингдек, илмий доктрина Россия қонунчилигидаги коллизия нормаларни Европа Иттифоқи стандартлари билан уйғунлаштириш заруратини кўтармоқда.

АҚШ халқаро хусусий ҳуқуқ доктринасининг дунёдаги энг мураккаб ва кўп тармоқли тизимларидан бири ҳисобланади. АҚШ федерал давлат бўлгани учун коллизия ҳуқуқ масалалари, кўпинча, штат даражасида ҳал этилади. Бу ҳудудий фарқлар мамлакатдаги ҳуқуқий амалиётда турли ёндашувларни шакллантирган.

Саймонд Бакстон – халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасидаги энг нуфузли олимлардан бири, унинг “Codifying Choice of Law Around the World” номли асарида турли юрисдикцияларда қонун танлаш масалалари ўрганилган ва бу соҳадаги муҳим назарий ва амалий муаммолар муфассал таҳлил қилинган. Унинг илмий ишлари халқаро хусусий ҳуқуқнинг асосий тамойилларига, айниқса, қонун танлаш ва қонунларнинг мухталиф юрисдикциялардаги таъсирларига оид муҳим тушунчаларни шакллантиришга хизмат қилади.

Бакстоннинг назарий қарашлари, асосан, давлатлар ва фуқаролар манфаатларини мувозанатлаштиришга қаратилган. Унинг таклиф этган “мўъ-

тадил ёндашуви” (moderate approach) давлатларнинг ички манфаатлари ва хорижий қонунларнинг таъсирини мувофиқлаштиришга интилади. Бу ёндашувнинг асосий мақсади – ҳуқуқий йўналишлардаги қарорларни бир қатор омиллар, жумладан, иккала давлатнинг манфаатлари, иқтисодий ҳамкорлик ва ижтимоий адолатни ҳисобга олиш орқали қабул қилишдир.

Бакстоннинг фикрича, “мўътадил ёндашув” давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий алоқаларни мувозанатли ва фуқаролар манфаатларига мос келадиган тарзда ривожлантириш имконини беради. Бу ёндашув халқаро хусусий ҳуқуқдаги асосий қонунлар, яъни коллизия нормалари ва уларнинг таъсирини тўғри баҳолашга ёрдам беради. Бакстон бундай ёндашувни халқаро қонунчиликдаги энг самарали усуллардан бири сифатида кўради [6].

Шу билан бирга, Саймонд Бакстон “Codifying Choice of Law Around the World” асарида турли давлатларда қонун танлаш жараёнини тартибга солишнинг энг яхши усулларини кўриб чиқади. Унинг тадқиқотлари давлатлар ўртасидаги қонун танлаш бўйича умумий нормаларни ишлаб чиқиш ва халқаро ҳуқуқдаги муросаларни оширишга қаратилган.

Бакстоннинг “мўътадил ёндашуви” халқаро хусусий ҳуқуқдаги миллий ва халқаро манфаатлар ўртасидаги мувозанатни сақлаб қолишга қаратилган.

Ларри Крамер эса, халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасида ўзининг муҳим ва илғор илмий ишлари билан танилган олим бўлиб, унинг 1991 йилдаги “Rethinking Choice of Law” номли мақоласида коллизия ҳуқуқ (қонун танлаш ҳуқуқи) соҳасидаги янгиликларни муфассал ўрганилган. Крамер ушбу мақоласида “governmental interest analysis” усулини илгари сурган ва бу усулни ҳуқуқни танлашдаги муҳим йўналишлардан бири

сифатида таърифлаган [7]. Крамернинг фикрича, коллизия ҳуқуқда судлар ҳуқуқни танлашда фуқароларнинг манфаатларини эмас, балки давлатнинг манфаатларини ҳисобга олиши керак. Унинг таклифи ҳуқуқни танлашда давлатнинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий манфаатларини инобатга олишни кўзда тутади. Крамерга кўра, ҳар бир давлатда маълум бир қонуннинг қабул қилинишида ягона мақсад бўлиши шарт эмас. Бундай ҳолда судлар фақат томонларнинг манфаатларини эмас, балки ҳар бир давлатнинг ҳозирги сиёсатини ҳам инобатга олиши лозим. Крамернинг асосий ва муҳим мақсади – давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатларни танлашда, ҳар бир давлатнинг аниқ сиёсати ва манфаатларини баҳолашдир. Бу ёндашув, давлатлар орасидаги ҳуқуқий алоқаларда глобаллашувнинг афзалликларини кўрсатишга ёрдам беради. Бунда давлатлар ҳақида фақат миллий манфаатлар ёки томонларнинг шахсий манфаатлари эмас, балки ҳар бир давлатнинг халқаро сиёсий нуқтаи назаридан ҳам юзага келадиган манфаатлари ушбу жараёнда мураккабликларни ҳал қилишга қаратилган. Шунингдек, Крамер давлатларнинг ички манфаатлари ва халқаро майдондаги ўрнини ҳисобга олиш орқали халқаро муносабатларни бошқаришда янги бир тавсия йўлини илгари сурган. Крамернинг “governmental interest analysis” усули қонун танлашда давлатлар ўртасидаги ижтимоий ва сиёсий ҳолатларни ҳисобга олишга қаратилган. Бу усул фуқароларнинг шахсий манфаатлари ва давлат сиёсатининг интеграциясини таъминлашга ёрдам беради. Крамер ушбу усулнинг амалга оширилиши судлар учун масалаларни ҳал қилишда кўп нарсани ўзгартира олишини ва мураккаб ҳуқуқий қарорларни қабул қилишда керакли кўмак беришига ишонади. Судлар учун бу ёндашув ҳуқуқий қарорларни қабул қилишда

ҳам қонунчиликнинг аниқ ва самарали бўлишини таъминлайди [8].

Крамернинг асосий фикрлари, коллизия ҳуқуқда фуқароларнинг манфаатларини эмас, балки давлатлар манфаатларини назарда тутиш кераклигига доир қарашлари, унинг назарий исботлари ва таклифларини, асосан, халқаро ҳуқуқий рамакалардаги янги ёндашуларга олиб келди. Бу усул ҳуқуқий тизимлар ўртасидаги муҳокамаalarda мувозанатни сақлашга ёрдам беради ва давлатлар ўртасидаги манфаатлар орасидаги тенгликни таъминлайди. Судлар ва қонун чиқарувчилар учун Крамернинг таклифлари давлатларнинг сиёсий манфаатларига мувофиқ келган ҳолда халқаро ҳуқуқни такомиллаштиришга ёрдам беради.

Керри Лунинг (Kermit Roosevelt III) халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасидаги янгиликлари билан танилган етакчи олимлардан биридир. Унинг “Conflict of Laws” номли асари замонавий коллизия ҳуқуқдаги муаммоларни қайта кўриб чиқишга қаратилган. Лунингнинг назарий ишланмаси, яъни “territorialism reimagined” (территориячиликни қайта тасаввур қилиш), коллизия ҳуқуқнинг келажаги ҳақидаги янги концепцияни ифода этади. Бу концепция, ўзининг даврга мослашуви ва давлат ҳудудининг аҳамиятини қайта тиклаш зарурлигини таъкидлайди.

Керри Лунингнинг таклиф этадиган концепцияси [9] давлат ҳудудининг коллизия ҳуқуқдаги ўрнини қайта ишлаб чиқишни мақсад қилади. Унинг фикрича, замонавий халқаро ҳуқуқда фақат давлатларнинг ички манфаатлари ва ўз ҳудудидаги ҳуқуқларига эътибор қаратилгани билан чекланмаслик керак. Лунинг давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатларда ҳудудий манфаатлар, ҳар бир давлатнинг ўзига хос географик, иқтисодий ва сиёсий аҳамиятини ҳисобга олиш кераклигини таъкидлайди.

Унинг концепциясига кўра, коллизия нормалар фақат олишган давлатлар ўртасидаги оддий ўзаро манфаатлар билан танланмасдан, ҳар бир давлатнинг, хусусан, ҳуқуқий ҳудудини ҳисобга олиши зарур. Лунингнинг концепцияси асосий нуқтаси, жаҳон иқтисодиёти ва халқаро муносабатлар глобаллашуви шароитида, давлатлар ўзларининг, хусусан, ҳудудий манфаатларини кўрса-тиш ва уларни ҳимоя қилиш учун фаоллашиши керак. Бунинг натижасида, коллизия ҳуқуқда ҳудуднинг аҳамияти кўтарилади ва давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий коллизиялар, уларнинг сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий шароитларига мос равишда ҳал қилинади. Лунингнинг “territorialism reimagined” концепцияси давлатларнинг ички манфаатлари ҳамда халқаро муносабатлардаги ролини қайта ишлаб чиқишга ишора қилади.

“Territorialism reimagined” концепциясида ҳудудий манфаатлар ҳақидаги тушунча катта аҳамиятга эга. Лунингнинг таъкидлашича, давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатларда фуқаролар манфаатларига қараганда, давлатнинг географик ва сиёсий контексти янада аҳамиятли бўлиши мумкин. Ҳудудий манфаатлар коллизия нормаларнинг қандай қўлланишини, уларнинг ҳуқуқий тизимдаги ўрни ва унитар давлатлар билан федератив давлатлар ўртасидаги фарқларни тўғри баҳолашга ёрдам беради.

Лунингнинг концепциясида қонун танлаш жараёнида давлат юридик ҳудудининг аҳамияти янада муҳим бўлади. Коллизия ҳуқуқда, қонун танлашда судлар учун маҳаллий ва хорижий қонунларнинг ўзаро тўқнашуви ҳудудий манфаатларни ҳисобга олиш билан боғлиқ. Лунингнинг фикрича, давлатлар ўз ҳудудидаги қонунларни, хусусан, ички манфаатларига мослаштириш билан бирга, халқаро ҳуқуқий алоқалардаги

ролини ҳам кўрсатишлари керак [10]. Лунингнинг “territorialism reimagined” концепцияси замонавий коллизия ҳуқуқидаги жараёнларни қайта шакллантиришга ёрдам беради. Бу концепция, ҳар бир давлатнинг ўз ҳудудидаги ҳуқуқий манфаатларига асосланган ҳолда халқаро алоқалардаги қарорларни қабул қилишда муҳим аҳамиятга эга. Шу билан бирга, Лунингнинг қарашлари халқаро хусусий ҳуқуқидаги муаммоларга янги, глобallasган ёндашувларнинг аҳамиятини кўрсатади.

АҚШдаги илмий ва амалий ёндашувларда шартнома эркинлиги (contractual freedom), партия автономияси (party autonomy), ва жамоат сиёсати (public policy) каби тамойиллар устувор ҳисобланади. Шу билан бирга, коллизия масалаларни ҳал этишда судлар “interest analysis” ва “most significant relationship” методларидан фойдаланадилар. Ушбу ёндашувлар амалий фойдаси билан бирга, суд амалиётида ҳуқуқий аниқлик ва мустаҳкамликни таъминлашга қаратилган.

Германия халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасида йирик назарий мактаб ва аниқ меъёрий асосларга эга давлатлардан бири ҳисобланади. Германиянинг халқаро хусусий ҳуқуқи Германиянинг “Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuche” (EGBGB) – Фуқаролик кодексида кириш қонуни орқали тартибга солинади. Ушбу қонуннома Германияда халқаро хусусий ҳуқуқнинг асосий манбаи бўлиб, унда қонун танлаш эркинлиги, мулкӣ ва оилавий ҳуқуқ, шахснинг ҳуқуқ лаёқати, мерос ҳуқуқи ва бошқа соҳалардаги тамойиллар аниқ кўрсатилган.

Ян фон Хайн Германиянинг энг нуфузли халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасидаги олимлардан бири ҳисобланади. Унинг “Private International Law in Germany” (2021) номли асарида Германиядаги халқаро хусусий ҳуқуқнинг замонавий

тенденциялари таҳлил қилинган. Ушбу асарда Хайн Германиядаги қонун танлаш эркинлигини, партия автономияси ва жамоат тартиби принципини батафсил кўриб чиқади. Ян фон Хайн шартнома муносабатларида ҳуқуқ танлаш эркинлигини таъкидлайди, аммо бу эркинлик жамоат манфаатларига зид келмаслиги кераклигини билдирган [11]. Унинг фикрича, Германиянинг халқаро хусусий ҳуқуқида ҳар бир давлатнинг ички манфаатлари ва ҳуқуқи мустаҳкам ўрин тутади, ва шу сабабли ҳуқуқ танлашда ҳар қандай халқаро келишув ёки шартнома жамоат манфаатларига мос бўлиши керак.

Мартин Гебауэр Германиянинг Европа Иттифоқи билан ҳуқуқий интеграциясини муфассал таҳлил қилади ва бу интеграциянинг Германиянинг халқаро ҳуқуқ тизимларидаги ўрни учун муҳим аҳамиятга эга эканлигини таъкидлайди. Германиянинг халқаро хусусий ҳуқуқи Европанинг умумий ҳуқуқий рамкаларига тўлиқ мос келиши, унинг халқаро алоқалардаги ривож ва амалга ошишига муҳим таъсир кўрсатади. Европа Иттифоқининг ҳуқуқий нормалари ва стандартлари Германиядаги ҳуқуқий тизимнинг бир қисмига айланиб, уни глобал ҳуқуқ тизимларига мослаштиришга ёрдам беради. Бу интеграция Германиянинг халқаро ҳуқуқидаги ўз ўрнини таъминлаб, унинг ички қонунларини Европа ва глобал стандартларга мувофиқлаштиришни талаб қилади. Шундай қилиб, Гебауэрнинг фикрича, Германиянинг Европа Иттифоқи билан интеграцияси халқаро ҳуқуқидаги глобал тенденцияларни кузатиш ва мувофиқлаштиришга хизмат қилади, бу эса, ҳуқуқий алоқалардаги самарадорлик ва мувофиқликни таъминлайди.

Гебауэр замонавий халқаро ҳуқуқий масалаларда, айниқса, кўчмас мулк ва шахсий мақом каби муаммоларга замонавий ёндашувларни ишлаб чиқиш-

ни таклиф қилади. Ушбу ёндашувлар халқаро низоларни ҳал қилишда фаол ва самарали усулларни ташкил этишга ёрдам беради. Гебауэрнинг таъкидлашича, халқаро низоларнинг кўпчилиги глобаллашган жамиятда турли мамлакатлар ва ҳуқуқий тизимлар ўртасидаги зиддиятлардан келиб чиқади. Бу муаммоларни ҳал қилишда замонавий ёндашувлар, айниқса, кўчмас мулк ва шахсий мақомга доир масалаларда, давлатлар орасидаги юридик алоқаларда инновацион ва мослашувчан воситаларни ишлаб чиқишни талаб қилади. Шу билан бирга, замонавий ёндашувлар фуқароларнинг шахсий манфаатларини ҳам эътиборга олиши керак, бу ҳолда жамоат манфаатлари ҳам муҳофафа қилинади. Гебауэрнинг фикрича, ушбу янги ёндашувлар халқаро низоларни ҳал қилишда янада самарали ва тўлиқ ҳал қилувчи усуллар бўлади.

Германия халқаро хусусий ҳуқуқида “партия автономияси” тамойили муҳим ўрин тутди. Ян фон Хайннинг фикрича, шартномаларда иштирок этган тарафлар эркин ҳуқуқ танлаш ҳуқуқига эга. Бу ерда, тарафлар ўз хоҳишига кўра, қандай ҳуқуқий тизимни танлашни белгилашлари мумкин. Шартнома тузишда ҳар бир томон ҳуқуқий танловни эркин амалга оширишга ҳақлидир, бу эса ҳуқуқий мухталифликларнинг олдини олиш ва шартномаларни аниқ, тушунарли ва тўғри тартибда қўллаш имконини беради. Бироқ, Ян фон Хайн бу ерда фақат шахсий манфаатларнинг эмас, балки жамоат манфаатларини ҳам ҳисобга олиш зарурлигини таъкидлайди. Ҳуқуқ танлаш эркинлиги, айниқса, ҳуқуқий тизимлар ўртасида ўзаро манфаатлар ва шартлар тўғри келишига хизмат қилиши керак. Бу, масалан, давлатларнинг ички сиёсатлари ва иқтисодий манфаатларига мос келиши лозим. Акс ҳолда, агар шартнома белгиланган давлат манфаатларига зид келса, бу

ҳуқуқий танлов жараёни аниқ ва самарали бўлмаслиги мумкин.

Германия халқаро хусусий ҳуқуқида шартнома эркинлиги давлат сиёсатларига мослашган ҳолда амалга оширилиши кераклигини назарда тутиш талаб қилинади. Демак, партия автономияси фақат шахсий манфаатлар билан чекланмай, жамоат манфаатларига ҳам эътибор қаратилган ҳолда амалга оширилиши зарур.

Жамоат тартиби (*ordre public*) принципи Германия халқаро хусусий ҳуқуқида муҳим ўрин тутди. Ян фон Хайннинг таъкидлашича, жамоат манфаатлари ва жамоат тартибига мос келмаган ҳуқуқий муносабатлар қонуний бўлмаслиги керак. Бу принцип давлатнинг ички қонунларига ва иқтисодий манфаатларига зид бўлган халқаро шартномалар ва қарорларнинг амалга оширилишига чеклов қўйишга ёрдам беради. Германия ҳуқуқида “жамоат тартиби принципи” қонун танлаш эркинлигини таърифлаган вақтда, фақат шахсий манфаатлар эмас, балки давлатнинг ички сиёсатлари, иқтисодий манфаатлар ва ижтимоий аҳамиятга эга бўлган нормалар ҳам ҳисобга олиниши керак [12]. Агар ҳуқуқ танлаш жараёни жамоат манфаатларига зид келса, масалан, давлатнинг ички ҳуқуқий тизимига таҳдид солса, унда бундай шартномалар ва келишувлар Германияда амалга оширилмайди.

Бу принцип, жамоат тартибига зид бўлган ҳолларда, давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий келишувларни бекор қилиш ёки уларнинг амалга ошишини чеклаш имконини беради. Германия халқаро хусусий ҳуқуқи шундан келиб чиқиб, фақат шахсий манфаатлар эмас, балки умумий манфаатлар ва давлат сиёсатлари ҳам ҳимоя қилинишини таъминлайди.

Ян фон Хайннинг фикрича, Германия халқаро хусусий ҳуқуқида партия автономияси ва жамоат тартиби принципи ўзаро мувофиқлаштиришни талаб қила-

ди. Ҳуқуқ танлаш эркинлиги томонларнинг шахсий манфаатлари билан чекланиши керак бўлса-да, жамоат манфаатлари ва давлат сиёсатлари билан ҳам мос бўлиши керак. Бу ҳолда, Германия халқаро хусусий ҳуқуқидаги қарорлар фақат партиялар манфаатларини эмас, балки умумий манфаатларни ҳам ҳисобга олади.

Германияда жамоат тартиби, инсон ҳуқуқларига ҳурмат, шартнома эркинлиги ва судлар мустақиллиги тамойиллари халқаро хусусий ҳуқуқда бош тамойиллар сифатида қўлланилади. Шунингдек, герман ҳуқуқ мактаби юридик мантикийлик ва концептуал аниқликни таъминлашга йўналтирилган бўлиб, у халқаро низоларни ечишда зарур методологик пойдевор вазифасини бажаради.

Халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини ўрганиш шундан далолат берадики, улар нафақат назарий жиҳатдан, балки амалий нуқтаи назардан ҳам муҳим аҳамиятга эга. Бу тамойиллар давлатлар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатларни тартибга солиш, ҳуқуқий барқарорликни таъминлаш ва суд амалиётида ягона ёндашувни шакллантиришда пойдевор вазифасини бажаради. Масалан, миллий ҳуқуқ устуворлиги, шартнома эркинлиги, жамоат тартиби ва шахсий қонун тамойиллари халқаро муносабатларда ҳуқуқий аниқликни таъминлайди. Шу билан бирга, улар халқаро ҳуқуқнинг динамик ривожига мос равишда ўзгариб, янги геосиёсий, иқтисодий ва технологик шароитларга ҳам мослашиб боради.

Қиёсий таҳлил шуни кўрсатадики, турли давлатлар – хусусан, АҚШ, Германия, Россия ва Хитой ўзининг миллий ҳуқуқий анъаналари ва халқаро мажбу-

риятларига асосланган ҳолда тамойилларни турлича талқин этади. Масалан, АҚШда давлат манфаатларини инобатга олган ҳолда “interest analysis” усули қўлланилса, Германияда ҳуқуқ танлаш эркинлиги жамоат манфаатлари билан чекланади. Россияда эса, миллий ҳуқуқ устуворлиги ва ҳуқуқий интеграция мувозанатига эътибор қаратилади. Бу фарқлар, бир томондан, халқаро ҳуқуқнинг хилма-хиллигини таъминласа, иккинчи томондан, давлатлар ўртасида ҳуқуқий ҳамкорлик ва мослашув механизмларини такомиллаштириш заруратини кўрсатади. Ўзбекистон учун эса, мазкур тажрибаларни чуқур ўрганиш ва миллий қонунчиликни уларга уйғунлаштириш ҳуқуқий ислохотларнинг асосий йўналишларидан бири ҳисобланади.

Шу нуқтаи назардан, халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини Ўзбекистон қонунчилигида мустаҳкамлаш нафақат ҳуқуқий тизимнинг барқарорлигини таъминлайди, балки мамлакатнинг халқаро ҳуқуқий майдондаги нуфузини ҳам оширади. Бу йўналишда илмий тадқиқотларни кенгайтириш, суд амалиётида аниқ ва ягона ёндашувни йўлга қўйиш, халқаро тажриба асосида методологик асосларни яратиш зарур. Шу билан бирга, жамоат тартиби, шартнома эркинлиги ва шахсий қонун каби принципларнинг амалдаги татбиқини кучайтириш орқали Ўзбекистон халқаро ҳамкорликда ишончли ҳуқуқий шерик сифатида намоён бўлади. Демак, халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини илмий ва амалий жиҳатдан такомиллаштириш мамлакатнинг глобал ҳуқуқий тизимдаги интеграцияси ва барқарор ривожининг кафолати бўлиб хизмат қилади.



Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Толибжон Умаров.../ Ўзбекистонда халқаро хусусий ҳуқуқнинг институционал ривожланиши ва интеграциялашув тенденциялари..../ 2023...Academia.uz
2. Халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини белгилаш масалалари... // Журнал: Review of Law Sciences. Муаллиф: Ислонбек Рустамбеков.../ 2022..Ўзбекистон..
3. Халқаро хусусий ҳуқуқ тамойилларини белгилаш масалалари.../Манба: Халқаро хусусий ҳуқуқ: умумий назария ва тадбиқий масалалар.../Муаллиф: Сайид Гулямов...:/2022. Тошкент.
4. Private International Law in Russia: Evolution and New Challenges../ Муаллиф: Елена Юрьевна Суханова (E.Yu. Sukhanova)../ Швейцария..2021
5. Conflict of Laws and Harmonization in the Post-Soviet Space../Муаллиф: Олег Юрьевич Скворцов (Oleg Yu. Skvortsov)../ Кембриж (Cambridge)../ 2022
6. <https://global.oup.com/academic/product/codifying-choice-of-law-around-the-world-9780-195333490>
7. Ном: Rethinking Choice of Law. Муаллиф: Ларри Крамер..
8. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4693&context=uclrev>
9. Conflict of Laws .../Муаллиф: Керри Луниг (Kermit Roosevelt III)
10. [<https://www.westacademic.com/Conflict-of-Laws-Concepts-and-Insights-Series-978168-3288828>](<https://www.westacademic.com/Conflict-of-Laws-Concepts-and-Insights-Series-9781683288828>)
11. Private International Law in Germany../Муаллиф: Ян фон Хайн (Jan von Hein)../ Великобритания..* Нашр: Elgar Publishing../2021
12. Ном: Private International Law in Germany../ Муаллиф: Ян фон Хайн (Jan von Hein)../ Чоп этилган давлат: Буюк Британия. /Нашр: Elgar Publishing../ 2021

ЎЗБЕКИСТОНДА ИЖРО ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИ ҲАМЛАТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ҲАҲОЛАШ АМАЛИЁТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Қаҳрамон УМИДУЛЛАЕВ,

Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон миллий
университетининг катта ўқитувчиси,
юридик фанлар доктори (DSc)

Аннотация: мазкур мақолада Ўзбекистон Республикасида ижро ҳоқимияти органлари ҳаолияти самарадорлигини ҳаҳолашга оид баъзи норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва ҳаҳолаш амалиёти ўрганилган. Айрим ҳудудлар ва республиканинг умумий кўрсаткичи қиёсий таҳлил қилинган. Ҳаҳолаш натижаларига асосланиб, тегишли чоралар кўриш ва рағбатлантириш тартиби таҳлил қилинган, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва ҳаҳолаш амалиётини такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган. Таҳлиллар натижасидан келиб чиқиб тегишли ҳулосалар шакллантирилган.

Калит сўзлар: ҳаҳолаш, мезон, кўрсаткич, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, ҳудудлар, Самарқанд вилояти, Тошкент шаҳри.

Совершенствование практики оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти в Узбекистане

Каҳрамон Умидуллаев,

старший преподаватель Национального университета Узбекистана
имени Мирзо Улуғбека, доктор юридических наук (DSc)

Аннотация: в статье исследуются некоторые нормативно-правовые акты и практика оценки, связанные с оценкой эффективности деятельности органов исполнительной власти Республики Узбекистан. Проведен сравнительный анализ показателей отдельных регионов и республики в целом. По результатам оценки разработаны предложения и рекомендации по порядку принятия соответствующих мер и предоставления стимулов, а также по совершенствованию анализируемых нормативно-правовых актов и практики оценки. По результатам анализа сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова: оценка, критерий, показатель, нормативно-правовые акты, регионы, Самаркандская область, город Ташкент.

Improving the practice of assessing the efficiency of the executive bodies activities in Uzbekistan

Khahramon Umidullayev,

senior Lecturer at the Mirzo Ulugbek National University of Uzbekistan,
Doctor of Law (DSc)

Abstract: this article studies some regulatory legal acts and assessment practice related to assessing the effectiveness of the activities of executive bodies in the Republic of Uzbekistan. A comparative analysis of the indicators of individual regions and the republic as a whole is carried out. Based on the results of the assessment, proposals and recommendations were developed on the procedure for taking appropriate measures and providing incentives, as well as improving the analyzed regulatory legal acts and assessment practice. Based on the results of the analysis, relevant conclusions were drawn.

Keywords: assessment, criterion, indicator, regulatory legal documents, regions, Samarkand region, Tashkent city.

Таҳлиллар ижро ҳоқимияти органлари фаолиятини самарали баҳолаш учун ушбу органлар фаолиятида такрорланувчи вазифаларни оптималлаштириш ва тегишли ҳужжатларга баҳолаш тизими талабларига мос қўшимча ва ўзгартиришлар киритиш лозимлигини кўрсатади.

“Оптималлаштириш ижро ҳоқимияти органлари, уларнинг тузилмалари ва бўлинмалари харажатларини қайта тақсимлаш, штат бирликларини қисқартириш, шу жумладан, уларнинг функцияларини рақобат муҳитига ўтказишга қаратилган чора-тадбирлар мажмуидир” [1].

Шу ўринда Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасида: “Яна бир муҳим масала. Амалдаги қонун ҳужжатларида ҳоқимликларнинг 300 га яқин вазифа ва функциялари назарда тутилган. Шундан 175 таси мазмун-моҳиятига кўра ҳоқимларнинг асосий вазифалари тоифасига кирмайди ва турли идораларнинг функцияларини такрорлайди. Бу эса, иш сифати ва ижро интизомига салбий таъсир кўрсатиши табиий” [2], – деб таъкидлаганини эслаш ўринли.

Такрорланувчи функциялар ҳамда айрим самарасиз иш ўринларини қисқартириш, аниқ ва зарур вазифалар қўйиш, ижро механизмини такомиллаштириш мақсадсиз ва самарасиз харажатларни қисқартиришга ҳамда давлат бюджети маблағларини аниқ мақсадга йўналтиришга хизмат қилади. Бу давлатимизда бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида олиб борилаётган маъмурий ислохотлардан кўзланган мақсадга мос келади.

Айниқса, битта масаланинг ечими юзасидан бир нечта манбага мурожаат қилиш мумкинлиги баҳолаш амалиётини ташкил этиш жараёнида айрим тушунмовчиликларга, айнан қайси нормага асосланиб қарор қабул қилиш борасида иккиланишларга сабаб бўлиши мумкин.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 13 мартдаги “Республика ва маҳаллий ижро этувчи ҳоқимият органлари ҳамда хўжалик бирлашмалари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-49-сонли Фармонида: “Вазирлар Маҳкамаси томонидан тасдиқланадиган маҳаллий ижро этувчи ҳоқимият органлари раҳбарлари ўринбосарлари фаолиятининг самарадорлик кўрсаткичлари асосида туман (шаҳар) ҳоқимлари ўринбосарлари фаолиятининг самарадорлик кўрсаткичлари Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши Раиси, вилоятлар ва Тошкент шаҳри ҳоқимлари томонидан ҳамда уларга эришиш бўйича ойлик иш режалари туман (шаҳар) ҳоқимлари томонидан тасдиқланади. Бунда, самарадорлик кўрсаткичлари Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва топшириқларида белгиланган кўрсаткичлардан паст бўлмаган даражада чораклар кесимида белгиланади” [3], – деб қайд этилган. Бизнингча, туман (шаҳар) ҳоқимлари томонидан тасдиқланадиган самарадорлик кўрсаткичлари бўйича режа ҳар ойда эмас, балки баҳолаш муддатига мос равишда тасдиқланиши мақсадга мувофиқ.

“Ўзбекистон – 2030” стратегиясини амалга ошириш доирасида 2024 йил учун белгиланган мақсадли кўрсаткичларга ўз вақтида, тўлақонли ва сифатли эришилишини таъминлаш, республика ва маҳаллий ижро этувчи ҳоқимият органлари ҳамда хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарларининг бу борадаги масъулияти ва шахсий жавобгарлигини ошириш ҳамда фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини такомиллаштириш мақсадида қабул қилинган ушбу Фармонда Рақамли технологиялар вазирлиги Статистика агентлиги, Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги (ҳозирда Бошқарув самарадорлиги агент-

лиги), манфаатдор вазирлик ва идоралар билан биргаликда уч ой муддатда электрон ҳисоботи юритилмайдиган самарадорлик кўрсаткичларини 2025 йил якунига қадар босқичма-босқич рақамлаштириш бўйича чора-тадбирлар режасини тасдиқлаш белгиланган.

Бизнингча, бевосита мазкур Фармон ижроси билан боғлиқ бўлган ушбу муддат узоқ белгиланган. Чунки баҳолашда рақамлаштириш муҳим бўлиб, бусиз баҳолаш жараёнларини самарали ташкил этиб бўлмайди. Фармонда самарадорлик кўрсаткичлари бажарилиши тўғрисидаги маълумот ҳар чоракда Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг “samaradorlik.uz” электрон платформасига киритилиши ҳамда унда раҳбарлар ва уларнинг ўринбосарлари фаолиятининг самарадорлиги рейтинги шакллантирилиши белгиланган. Мазкур жараёнларни ташкил этишда, тезкорликни, шаффофликни, холисликни таъминлашда, режалаштирилган натижаларга эришишда рақамлаштириш муҳим аҳамиятга эга.

Фармон билан республика ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ҳамда хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш асослари бўйича Давлат бошқаруви академиясида (ҳозирда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси) қисқа муддатли ўқув курсларининг ташкил этилиши белгилангани ҳар томонлама асосли. Чунки Ўзбекистон Республикаси амалиётида нисбатан янги бўлган баҳолаш тизими ҳақида баҳоланаётган давлат органлари ва уларда хизмат қилаётган раҳбарлар, раҳбар ўринбосарлари ва ходимлари баҳолаш тартибқоидалари ҳақида етарли тасаввурга эга бўлишлари муҳим. Бу нафақат баҳолаш жараёнларини самарали ташкил этишга, айти пайтда, улар фаолияти натижадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

Шунингдек, Фармонда республика ижро этувчи ҳокимият органлари, хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарларини рағбатлантириш тўловлари миқдори уларнинг самарадорлик кўрсаткичларини баҳолаш натижаларидан келиб чиқиб белгиланиши, чорак якуни бўйича самарадорлик кўрсаткичларига эришиш натижалари “қониқарсиз” деб баҳоланган раҳбарлар ва уларнинг ўринбосарларига рағбатлантириш тўловлари келгуси уч ой учун тўхтатилиши ҳамда уларга нисбатан интизомий таъсир чораларини қўллаш масаласи кўриб чиқирилиши, Вазирлар Маҳкамаси Раёсатида самарадорлик кўрсаткичлари асослантирилган сабабларга кўра, бажарилмагани тасдиқланган ҳоллар бундан мустасно эканлиги, йил якуни бўйича самарадорлик кўрсаткичларига эришиш натижалари “қониқарсиз” деб баҳоланган раҳбарлар ва уларнинг ўринбосарларига нисбатан улар эгаллаб турган лавозимида лойиқлиги масаласи кўриб чиқирилиши белгиланган.

Яъни айрим норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда баҳолаш натижаларига асосланиб, маъмурий ва интизомий чоралар кўриш назарда тутилган. Хусусан, раҳбар ўринбосарларининг эгаллаб турган вазифасига лойиқлиги масаласини кўриб чиқиш, рағбатлантириш ёки уларга нисбатан интизомий чоралар кўриш тартиби белгиланган. Шунингдек, баҳолаш якунларига асосланиб, рағбатлантириш миқдори ҳам турли ҳужжатларда ҳар хил белгиланган.

Фикримизга кўра, рағбатлантириш ёки интизомий чоралар кўришда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексида белгиланган нормаларни назардан четда қолдирмаслик керак. Чунки Меҳнат кодекси рағбатлантириш ёки интизомий чоралар қўллашда асосий норматив-ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланади.

Жумладан, Меҳнат кодексининг 299-моддасида меҳнат учун рағбатлантириш тартиби белгиланган. Унга кўра,

ишдаги ютуқлар учун ходимга нисбатан рағбатлантириш чоралари қўлланилиши мумкин. Рағбатлантириш турлари, уларни қўллаш тартиби жамоа келишувларида, жамоа шартномасида, ички меҳнат тартиб-қоидалари ҳамда меҳнат тўғрисидаги бошқа ҳуқуқий ҳужжатларда ва меҳнат шартномасида белгиланади.

Ўзига нисбатан интизом ҳақидаги уставлар ва низомларнинг амал қилиши татбиқ этиладиган ходимларга нисбатан рағбатлантириш турлари, уларни қўллаш тартиби интизом тўғрисидаги тегишли уставлар ва низомларда белгиланади.

Ходимлар меҳнат соҳасида жамият ва давлат олдидаги алоҳида хизматлари учун давлат мукофотларига тақдим этилиши мумкин.

Иш ҳақи, мукофотлар, қўшимча тўловлар, устамалар ва меҳнатга ҳақ тўлаш тизимида назарда тутилган бошқа тўловлар рағбатлантириш турлари жумласига кирмайди. Интизомий жазонинг амал қилиш муддати ичида интизомий жавобгарликка тортилган ходимларга меҳнатга ҳақ тўлаш тизимида назарда тутилган мукофотларни тўлаш тўғрисидаги масала мукофотлаш ҳақидаги тегишли низомларда ҳал қилинади.

Интизомий жазонинг амал қилиш муддати ичида ходимга нисбатан рағбатлантириш чоралари, шу жумладан, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимига кирмайдиган ва меҳнат натижаларига асосланмаган мукофотлар ҳам (байрамлар, шу жумладан, касб байрамлари, юбилейлар муносабати билан ва ҳоказолар) қўлланилмайди.

Шунингдек, 312-моддасида ходимга меҳнат интизомини бузганлиги учун иш берувчи:

1) ҳайфсан;

2) ўртача ойлик иш ҳақининг ўттиз фоизидан кўп бўлмаган миқдорда жарима. Ички меҳнат тартиби қоидаларида ходимга ўртача ойлик иш ҳақининг

эллик фоизидан кўп бўлмаган миқдорда жарима солиниши ҳолатлари назарда тутилиши мумкин. Ходимнинг иш ҳақидан жаримани ушлаб қолиш иш берувчи томонидан ушбу Кодекснинг 269 ва 270-моддалари талабларига риоя этган ҳолда амалга оширилади;

3) меҳнат шартномасини бекор қилиш (ушбу Кодекс 161-моддаси иккинчи қисмининг 4 ва 5-бандлари).

Ушбу Кодексда, бошқа қонунларда, интизом тўғрисидаги уставлар ёки низомларда назарда тутилмаган интизомий жазо чораларини қўллашга йўл қўйилмайди [4], деб белгиланган.

Шунингдек, ижро ҳокимияти органлари ва давлат фуқаролик хизматчилари фаолиятини баҳолашга оид ҳужжатлар лойиҳаларини тайёрлашда Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, “Ўзбекистон Республикасининг Маъмурий жавобгарлик тўғрисидаги кодекси” ҳамда “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги Қонун [5] ва бошқа асосий ҳужжатларда белгиланган нормаларни ҳам назардан четда қолдирмаслик лозим.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 31 июлдаги “Республика ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ҳамда хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари асосида баҳолашни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 463-сонли қарорида самарадорлик кўрсаткичлари қуйидаги талабларга жавоб бериши кераклиги қайд этилган:

“аниқ бўлиши – эришиш кўзланаётган самарадорлик кўрсаткичларининг аниқ белгиланиши;

вақт чегарасининг мавжудлиги – эришиш кўзланаётган натижаларга эришишнинг аниқ муддатлари белгиланиши;

компетентлиги – самарадорлик кўрсаткичлари баҳоланувчи раҳбарнинг вазифа ва жавобгарлиги доирасида бўлиши;

мақсадлилиги – самарадорлик кўрсаткичлари республика ижро этувчи ҳокимият органининг асосий вазифаларини амалга оширишдан кутилаётган натижаларга эришишга йўналтирилганлиги;

эришиш мумкинлиги – самарадорлик кўрсаткичларининг мавжуд ресурс ва ваколатларга мувофиқлиги;

ўлчанадиган бўлиши – самарадорлик кўрсаткичларига эришиш даражасини баҳолаш учун муайян шартли бирликларда ўлчаш мумкин бўлган кўрсаткичлардан фойдаланиш” [6].

Шу ўринда қайд этиш жоизки, самарадорлик кўрсаткичларига мақсадга мувофиқ, яъни режалаштирилган миқдор ва сифат кўрсаткичларига эришилган натижа учун сарф этилган ресурслар ўртасида иқтисодий, мантиқий боғлиқликни таъминлаган ҳолда, белгиланган нормаларга, муддатга, бюджетга риоя қилган ҳолда эришиш лозимлигини ҳам эътибордан четда қолдирмаслик лозим.

Республика ижро этувчи ҳокимият органлари ҳамда хўжалик бирлашмалари раҳбарлари – ўзлари масъул бўлган тармоқ ва соҳалар бўйича самарадорлик кўрсаткичларига эришилиши ҳамда маълумотларни тўғри ва ўз вақтида платформага киритилишини таъминлашга ҳамда республика ижро этувчи ҳокимият органлари ва хўжалик бирлашмалари раҳбарларининг ўринбосарлари – ўзларининг самарадорлик кўрсаткичларини сифатли ва ўз вақтида ишлаб чиқишга ҳамда уларга эришишга, шунингдек, эришилганлиги ҳақидаги маълумотларни тўғри ва ўз вақтида платформага киритишга шахсан масъул ва жавобгар этиб белгиланганини тўғри ечим бўлган, деб айтиш мумкин.

Чунки баҳолашга асос бўлувчи маълумот ҳар томонлама асосли бўлиши ва ўз вақтида киритилиши керак. Бу борада шахсий масъулият ва жавобгарлик белгиланиши маълум маънода нотўғри маълумотлар асосида қарор қабул қилиш ҳолатларининг олдини олишга

ёрдам беради. Аммо киритилган маълумотлар тўғри ва асосли эканлигини бошқа манбалар орқали аниқлаш механизмларини ҳам жорий этиш мақсадга мувофиқ. Мисол учун, аҳоли ўртасида ўтказилган сўров натижалари, Статистика агентлиги маълумотлари ва бошқа манбалар орқали киритилган маълумотлар тўғри ва асосли эканлигига аниқлик киритиш мумкин.

Маълумки, давлат фуқаролик хизматини салоҳиятли ва истиқболли раҳбар кадрлар билан таъминлашда номзодларнинг билим ва кўникмаларини замонавий технологиялар асосида баҳолаш ҳамда натижаларини таҳлил қилиш, шунингдек, раҳбар кадрлар фаолияти самарадорлигини ошириш юзасидан манзилли чоралар кўриш мақсадида, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 4 октябрдаги 629-сонли қарорига асосан ташкил этилган Раҳбар кадрларни баҳолаш марказининг асосий вазифалари этиб:

- ижтимоий-психологик тадқиқотлар асосида давлат фуқаролик хизматчилари учун базавий, алоҳида лавозим ёки лавозимлар гуруҳи учун компетенциялар модели ҳамда индикаторларини ишлаб чиқиш;

- давлат фуқаролик хизматчиларини шахсий-профессионал диагностика қилиш, компетенциялар модели асосида комплекс баҳолаш;

- компетенцияларни баҳолаш жараёнида фойдаланиш учун доимий равишда янги услубларни ишлаб чиқиш, ўзлаштириш ва жорий қилиш;

- компетенцияларни баҳолаш натижалари асосида раҳбар кадрлар учун шахсий-профессионал ривожланиш траекториясини ишлаб чиқиш ва замонавий технологиялардан фойдаланган ҳолда амалга ошириш;

- раҳбарлик лавозимига номзодларнинг умумий касбий билими, қадриятлари ва ақлий салоҳиятини аниқлаш бўйича тест синовларини ҳамда психологик сўровномалар ўтказиш;

- раҳбар кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш ва мониторинг қилиш, кадрларга бўлган эҳтиёжни прогноз қилиш, уларни саралаб олиш ва жой-жойига қўйиш жараёнларига рақамли технологияларни ва замонавий усулларни кенг жорий этиш;

- фаолиятининг асосий йўналишлари бўйича эксперт-таҳлилий фаолият, илмий тадқиқот ва изланишларни олиб бориш белгиланган [7].

Мазкур қарорга асосан, “Жисмоний ва юридик шахсларнинг ҳомийлик хайриялари” Марказ фаолиятини молиялаштириш манбаларидан бири этиб белгиланган.

Фикримизча, “Жисмоний ва юридик шахсларнинг ҳомийлик хайриялари”ни Раҳбарлар фаолиятини баҳолаш марказининг молиялаштириш манбаи этиб белгилаш мақсадга мувофиқ эмас. Бу манфаатлар тўқнашувининг юзага келишига ёки шундай талқин этилишига сабаб бўлиши мумкин. Умуман, давлат органлари фаолиятини, аynиқса, Раҳбарлар фаолиятини баҳолаш марказининг жисмоний ва юридик шахслар томонидан молиялаштирилиши мантиқан тўғри бўлмайди.

Баҳолаш жараёнларини самарали ташкил этиш мақсадида, ижро ҳокимияти органлари ва хизматчилари ўз хизмат вазифаси ҳамда ваколатларидан келиб чиқиб, белгилаб олган режаларидаги айрим бандларининг бажарилмай қолиб кетишининг олдини олиш мақсадида, мисол учун, раҳбар ўринбосарларининг режалари билан уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари бир-бирига мос бўлиши мақсадга мувофиқ. Шунингдек, марказий ва маҳаллий ижро органларининг фаолияти самарасизлигига режаларнинг бир-бирига мос келмаслиги, яхлитлик ва тизимлилик таъминланмагани сабаб бўлиши мумкин. Умуман, барча даражадаги давлат бошқаруви органларининг режалари ва улар фаолияти самарадор-

лигини баҳолаш мезонлари давлатнинг асосий стратегик мақсадларига асослашни керак.

Мисол учун, Қозоғистон Республикасида баҳолаш тизими ташкил этилган 2010 йилда барча давлат органлари учун мақсадлар сони – 3051 та, ушбу органлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини такомиллаштириш жараёнларида келинган хулосалар натижасида, 2016 йилга келиб, 464 тани ташкил этган. Ҳозирда ҳар бир давлат бошқаруви органи томонидан қўйилган барча мақсадлар “Қозоғистон – 2050” стратегияси билан бевосита боғлиқ [8].

Шу ўринда таъкидлаш жоизки, айрим давлатлар Конституциясида давлат бошқаруви органлари самарали фаолият юритиши лозимлиги белгилаб қўйилган. Мисол учун, Испания Конституциясининг 103-моддасида [9] давлат бошқаруви органлари умумий манфаатларга холис хизмат қилиши, самаралилик тамойилларига мувофиқ ишлаши белгиланган. Шунга ўхшаш нормани Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига ҳам киритиш мақсадга мувофиқ. Мисол учун, Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”-ги Қонунининг 12-моддасини: **“Давлат фуқаролик хизматчиси самарали фаолият юритиши шарт”**, деган янги норма билан тўлдириш давлат фуқаролик хизматчилари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

Маълумки, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 1 майдаги “Худудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришни рейтинг баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПҚ-4702-сонли қарорига асосан, статистик кўрсаткичлар ва сўровномалар натижалари асосида худудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишини рейтинг баҳолаш тизими жорий этилди. Баҳолаш натижалари худудларда ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг жорий ҳолатини аниқлаш, таҳлил қилиш, мавжуд

муаммоларни самарали ҳал этиш ва аниқ маълумотларга асосланган манзилли дастурлар ишлаб чиқиш, ҳудудларнинг салоҳияти ва имкониятларини аниқлаш ҳамда ҳудуд раҳбарлари масъулиятини оширишда муҳим аҳамиятга эга. Ҳозирда баҳолаш натижаларига асосланган ҳолда ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш кўрсаткичлари таҳлил қилиниб, мавжуд муаммолар аниқланиб, уларни самарали ҳал этиш борасида тегишли қарорлар қабул қилинмоқда. Ҳудудлар бир нечта, хусусан, қуйидаги мезонлар бўйича баҳоланмоқда:

1. Умумтаълим мактабларининг юк-ламаси (смена).
2. Умумтаълим мактабларининг олий маълумотли педагог кадрлар билан таъминланганлик даражаси.
3. Шифокорлар билан таъминланганлик.
4. Аҳолининг касалхона койкалари билан таъминланганлик даражаси.
5. Тез тиббий ёрдамдан фойдаланиш имконияти.
6. Аҳолининг бирламчи касалликка чалиниши.
7. Оналар ўлими.
8. Болалар ўлими.
9. 1 та яшовчига тўғри келадиган аҳолининг уй-жой билан таъминланганлиги.
10. Аҳолини тоза ичимлик суви билан таъминланганлиги.
11. Автомобиль йўллари узунлиги.
12. Марказлашган оқова сув тизими-га уланганлик.
13. Саноат ишлаб чиқаришининг экспортга йўналтирилганлиги.
14. Аҳоли жон бошига истеъмол товарлари ишлаб чиқариш ҳажми.
15. Қишлоқ хўжалигида сувни тежаш технологияларини жорий этиш даражаси.
16. Хорижий инвесторлар учун инвестициявий жозибадорлик.

17. Кичик тадбиркорлик (бизнес) субъектлари сони.

18. Тадбиркорлик субъектларининг яшаб қолиши.

19. Тадбиркорлик субъектларининг фаоллиги.

20. Янги тадбиркорлик субъектларининг ўсиши.

21. Кичик бизнесда янги иш ўринлари яратиш.

22. Аҳоли жон бошига маҳаллий бюджет даромадлари.

23. Ҳисобланган солиқ тўловларини йиғиш даражаси.

24. Такрорий мурожаатлар сони.

25. Қаноатлантирилган мурожаатлар улуши.

26. Маҳаллий ҳокимият органлари сайтларининг оммавийлиги даражаси [10].

Ушбу мезонларнинг айримлари ўзгариб туради. Мазкур ўзгаришлар нафақат йил якуни билан, балки чоракда ҳам бўлиши мумкин ва бу табиий ҳол. Аммо шу ўринда таъкидлаш жоизки, “Автомобиль йўлларининг узунлиги” бўйича баҳолаш мезонига аниқлик киритиш керак. Шунга ўхшаш баҳолаш мезонини бошқа давлатлар амалиётида ҳам учратиш мумкин. Мисол учун, Россия Федерацияси субъектларининг ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолашда “Шаҳар агломерацияларида тирбандликни ҳисобга олган ҳолда норматив талабларга жавоб берадиган ҳудудий аҳамиятга эга автомобиль йўлларининг улуши”ни баҳолаш назарда тутилган.

Бизнингча, автомобиль йўлларининг узунлиги бўйича эмас, балки жами автомобиль йўллари узунлигидан, белгиланган талабларга жавоб берадиган қисмининг узунлиги бўйича баҳолаш мақсадга мувофиқ. Шунингдек, ҳудуд аҳолиси ўртасида “Автомобиль йўлларининг ҳолатидан қониқиш даражаси”ни ижтимоий сўров ўтказиш асосида баҳолаш мумкин.

Ҳозирда баҳолаш натижалари rating.idm.uz интернет манзили орқали Республиканинг барча ҳудудлари, туманлар, (шаҳарлар) ва вилоятлар кесимида 2020 йилдан ҳозирга қадар тўлиқ эълон қилинмоқда.

Белгиланган тартибга кўра, ҳудудлар статистик кўрсаткичларга асосан, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси бўйича максимал – 50 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 25 балл ҳамда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича 25 балл – жами максимал 100 балл билан баҳоланади. Баҳолаш ҳар чоракда тезкор ҳамда йиллик якуний баҳолаш тартибида амалга оширилади. Қуйида мисол тариқасида Тошкент шаҳри, Самарқанд вилояти ҳамда жами ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлари 2020-2023 йиллардаги баҳолаш натижалари асосида қиёсий таҳлил қилинди.

Хусусан, Тошкент шаҳри 2020 йилда тезкор баҳолаш натижаларига кўра, аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 20,41 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 22,01 балл, статистик

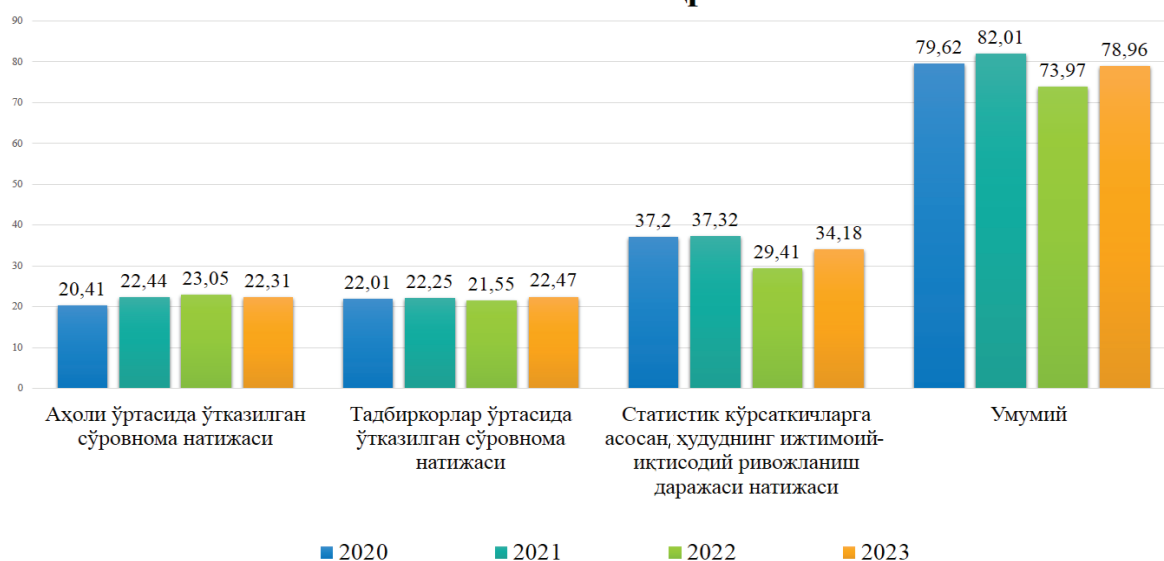
кўрсаткичларга асосан, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 37,2 балл, умумий – 79,62 балл билан 2020 йил якунида 1-ўринда [11].

2021 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 22,44 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 22,25 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 37,32 балл, умумий – 82,01 балл билан 2021 йилда ҳам биринчи ўринда якунлаган [12].

2022 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 23,05 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 21,55 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 29,41 балл, умумий – 73,97 балл билан 2022 йилда 2 поғонага пастлаб, 3-ўринни эгаллаган [13].

2023 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 22,21 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 22,47 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 33,56 балл, умумий 78,34 балл билан 1-ўринни эгаллаган [14].

Тошкент шаҳри



1-расм. Тезкор баҳолаш натижаларига кўра ўтказилган сўровнома натижалари

Самарқанд вилояти аҳоли ўртасида 2020 йилда ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 20,32 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 18,77 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 27,3 балл, умумий – 66,12 балл билан 14 та ҳудуд ўртасида 2020 йилда 8-ўринда [15].

– 24,54 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 23,11 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 23,38 балл, умумий – 71,03 балл билан 2023 йилда 7-ўринни эгаллаган [18].

Жами ҳудудларда 2020 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижа-



2-расм. Сўровнома натижалари

2021 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 24,52 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 24,2 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 27,44 балл, умумий – 76,16 балл билан 2021 йилда 2020 йилдаги 8-ўридан 6 поғона кўтарилиб, 2-ўринни эгаллаган [16].

2022 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 24,32 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 24,6 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 28,31 балл, умумий – 77,23 балл билан 2022 йилда тезкор баҳолаш тартиби бўйича ҳудудлар ўртасида 1-ўринни эгаллаган [17].

2023 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича

лари бўйича – 294,17 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўров бўйича – 279,9 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 369,42 балл, умумий – 943,49 балл [19].

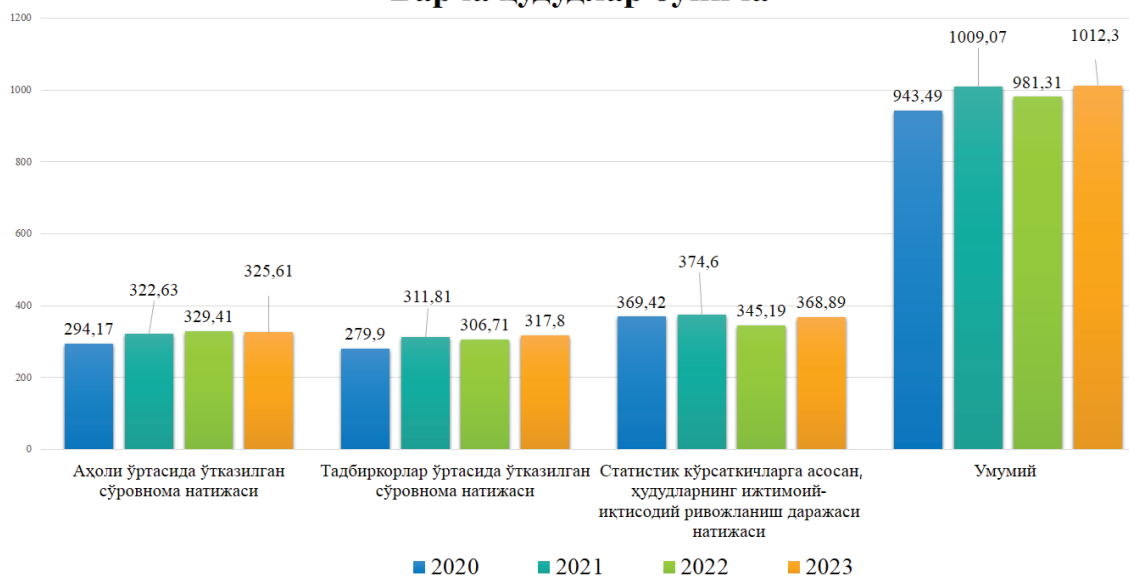
2021 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 322,63 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 311,84 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 374,6 балл, умумий 1009,07 балл [20].

2022 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 329,41 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 317,8 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 345,19 балл, умумий – 981,31 балл [21].

2023 йилда аҳоли ўртасида ўтказилган сўровнома натижалари бўйича – 325,61 балл, тадбиркорлар ўртасида ўтказилган сўровнома бўйича – 317,8 балл, статистик кўрсаткичларга асосан, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси – 368,89 балл, умумий – 1012,23 балл [22].

қилинган. Аммо уларнинг ижроси талаб даражасида эмаслигини, баҳолаш тизими, тартиби, мезонлари ҳамда методикаси мунтазам такомиллаштириб боришни талаб қилишини, бунинг учун соҳага оид билим, малака, кўникма ҳамда тажриба муҳимлигини инобатга олиб, ижро ҳоқимияти органлари ва

Барча ҳудудлар бўйича



3-расм. Барча ҳудудлар бўйича ўтказилган сўровнома натижалари

Хулоса ўрнида таъкидлаш жоизки, баҳолаш фаолияти билан бир нечта органлар шуғулланиши кутилган натижага эришишга имкон бермаслиги мумкин. Айниқса, баҳолаш ишлари билан бир нечта субъект шуғулланиши, параллел давлат органига баҳо бериш, мисол учун, Иқтисодиёт ва молия вазирлиги бошқа вазирлик ва идоралар фаолиятига баҳо бериши ёки қайсидир давлат органига баҳолаш фаолияти билан шуғулланиш қўшимча вазифа сифатида юкланиши янада самарасиз бўлади. Шунингдек, айрим таҳлилчилар фикрига кўра, давлат бошқаруви органларининг турли субъектлари яқин муносабатлари туфайли бир-бирига нисбатан фикр билдиришда ҳолис баҳо бермаслиги мумкин.

Ҳозирда ижро ҳоқимияти органлари ва уларнинг раҳбарлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш борасида 20 дан ортиқ норматив-ҳуқуқий ҳужжат қабул

давлат фуқаролик хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш билан алоҳида орган шуғулланиши мақсадга мувофиқ.

Илмий изланишлар натижалари ва амалиёт таҳлили замонавий давлат бошқаруви, хусусан, “натижадорликка қаратилган бошқарув”да баҳолаш натижаларига асосланган ҳолда ходимни бошқа лавозимга ўтказиш, эгаллаб турган лавозимидан озод қилиш ёки лавозим бўйича кўтариш, рағбатлантириш, интизомий чоралар кўришга асос бўлаётганини кўрсатади. Юқоридагилар келажакда ушбу институтни асосий қонун ҳужжатлари, тегишли кодекслар билан ҳам уйғунлаштириш лозимлигини англатади.

Баҳолашга оид ҳужжатларнинг бири иккинчисини истисно ёки рад этиши ёхуд ўринсиз такрорланишларга сабаб бўлмаслиги лозим. Амалиётда турли

тушунмовчиликлар келиб чиқишининг олдини олиш мақсадида, бу борада ҳам масъул идоралар билан ўзаро ҳамкорликда, маслаҳатлашган ҳолда тегишли ҳужжатлар лойиҳаларини тайёрлаш ва баҳолаш фаолиятини ташкил этиш билан алоҳида органнинг шуғулланиши мақсадга мувофиқ.

Буни нафақат тизим жорий этилган давлатлар, балки Ўзбекистон Республикаси тажрибаси мисолида ҳам кўришимиз мумкин. Давлатимизда 2017 йилдан бошланган ижро этувчи ҳокимият органлари ва давлат фуқаролик хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизими тўла изга тушиб кетгани билан ҳам изоҳлаш мумкин. Аммо шу ўринда давлат бошқаруви органлари ва давлат фуқаролик хизматчилари

фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимининг мураккаблигини, мунтазам илмий ва амалий изланишларни ва доимий такомиллаштириб боришни талаб қиладиган амалиёт эканлигини ҳам айтиб ўтиш жоиз.

Баҳолаш мезонлари ва методикасининг ўзгариб туришини табиий ҳол сифатида қабул қилиш мумкин. Аммо такрор ёки такомиллаштириш эмас, балки мослашувчан қарорлар (нормалар) қабул қилиш мақсадга мувофиқ. Баҳолаш фаолияти билан бир нечта органлар шуғулланиши тушунмовчиликлар, хатоликлар, англашилмовчиликлар, кечикишлар ҳамда номувофиқликларга сабаб бўлиши ва баҳолаш тизимидан кўзланган асосий мақсадларга эришишга имкон бермаслиги мумкин.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. https://www.minjust.uz/uz/FAQ/davlat-boshqaruvi-tizimi-samaradorligi/?ELEMENT_ID=100125
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасидан.
3. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 10.05.2024-й., 06/24/75/0335-сон. <https://www.lex.uz/uz/docs/-7131978>
4. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 29.10.2022 й., 02/22/798/ 0972-сон; 12.04.2023 й., 03/23/829/0208-сон. <https://lex.uz/docs/6257288>
5. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 21.01.2023 й., 03/23/815/0044-сон. <https://lex.uz/acts/112170>
6. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 05.08.2024 й., 09/24/463/0574-сон. <https://www.lex.uz/uz/docs/-7044948>
7. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 05.10.2024 й., 09/24/629/0780-сон. <https://www.lex.uz/uz/docs/-7131978>
8. Система оценки – это комплекс мероприятий, направленный на сбор информации об эффективности госоргана и факторах, влияющих на нее. Центр оценки эффективности деятельности государственных органов. <http://www.bagalau.kz/about/evolution/>
9. Конституция Королевства Испании. <https://legalns.com/download/books/cons/spain.pdf>
10. <https://rating.idm.uz/live/post?id=795>
11. <https://rating.idm.uz/live/post?id=122>
12. <https://rating.idm.uz/live/post?id=477>
13. <https://rating.idm.uz/live/post?id=122>
14. <https://rating.idm.uz/live/post?id=962>
15. <https://rating.idm.uz/live/post?id=122>
16. <https://rating.idm.uz/live/post?id=477>
17. <https://rating.idm.uz/live/post?id=623>
18. <https://rating.idm.uz/live/post?id=962>
19. <https://rating.idm.uz/live/post?id=122>
20. <https://rating.idm.uz/live/post?id=477>
21. <https://rating.idm.uz/live/post?id=623>
22. <https://rating.idm.uz/live/post?id=962>

ГЛОБАЛ БОШҚАРУВ СТРАТЕГИЯЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДАГИ МУАММОЛАРНИ БАРТАРАФ ЭТИШГА ОИД ТАКЛИФЛАР

Иқболжон ОДАШЕВ,

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги
Макроиқтисодий ва ҳудудий тадқиқотлар институти,
Таҳририй-нашриёт бўлими бош мутахассиси
ва техник муҳаррири

Аннотация: мақолада глобал иқтисодиёт фаол иштирокчилари ҳисобланадиган халқаро компанияларнинг ўз фаолиятида глобал бошқарув стратегияларини шакллантириши жараёнида дуч келадиган муаммолар турларга бўлиб таҳлил қилинган, хусусан, Ўзбекистон компанияларининг глобаллашишига тўсиқ бўлувчи омиллар, уларни ҳал этишда глобал менежмент тамойилларини жорий этиш йўллари, глобал бошқарув стратегияларининг турлари ҳамда улардан энг мақбулини танлашга оид бошқарув ёндашувлари ёритилган, Ўзбекистон иқтисодиётини глобаллаштириш юзасидан тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: глобал иқтисодиёт, стратегия ва миссия, халқаро компаниялар, глобал бизнес, мослашувчанлик, бошқарув шакллари, миссия, муқобил баланс.

Предложения по преодолению проблем формирования глобальных управленческих стратегий

Икболжон Одашев,

Институт макроэкономических и региональных исследований при Кабинете Министров
Республики Узбекистан, главный специалист и технический редактор
редакционно-издательского отдела

Аннотация: в статье анализируются распространенные проблемы, с которыми сталкиваются международные компании (ключевые участники глобальной экономики) при формировании глобальных управленческих стратегий. Особое внимание уделено факторам, препятствующим глобализации компаний Узбекистана, путям внедрения принципов глобального управления для их преодоления, типам глобальных стратегий и подходам к выбору оптимальной стратегии. Разработаны рекомендации по интеграции экономики Узбекистана в глобальные рынки.

Ключевые слова: участники глобальной экономики, стратегия и миссия, международные компании, глобальный бизнес, гибкость, формы управления, миссия, альтернативный баланс.

Problems in forming global management strategies and proposals for their resolution

Ikboljon Odashev,

Chief specialist and technical editor of the Editorial and Publishing Department
of Institute for Macroeconomic and Regional studies under the Cabinet of Ministers
of the Republic of Uzbekistan

Abstract: the article analyzes the problems that international companies, which are active participants in the global economy, encounter in the formation of global management strategies in their activities, in particular, the factors that hinder the globalization of Uzbek companies, ways to introduce global management principles in solving them, types of global management strategies and management approaches to choosing the most appropriate one from among them are discussed, and recommendations are developed for the globalization of the Uzbek economy.

Keywords: global economy, strategy and mission, international companies, global business, flexibility, management forms, mission, alternative balance.

Кириш. Бугунги кунга келиб, Ўзбекистон мустақилликка эришган кунлардан буён олиб борилаётган кенг қўламли ислохотлари натижаларини қўлга киритишни бошлади. Иқтисодиёт, сиёсат, маданият, спорт, халқаро муносабатларда бир қатор улкан ютуқлар билан бардавом ривожланиш йўлидан бораётган Ўзбекистон учун янада очиқлик, глобал ҳамкорлик эшикларини очишда глобал бошқарув стратегияларини айна дамларда фаолият кўрсатиб келаётган хориж капитали иштирокидаги кўплаб компаниялар, йирик миллий ишлаб чиқарувчилар бошқаруви фаолиятига жорий этишнинг иқтисодий ва молиявий самарадорликка таъсири беқиёсдир. Шу ўринда глобал бошқарув стратегияси нима, унинг қандай турлари ва механизмлари мавжуд каби ўринли саволлар пайдо бўлиши табиий ҳол. **Глобал бошқарув стратегияси** – бу замонавий тамойиллар асосида фаолият кўрсатаётган корхона ва ташкилотларнинг маҳаллий иқтисодий ва молиявий салоҳиятини халқаро даражага олиб чиқишни режалаштириш, халқаро бозорларни чуқур ўрганган ҳолда глобал бошқарув сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, яъни бир ёки бир нечта глобал тармоқларни ишга тушириш, глобал тармоқлар фаолиятини улар жойлашган мамлакатлардаги бизнес юритиш тамойилларидан келиб чиқиб назорат қилиш, глобал ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишни йўлга қўйиш ҳамда ушбу барча жараёнларни корхона ёки ташкилот миссиясига мос равишда умумий координация қилиш билан

боғлиқ мураккаб, айна пайтда, глобал самарадорликка эга бўлган стратегик бошқарув жараёнлари тушунилади. Глобал стратегиялар ёрдамида мамлакат даражасида ишлаб чиқариш потенциалига эришиб бўлган ёки эришиш арафасидаги барча бизнес субъектлари ўз фаолиятини глобал истеъмолчилар орқали янада кенгайтириш имкониятига эга бўладилар.

Адабиётлар шарҳи. Глобал бошқарув стратегиялари кўпмиллатли корпорациялар, уларнинг бошқа мамлакатларда тез-тез дуч келадиган стратегик муаммоларидан, турфа маданиятлар, геосиёсий ноаниқликлар, институционал ўзгаришлар, талаб ва таклиф занжиридаги мунтазам номутаносибликлар шароитида фаолият кўрсатган ҳолда стратегик глобал иштирокчига айланиш ва юқори даромадларни шакллантиришда муҳим бошқарув усули ҳисоблангани боис, бу соҳада кўплаб тадқиқотчилар, олим ва мутахассислар томонидан илмий ишлар олиб борилмоқда ҳамда глобал бошқарув стратегияларига оид асосли назарий билим ва кўникмалар жадаллик билан шакллантириб келинмоқда. Афсуски, глобал бошқарув стратегияларига оид илмий қўлланмалар, китоблар жуда ҳам камлиги боис, асосан, дунё олимлари томонидан биргаликдаги тадқиқотлар, илмий қўлёзмалар кўринишида кўпроқ намоён бўлмоқда. Бартлет, С.А., С.Гошал (1989)ларнинг “Чегаралар ўртасидаги бошқарув: трансчегаравий ечимлар” номли илмий тадқиқотида трансчегаравий моделлар, маҳаллий имкониятлар доирасида глобал интеграцияларни

мувозанатлаштиришга оид ўзига хос илмий қарашлар ифодаланган бўлиб, ўз ўрнида глобал бошқарув стратегияларини шакллантиришда маҳаллий ва глобал номувофиқликларни бартараф этишга оид илмий таклифлар ишлаб чиқилган [1]. М.Е.Портер (1986) эса, “Халқаро рақобатдаги ўзгарувчан вазиятлар” номли илмий ишида, халқаро рақобатнинг у ёки бу давлат миллий ва корхоналар даражасидаги имкониятларини қиёсий таҳлил қилиш имкониятини яратиб, маҳаллийлаштириш стратегияларига асосланган ва мамлакатнинг ўзига хос рисклари ҳамда имкониятларини баҳолаш асосида глобал бошқарув стратегияларини шакллантириш бўйича таклифлар ишлаб чиқилган [2]. Б.Когут, Х.Синх (1988)лар “Миллий маданиятнинг бошқа мамлакатларга киришидаги танловлари” номли илмий мақоласида маданиятлар ўртасидаги тафовутларнинг бошқа хорижий бозорларга кириш юзасидан қабул қилинадиган қарорларга таъсирини кенг ёритилиб, маданий интеллектнинг глобал бошқарув стратегияларининг ишлаб чиқилишидаги ўрнига юқори баҳо берилган [3]. А.М.Ругман, А.Вербека (2001) эса, “Чегаралараро изланишларнинг методологик ва стратегик муаммолари” номли мақоласида глобал интеграциялашишдаги институционал ва регулятив барьерлар бўйича илмий изланишлар олиб боришиб, глобал кампаниялар учун мослашувчан давлат бошқарув тузилмалари зарур эканлигини таъкидлашган [4].

Глобал бошқарув стратегияларини шакллантириш маданий фарқланишидан бошлаб, геосиёсий номутаносибликка ва технологик узилишларгача бўлган кўп қиррали қийинчиликлар билан тўқнаш келади. Шундай бўлса-да, академик адабиётларнинг бой тўплами бу муаммоларни ҳал этиш учун ҳам назарий асосларни, ҳам амалий дастурларни таклиф қилиб келмоқда. Класик бошқарув назариялардан бошлаб,

атроф-муҳит, ижтимоий масъулият ва корпоратив бошқаруви ҳамда рақамли бошқарув тизимларига ўтиш стратегияларигача бўлган даврда олимлар глобал иқтисодий жараёнларда мослашувчанлик, чидамлилиқ ва стратегик ҳамкорлик зарур эканлигини доимо таъкидлаб келганлар. Тадқиқотчилар, олимлар томонидан ишлаб чиқилган ушбу илмий изланишларни давом эттирган ҳолда, айти пайтда, янги пайдо бўлаётган технологиялар барқарорлик талаблари ҳамда ўзгариб бораётган геосиёсий динамика ва барқарор глобал иқтисодий муҳитнинг Ўзбекистон иқтисодиётининг глобаллашишига кўмаклашиши, глобал бошқарувнинг қандай ўзгариб бораётганини чуқур ўрганиш орқали истиқболдаги глобал иқтисодий муаммоларни тадқиқ этиши билан диққатга сазовор.

Глобал бошқарувни ташкил этишга оид назариялар

Глобал бошқарув тамойиллари – бу кўп миллатли ва трансмиллий ташкилотларнинг халқаро бозорлардаги самарали иқтисодий фаолиятини йўлга қўйишини таъминлашда қўлланиладиган қонуниятлар, усуллар ва ёндашувлар мажмуаси бўлиб, улар иқтисодиётнинг глобаллашуви, маданиятлараро фарқлар, ҳуқуқий институтлар ва технологик ўзгаришларга мослашишни ўргатувчи илмий назарияларга асосланади. Глобализация назариясига кўра, Харольд Кунц ва Хейлар Альбертсен [7] муваффақиятли глобал бошқариш маҳаллий шароитларга мослашиш (адаптация) ва глобал стандартларни узоқ муддатли ривожланиши билан ҳамкорлик қилиш орқали амалга оширилади деб таъкидлашса, контингенция назарияси тарафдорлари Фред Вудвор ва Джемс Д. Томпсонлан [8] ўз изланишларида ташкилотнинг бошқарув тизими глобал муҳитнинг ўзгарувчан шароитига боғлиқ бўлиши керак, деб хулоса берадилар, Людвиг Берталанфи [9] эса, тизимлар умумий назариясига

кўра, ташкилотнинг халқаро муҳит билан ўзаро алоқаси бутун тизим сифатида тушунилиши керак, деган назарияни илгари суради. Стратегик мослашувчанлик назариясига кўра, Денис Юкелова ва Кенет Прасадлар [10] глобал бозорлардаги номаълумликка тез мослашиш имкониятини яратиш зарурлиги ҳақида фикр юритадилар. Бу каби глобал бошқариш тамойиллари иқтисодий, маданий ва технологик омилларга асосланган илмий назариялар ёрдамида шаклланиб, муваффақиятли глобал бизнеснинг асосини ташкил этиб, ташкилотларнинг кенгайиши, барқарорлиги ва глобал рақобатлашиш қобилиятини таъминлайди.

Асосий қисм. Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган кўплаб йирик ишлаб чиқарувчилар, корхона ва ташкилотларда иқтисодий-молиявий жараёнларнинг самарали бошқарувини ташкил этишда жиддий ўзгаришларга дуч келиб, бошқарувнинг замонавий шакллари фаол жалб қилиб келмоқдалар. Лекин шунга қарамай, ушбу жараёнларнинг кўламини кенгайтириш, глобал бозорларга олиб чиқишда ҳал қилиниши лозим бўлган масалалар ҳам мавжуд. Бу ерда бошқарув шаклларининг ўзгаришсиз сақланиб қолаётгани, глобал бошқарув шакллари жорий қилишдаги бошқарув ходимлари томонидан тушунмовчиликларнинг мавжудлиги, глобал стратегиялар ишлаб чиқишни билмаслиги, уни амалиётга жорий қилиш, миссия устида ишлаш каби замонавий бошқарув амалиётидан беҳабарлиги каби муаммолар мавжудки, албатта, кўзга кўринмайдиган, лекин барча замонавий корхоналарнинг эришаётган иқтисодий ва молиявий ютуқларининг мезони бўлиб хизмат қилаётгани ҳақиқат [5, 6]. Ўзбекистонда корхона ва ташкилотлар ҳалигача оддий бошқарув тузилмаларидан фойдаланишга одатланишган. Бу ерда энг оддий, айти пайтда, замонавий иқтисодиёт учун унчалик аҳамият-

сиз бўлган чизиқли, чизиқли-вертикал бошқарув тузилмалари фикримизнинг ёрқин далили. Айниқса, иқтисодий жараёнлар бошқарувини маъмурийлаштириш, чизиқли бошқарувга асосланиш, мавжуд иқтисодий жараёнлар такрорланиш циклининг самарасизлиги, натижасизлиги, жараёнларда бевосита фаолият кўрсатаётган ёлланма ходимларнинг муаммоларни ҳал этишда бевосита иштирок эта олмаслиги, кўп ҳолатларда умуман аралаштирмаслик, уларнинг амалий таклиф ва мулоҳазалари чизиқли бошқарув ходимлари томонидан ҳисобга олинмаслиги ёки инкор қилиниши каби ҳолатлар – замонавий иқтисодий жараёнларнинг фаол ва самарали натижадорлигига эришишида жиддий зарар келтириши табиий ҳолат. Ўзбекистон корхона ва ташкилотлари бошқаруви жараёнларида тез-тез кўзга ташланадиган ва афсуски, оддий ҳолга айланиб қолган вазият сифатида бошқарув ходимларининг ўз қўл остидаги бўйсунувчи ходимларини **“ишонч билан қўрқув”** асосида бошқарув муносабати ўрнатилиши билан ҳам изоҳлаш мумкин. Яъни оддий ходим соҳаси бўйича қанчалик малакали бўлмасин, жараёнга боғлиқ муаммоларни бартараф этишда таклифлар ёки ўз фикри ва муносабатини билдиришидан қўрқади, ёки ҳисобга олинмаслигини аниқ билган ҳолда, ушбу жараёнга ўзгача ёндашиш бўйича, умуман, аралашмасликка ҳаракат қилади, афсуски, бунинг натижасида жараёнда деярли ҳеч қандай ўзгаришлар қилинмайди, ёки юзакилигича қолиб кетади, ёки жараён эски ҳолатида узоқ йиллар давомида сақланиб қолаверади. Оддий ходимлар аксарият ҳолатларда ўзидан юқори лавозимдаги ходимлардан қўрқади, ўз фикрини исботлаб беролмайди, аксарият ҳолатларда қўл остидаги ходимларнинг мустақил фикрлаши, турли ўзгаришлар киритишига, мустақил ёндашувларига умуман йўл қўйилмайди. Яна бир хусусият сифати-

да ходимлар натижа учун эмас, балки вазифани бажариш учун мўлжалланган масъуллар сифатида баҳоланади. Бу каби салбий ҳолатлар чизиқли бошқарув шаклининг ўзига хос хусусиятлари бўлиб, афсуски, бундай эскириб кетган бошқарув шакллари ҳали-ҳануз сақланиб, корхоналарнинг иқтисодий ривожланишига, янгича бошқарув шакллари жорий қилишга, янги бозорларга жадаллик билан чиқишга деярли имконият бермайди. Гап глобал бошқарув, глобал стратегиялар ҳақида кетганда, чизиқли бошқарувнинг аҳамияти умуман эътибордан қолиб, кераксиз бўлиб қолади.

Глобал бошқарувни ташкил қилишнинг қандай механизмлари мавжуд, бундай бошқарув шаклларининг қандай афзалликлари, устунликлари ва камчиликлари мавжуд? Замонавий иқтисодиёт ўз ҳолича тараққиёт чўққиларига эриша олмаганидек, корхона ва ташкилотлар ҳам маҳаллий даражада қанчалик молиявий, иқтисодий барқарорликка эришмасин, глобал бошқарув шакллари ўзлаштирмас экан, доимо ташқи рақиблардан қўрқувда ва хавотирда бўлади, қачондир фаолияти яқунланишига ўзини ишонтиради, фаолиятдан кўнгли тўлгани билан, уни янада кенгайтириш, янада рақобатбардош қилиш бўйича жиддий ўзгаришлар қила олмайди. Буни кўплаб ўзбек тадбиркор ва ишбилармонларининг хитойлик тадбиркорларнинг Ўзбекистон бозорларига глобал кириб келишини хавотир билан кузатаётгани билан изоҳлаш мумкин. Бутун дунё тадбиркор ва бизнесменлари аллақачон ўз фаолиятларини глобallasштириш бўйича жуда катта ютуқларга эришиб келмоқдалар. Бу каби глобал имкониятларга ўзбекистонлик тадбиркорлар ва бизнесменлари, турли корхоналар ва ташкилотлари ҳам глобал бошқарув мезонлари, тамойилари, стратегияларини ўз фаолиятига жорий этиш орқали эга бўлишлари мумкин, албатта.

Глобал бошқарув стратегияларини шакллантириш босқичлари

Глобал бошқарув стратегиялари, асосан, компаниянинг бошқарув мезонлари, миссияси ва ташкилий тузилмаларини шакллантирувчи олий даражадаги топ менежерлар томонидан амалга оширилади. Барча фаолият турларида бўлгани каби, глобал бошқарув стратегияларини ишлаб чиқишнинг ҳам ўзига хос босқичлари мавжуд бўлиб, бу босқичлар компанияларнинг бутун умрлик фаолияти давомида цикл шаклида такрорланиб, стратегия ва миссиянинг ҳамда бошқа бошқарув механизмларининг такомиллашиб боришига хизмат қилади. Глобал стратегия тадқиқотчилар ва олимлар томонидан турлича талқин этиб келинмоқда ва шу кунгача назарий билим шаклини мустаҳкам қўлга кирита олганича йўқ. Глобал бошқарув стратегияларини шакллантиришда, авваламбор, корхона ёки ташкилотларнинг унга қанчалик эҳтиёжи мавжуд эканлиги, ўзининг иқтисодий ва молиявий имкониятлари салоҳияти даражасининг ҳисобини олиши, фаолиятининг яхлит йўналишини аниқ белгилаб олиши, яъни фақат экспортга ихтисослашиш ёки маҳаллий бозорлар ҳам халқаро бозорларда ўз ўрнига эга бўлиши, рақобат муҳитини чуқур таҳлил қилиш, стратегия самарали ишлаши учун унинг энг содда ва барча амал қилиши мумкин бўлган андозасини яратишга интилиш, умумий фаолиятга фақатгина ижобий таъсир қилишига ҳаракат қилиш каби глобал бошқарув стратегиясини шакллантиришдаги **дастлабки тайёргарлик босқичини** босиб ўтиш зарур. Бу босқич орқали менежерлар стратегияни шакллантириш учун жуда ҳам зарур бўлган, корхонанинг ички ва ташқи муҳитига оид, стратегиянинг шакллантирилиши учун ҳуқуқий базалар ва нормаларга оид маълумотларни ўзлаштиришга, барча сифат ва миқдорий омилларни аниқлашга, уларнинг жорий ҳолати-

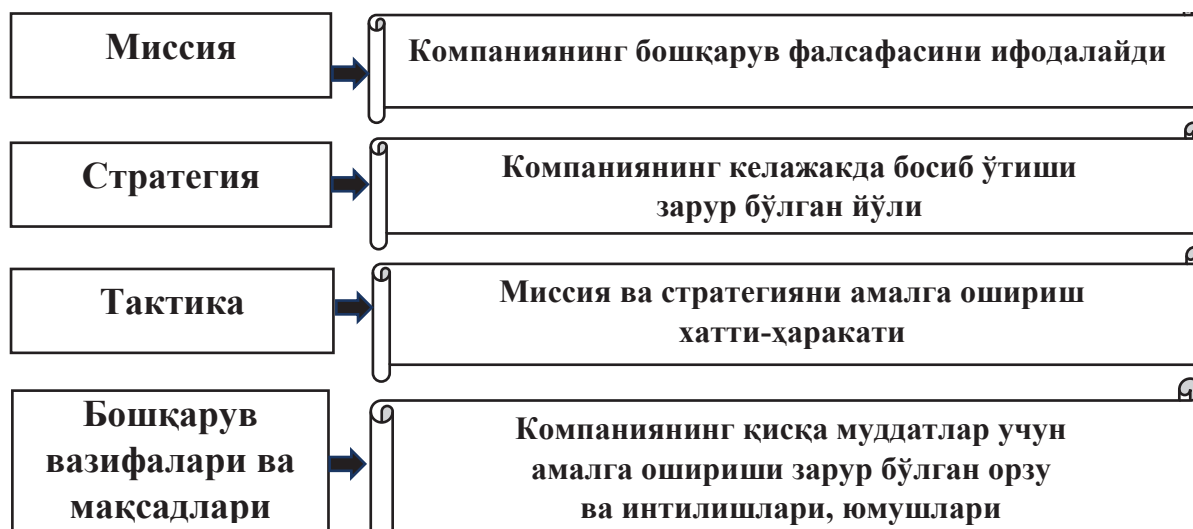
га объектив баҳо берилишига, мавжуд ютуқ ва камчиликларга батафсил тўхталиб ўтиши учун етарлича асос бўлиб хизмат қилади. Кейинги босқич эса, компаниянинг **глобаллашишига сабаб бўлувчи омилларнинг таҳлилига оид бўлиб**, асосан, хорижлик ҳамкорлар, янги халқаро бозорлар ва уларнинг конъюнктурасига оид маълумотлар, транспорт, логистика ва коммуникация алоқалари билан оптимал даражада таъминлангани, халқаро рақобат муҳити каби кўпроқ ўзлаштирилиши мақсад қилинаётган ёки айтилган дама, кенг фаолият юритаётган ташқи, глобал ҳудудлар таҳлилини ўз ичига олади. Бу босқичнинг мураккаб жиҳати унинг турли давлатлар, миллатлар ҳудудлари учун мўлжаллангани билан изоҳланиши мумкин. Шунингдек, ташқи маконлардан ишончли ва стратегияни шакллантириш учун фойдаланишга яроқли бўлган маълумотларнинг камлиги, очиқ эмаслиги, қўлга кириштиришнинг мураккаблиги билан ажралиб туради. Глобал бозорлар уларда компаниялар ҳаётийлик циклининг чидамлиги стратегия учун асосий база қилиб олиниши билан характерланади. Ушбу омилларни таҳлил қилиш эвазига глобал стратегия учун зарур бўлган, олис келажак учун мўлжалланган ишончли мақсад ҳамда вазифалар, узоқ муддатли режалар тузиш ҳамда бу босқич учун аҳамиятли бўлган масала, яъни қайси глобал бошқарув стратегиясидан фойдаланишга аниқлик киритиб олинади. Навбатдаги босқич ўз ичига **глобал бошқарув стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий қилиш** ҳисобланиб, бу босқичда қўлга киритилган барча ишончли маълумотлар асосида стратегик, тактик ишланмалар устида ишлашга ўтилади. Компаниянинг келажакдаги ҳаракат режаларининг тактик, стратегик ва миссия билан боғлиқ бошқарув жараёнлари аниқ, пухта ўйлаб олинган, барча бўғин бошқаруви ходимлари учун тушунарли, шаффоф ишланмалар

кўринишида бўлиши таъминланиши зарур. Жаҳон амалиётида ўз фаолиятини глобаллаштирган компаниялар, корхона ва ташкилотларнинг аксарияти бу каби бошқарув вазифаларига алоҳида эътибор қаратадилар. Булар жумласига: “Apple”, “Google”, “Nvidia”, “Microsoft” каби дунё бўйлаб ўз фаолиятларини глобаллаштирган компанияларни мисол қилишимиз мумкин. Глобал миқёсда барча кўринишдаги амалиёт турларига жадаллик билан кириб келаётган, ўзининг мустақам ўрнига эга бўлиб бораётган, айтилган, иқтисодий-ижтимоий, молиявий жараёнларда яққол кўзга ташланаётган сунъий интеллектнинг пайдо бўлгани, эндиликда, нафақат юқоридаги каби машҳур компанияларнинг глобал бошқарув стратегиялари устида жиддий ишлашга мажбур қилмоқда, балки шу кунгача унча эътибор қаратмаган, фақатгина кўпи билан бир-икки йиллик бошқарув режалари билан ишлаб ўрганиб қолган корхона ва ташкилотларнинг ҳам бошқарув стратегияларини ишлаб чиқишга катта масъулият билан ёндашишга мажбур қилиб бормоқда. Бошқарув стратегияларини ишлаб чиқишда қуйидаги атамалар, уларнинг кетма-кетликдаги ўрни ва мазмунини билиш талаб этилади.

Бошқарув стратегиясини шакллантиришда компаниянинг миссияси жорий ҳолатига баҳо беришдан бошлаб, миссияга мос келувчи бошқарув стратегиясини шакллантиришни давом эттириш мумкин. Стратегия компания миссиясидан келиб чиқиши ва унга мутлақо мос келиши зарур. **Бошқарув стратегияси** – бу компания миссиясининг амалга оширилишини таъминловчи, узоқ муддатда босиб ўтилиши зарур бўлган, белгилаб олинган бир ёки бир нечта йўллардир. Гап компаниянинг глобал бошқарув стратегиясини шакллантириш ҳақида борганида, у ҳам компаниянинг миссиясидан келиб чиқади ва халқаро ҳудудлар, бозорларда ўз фаолиятини

жойлаштириш, амалга ошириш ва ривожлантиришни ўз ичига олади. Жаҳон тажрибасида амалиётда кўплаб глобаллашган компаниялар томонидан фойдаланиб келинаётган бир нечта бошқарув стратегияларининг турлари мавжуд. Қуйида уларнинг аксарияти ҳақида фикр юритамиз.

бал бўлиш учун туғилиш стратегия”си, “Кўпмаҳаллийлик стратегияси” кабилар билан тавсифланади ва бир-биридан ўзига хос фарқли жиҳатлари мавжудлиги билан уни ишлаб чиқиш жараёнида танлов эркинлигини ҳам яратиб беради. Ушбу стратегияларга қисқача изоҳ бериб ўтамиз.



Манба: муаллиф ишланмаси.

1-расм. Бошқарув стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнидаги асосий атамалар кетма-кетлиги

Глобал бошқарув стратегиялари – халқаро даражада тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчи корхона ва ташкилотларнинг глобал хатти-ҳаракатларини белгилаб берувчи, глобал рақобатбардошликка ижобий таъсир қилувчи бошқарув механизмларидан бири. Глобал бошқарув стратегиялари, асосан, **“Кўпмиллатлилик стратегияси”, “Глобал стратегия”, “Миллатлараро стратегия”, “Халқаро стратегия”, “Гло-**

1) Кўпмиллатлилик стратегияси-да компаниялар ўзлари кириб борган турли мамлакатларнинг эҳтиёжлари ва қизиқишларига ўз бошқарув фаолиятини мослаштирадilar, ҳудудлардаги филиалларига номарказлашган қарорлар қабул қилишга имконият берадилар. Бу стратегиянинг ўзига хос хусусияти сифатида юқори даражадаги маҳаллийлаштириш, товарлар ва хизматлар фақатгина маҳаллий бозорлар учунгина

Кучли жиҳатлари	Заиф жиҳатлари
Маҳаллий истеъмолчилар билан кучли алоқа ва боғлиқликнинг мавжудлиги. Худудий қонун-қоидалар, мижозларнинг иқтисодий имкониятларига, маданиятларига эгилувчанлик ва мойиллик.	Такрорий жараёнлар учун мунтазам равишда улкан харажатлар талаб этилиши. Иқтисодий самарадорликнинг чегараланганлиги.

Манба: муаллиф ишланмаси.

2-расм. Кўпмиллатлилик стратегияси жиҳатлари

ишлаб чиқарилиши ҳамда филиалларнинг ўз бошқарув автономияси борлиги, харидорларнинг диверсификациялашган эҳтиёжларига асосий фокус қаратилиши каби хусусиятлари мавжуд.

“Unilever” глобал компания сифатида бошқарув фаолиятини “Кўпмиллатлилик бошқарув стратегия”си асосига қурган бўлиб, айти дамда, 190дан зиёд мамлакатда фаолият кўрсатиб келади ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотларини ушбу мамлакатларда истиқомат қиладиган мижозларининг маҳаллий эҳтиёжларига мослаштиришга ҳамда филиаллари мустақиллигига катта эътибор қаратади. Масалан, Ҳиндистонда гигиена маҳсулотларини ишлаб чиқаришда “Lifebuoy” совуни мижозлар моддий имкониятларига мос келса, Ғарб бозорлари учун эса, “Dove” совунига ўхшаган премиум брендларини ишлаб чиқармоқда. Бу ерда ҳар бир филиал маҳаллий талабга мослашиш юзасидан ярим мустақил бошқарув имкониятига эга.

ридан биридир. Бу стратегияда бошқарув қарорлари барча филиаллар учун марказлашган ҳолда қабул қилинади, маркетинг стратегиялари, глобал интеграция харажатлари турлари ва маҳсулотлар умумий бир хил стандартлашган кўринишга келтирилиши каби хусусиятларга эга бўлади.

“Coca-cola” ҳам ўз фаолиятда глобал бошқарув стратегиясидан фойдаланиб, ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг формуласи ва брендини бутун дунё бўйлаб ягона хусусиятини сақлаб қолади, бироқ қисман ўзгаришларни ҳам маҳсулот ҳажми, шакар миқдори ёки ташқи кўринишида амалга оширилиши мумкин.

3) **Миллатлараро стратегия** – бу каби глобал бошқарув стратегиясида глобал бошқарув самарадорлик ва маҳаллий мослашувчанлик ўртасидаги балансни ўрнатишга асосланиб, гибрид стратегия сифатида кўпмиллатлилик ва глобал стратегияларнинг умумлашиши билан

Кучли жиҳатлари	Заиф жиҳатлари
Маҳсулот ва жараёнлар учун ажратиладиган харажатларнинг камлиги. Ягона брендинг бутун дунё бўйлаб тан олиниши.	Маҳаллий қоидаларга мослашиш имкониятларининг камлиги. Мижозларнинг муайян бозорлардан қониқмаслик risks.

Манба: муаллиф ишланмаси.

3-расм. Глобал стратегиянинг жиҳатлари

2) **Глобал стратегия** – бу дунё бўйлаб барча бозорларга маҳсулот ва хизматларни стандартлаштириш орқали улкан иқтисодий самарага эришишни кўзда тутувчи глобал бошқарув механизмла-

ифодаланиб, глобал ва маҳаллий жараёнларга интеграциялаша олиши, филиаллар ўртасида ресурслар ва кўникмалар алмашина олиши каби хусусиятлари билан ажралиб туради.

Кучли жиҳатлари	Заиф жиҳатлари
Маҳаллий бозорларга мослашувчанлик. Глобал синергиядан фойдаланиш имкониятининг мавжудлиги.	Бошқарма ва филиаллар ўртасидаги координация қилишдаги муаммолар. Комплекс бошқарув тузилмага эгалиги.

Манба: муаллиф ишланмаси.

4-расм. Миллатлараро стратегиянинг жиҳатлари

“Nestle” ҳам – глобал компания сифатида миллатлараро бошқарув стратегияси асосида ўз фаолиятини бошқариб келаётган йирик ва машҳур компаниялардан бири. Компания стратегиясига кўра, айрим функцияларини (масалан, R&D, қайта ишлаш тўлиқ жараёни) марказлашган ҳолда сақлаб қолади, лекин маркетинг ва дистрибьюторлик хизматларини номарказлашган ҳолда бошқарилишига имконият беради. Компания Япония ва Европа мамлакатлари учун махсус, мослаштирилган “Nescafe” ишлаб чиқариши мумкин, лекин хомашё манбаларининг марказлаштирилишидан катта манфаат олади.

даги харидор эҳтиёжларига мослашиши, халқаро жараёнларга ҳам минимал сармоялар киритилиши кабилар билан изоҳланади.

“Harley-Davidson”, асосан, АҚШдаги йирик мотоцикл ишлаб чиқарувчи корхона ҳисобланади ва бутун дунё бўйлаб экспорт қилади. Бренднинг иконик тасвири ва ўзига хос хусусиятлари халқаро даражадаги харидорларнинг олис масофада жойлашишидан қатъи назар эҳтиёжларини қаноатлантириб келмоқда. Бу компаниянинг дунё бозорларига ўз маҳсулотини мослаштириши даражаси жуда паст бўлиб, фақатгина харидорлар жуда талабчан бўлган айрим ҳу-

Кучли жиҳатлари	Заиф жиҳатлари
Кам риск ва харажатлар талаб этилади. Ўртача бозор сифими ва тажрибасига эга бўлиш.	Савдо барьерлари ва тарифларига мослашувчанлик. Чекланган бозор ҳажмига эгаллиги.

Манба: муаллиф ишланмаси.

5-расм. Халқаро стратегиянинг жиҳатлари

4) **Халқаро стратегия** – бу глобаллашиш жараёнига эндигина қадам қўйган компанияларнинг товарлар ва хизматларни бошқа мамлакатларга экспорт қилиши ва ташқи таъсирларга энг кам даражада мослашувчанликни талаб қилувчи бошқарув стратегияси. Бу стратегиянинг ҳам ўзига хос хусусиятлари мавжуд бўлиб, ўз давлатидан туриб марказлашган назорат ўрнатилишини, хориж бозорларининг минимал даража-

дудлардагина танланган халқаро бошқарув стратегия бозор ҳажми нуқтаи назаридан кичик мавқега эга бўлиши мумкин.

5) **Глобал маҳаллийлашиш стратегияси** – бу бошқарув стратегияси миллатлараро стратегияга ўхшаш бўлиб, ундан фарқли жиҳати сифатида маҳаллийлаштириш жараёнларида филиаллари мустақиллигига кўпроқ урғу беришга асосланади.

Кучли жиҳатлари	Заиф жиҳатлари
Маҳаллий бозорларни чуқур таҳлил қила олиши, у ерда мустаҳкам ўрнига эга бўлиши ҳамда истеъмолчилар эҳтиёжлари билан яқиндан таниш бўлиши ва уларнинг манфаатларини қаттиқ ҳимоя қилиш имконияти.	Глобал интеграциялашиш имкониятининг камлиги. Юқори операцион харажатлар.

Манба: муаллиф ишланмаси.

6-расм. Глобал маҳаллийлаштириш стратегиясига хос жиҳатлар

“McDonalds” ҳам глобал компания сифатида ўз фаолиятини кўп томонлама маҳаллийлаштириш стратегияси асосида ташкил қилган. У ҳар бир давлатнинг маҳсулотга бўлган эҳтиёжини маҳаллийлаштириш эвазига амалга оширади. Масалан, Ҳиндистонда, асосан, вегетарианлар учун “McAloo Tikki” бургерлари таклиф қилинса, Японияда Териюки бургерлари тақдим этилади. Ҳар бир бозорнинг ўзининг айнан бошқа бозорларга ўхшамаган маҳаллий жиҳатларига кўпроқ урғу берилади. Бу билан маҳаллий истеъмолчиларнинг юқори даражадаги эҳтиёжлари қондирилса, ҳудудлардаги бундай жиддий маҳаллий

ўзгаришлар компанияни глобал даражада бошқаришда муаммоларни келтириб чиқариши мумкин.

б) **Глобал бўлиш учун дунёга келиш стратегияси**, асосан, стартап ва кичик бизнес учун мос бўлиб, бу компаниялар глобал бозорларга рақамли технологиялар ёрдамида чиқадиладар ва мослашадилар.

Shopify – бу Канадада ишлаб чиқилган электрон тижорат платформаси бўлиб, у биринчи кундан глобал харидорларга хизмат қилиш учун яратилган. Рақамли технологиялар асосига қурилган ушбу платформа бутун дунё бўйлаб онлайн магазинлар очиш, онлайн

Кучли жиҳатлари	Заиф жиҳатлари
Глобал бозорларга тез суръатда кира олиш, йирик компаниялар билан рақобатлаша олиш қобилиятининг мавжудлиги.	Технологияларга юқори даражадаги қарамлик, глобал иқтисодий ўзгаришларга тез таъсирчанлик.

Манба: муаллиф ишланмаси.

7-расм. Глобал бўлиш учун дунёга келиш стратегиясига доир жиҳатлари

1-жадвал

Глобал бошқарув стратегиялари ва уларнинг ўзига хос жиҳатлари

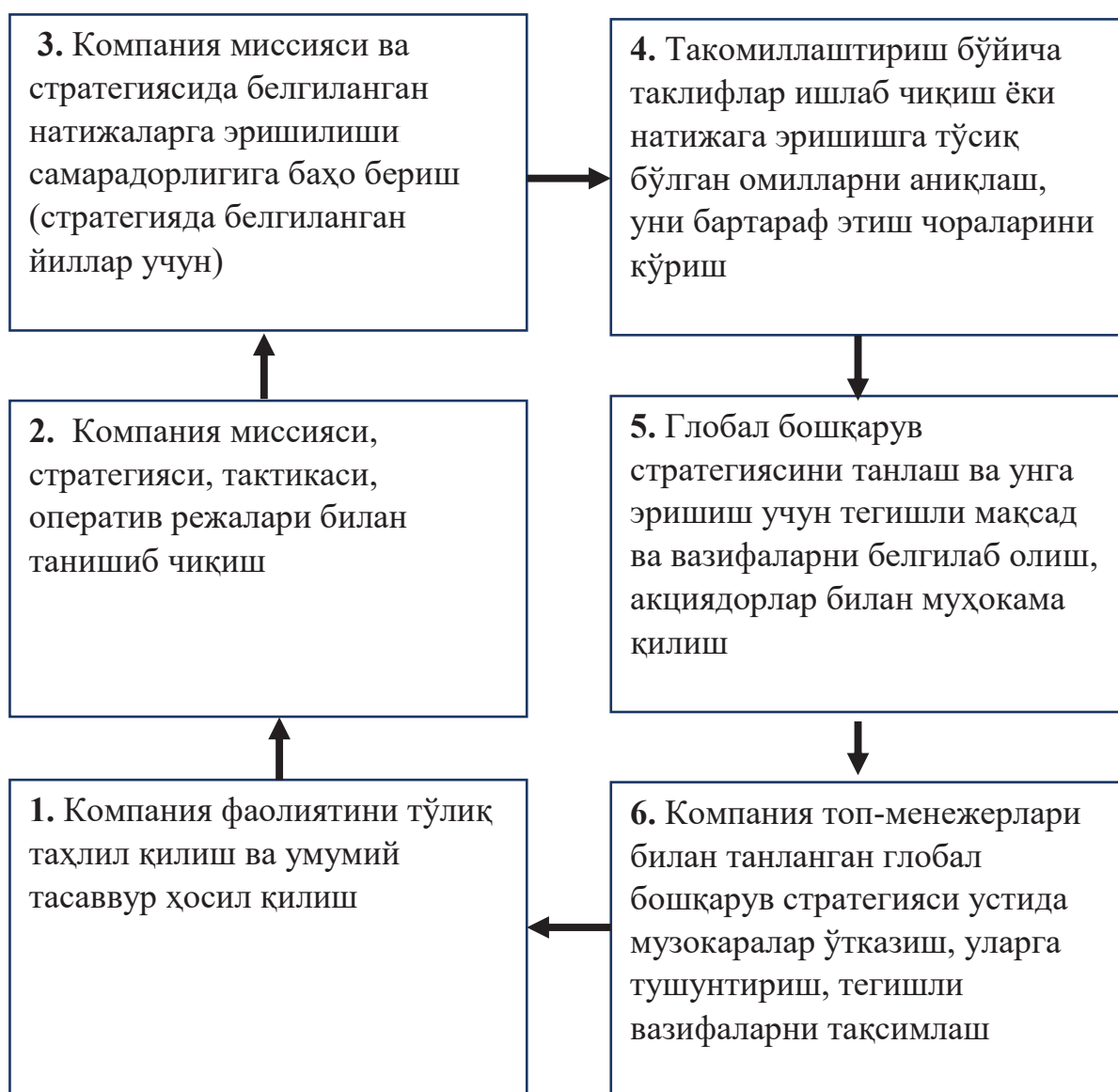
Глобал бошқарув стратегияси	Глобал компаниялар	Глобал компанияларнинг ўзига хос жиҳатлари
Кўпмиллатлилиқ	Unilever	Маҳаллий бозорларга мослаштирилган маҳсулотлар етказиб бериш, номарказлашган қарорлар қабул қилиш.
Глобал	Coca-Cola	Стандартлашган маҳсулотлар ва брендлар.
Миллатлараро	Nestlé	Глобал ва маҳаллий эҳтиёжларга мувофиқлик, яъни гибрид ёндашув.
Халқаро	Harley-Davidson	Экспортда энг кам мослашиш.
Глобал маҳаллийлашиш	McDonald's	Интенсив маҳаллийлаштириш, филиалларнинг мустақил бошқаруви.
Глобал бўлиш учун дунёга келиш	Shopify	Фаолиятнинг дастлабки куниданоқ глобал бошқарув амал қилади, рақамли технологиялар эвазига ўз фаолиятини кенгайтиради.

Манба: муаллиф ишланмаси.

тадбиркорлик билан шуғулланиш учун етарлича воситаларга эга. У, шунингдек, булут технологиялик инфраструктурага эгаллиги билан хоҳлаган масофалардан маълумот олиш ёки узатиш учун қулайлиги билан глобал аҳамият касб этади. Глобал аудиторияни мақсад қилиб олган бу компания, жуда тез ўсиш ва электрон тижорат соҳасидаги лидерлардан бирига айланиб улгурди. Бу каби компаниялар пайдо бўлиши билан глобал харидорлар билан ишлаш, уларнинг тадбиркорлик фаолиятига оид эҳтиёжлари

глобал қондирилиши билан ажралиб туради.

Жаҳон тажрибасида амалда кенг қўлланиб келаётган ушбу глобал бошқарув стратегиялари компанияларнинг стратегик режалар тузиш, уни амалиётга жорий қилиш билан шуғулланувчи стратегик менежерлари томонидан амалга оширилади. Ушбу жараёни бошқарув назоратига олиш ва самарадорлигини шакллантириш мураккаблиги нуқтаи назаридан маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқариш циклидан ҳам мураккаб бўлиб,



Манба: муаллиф ишланмаси.

8-расм. Глобал бошқарув стратегияларини шакллантириш жараёнидаги муҳим босқичлар кетма-кетлиги

компаниянинг глобал статусини белгилаб беради ҳамда глобал рақобатбардошлигини мустаҳкамлашда улкан таъсирга эга. Қуйидаги чизмада компаниянинг глобал бошқарув стратегияларини шакллантиришнинг соддалаштирилган цикли ёритилган бўлиб, компаниянинг глобал мавқеидан келиб чиқиб қисман ўзгартиришлар киритилиши мумкин.

Глобал бошқарув стратегияларини шакллантириш мураккаб бошқарув жараёни бўлиб, бу жараённи амалга оширишда **бир қатор жиддий муаммолар, ҳал этилиши зарур бўлган бошқарувга оид масалалар** юзага келади.

1. Глобал интеграция ва маҳаллийлаштириш ўртасидаги муқобил балансни топиш. Компания фаолиятини глобаллаштириши арафасида миллий маҳсулотининг дунё бозорларида тан олиниши, юқори эҳтиёжга эга бўлиши, рақобат муҳитига бардошлилиги ва глобал шарт-шароитларга мослашиб, интеграциялашишида кўплаб компанияларга жиддий муаммолар яратиб бериши билан диққатга сазовор.

2. Турли маданиятлардан келиб чиқиб, мукаммал миссияни шакллантириш. Компания миссиясини глобал ҳамкорлар, рақобатчилар ва истеъмолчиларнинг маънавий ва маданий эҳтиёжлари, қизиқишларидан чуқур ўрин эгаллай олиши кейинги мураккаб муаммолардан биридир. Агар компания миссияси, яъни фалсафасида миллийликка хос жиҳатларга кўпроқ эътибор қаратилган бўлса, глобаллашиш жараёнида бу хусусиятлар ҳам глобаллашиши, барча учун тенг маънода, истеъмолчиларнинг бир хил эҳтиёжга бўлган интилишларини ўзида ифодалаши зарур.

3. Стратегик ва теварак-атрофдаги ноаниқликлар. Глобаллашиш жараёнида компаниялар томонидан ишлаб чиқилган узоқ йиллик бошқарув стратегияларини амалга оширишда турли мамлакатларнинг иқлими, атроф-муҳит билан боғлиқ кутилмаган ўзгаришлар

самарали жорий қилиш учун жиддий тўсиқлар яратади. Бу ерда кутилмаган сув тошқинлари, кучли зилзилалар, геосиёсий таҳдидлар, мамлакатлар ўртасидаги совуқ уруш ҳолатининг юзага келиши ва узоқ муддатда сақланиб қолиши кабилар шулар жумласидан.

4. Ташкилий ва жараёнларга оид муаммолар. Бу ерда мамлакатлар ўртасидаги олис масофаларга маҳсулотларни сифатли етказиб бериш учун манфаатли транспорт коридорларининг доим ҳам глобал компаниялар фойдасига ишламаслиги мумкин. Шунингдек, маҳаллий даражада амалга оширилган барча бошқарувга оид ишлар, жараёнларни глобал даражада ташкиллаштиришда бошқарув кадрларига оид технологик глобал занжирларни шакллантиришдаги масалаларга аксарият ҳолларда кутилганидек ечим топилмади.

5. Географик бирликлар ўртасидаги координация. Координация бу глобал бошқарув вазифаларини қамраб олувчи кундалик жараён бўлиб, географик бирликлар ўртасида юзага келадиган муаммоларни ўз вақтида аниқлаш, уни глобал даражада бартараф этишни режалаштириш, ташкиллаштириш ва амалга ошириш билан боғлиқ бўлган кенг кўламли бошқарув жараёнидир. Бу жараённинг ҳам ўзига яраша муаммолари мавжуд бўлиб, бу ерда замонавий технологиялардан кенг фойдаланилишига қарамасдан, вақт ва масофа ўртасида тез, сифатли глобал бошқарув қарорларини қабул қилишга етарлича тўсиқларни яратади.

6. Қобилият ва лидерликни татбиқ этиш. Компанияларда глобал бошқарув билим ва кўникмаларига эга бўлган, глобал лидерлик қобилиятига эга кадрлар доимо ҳам етарлича топилавермайди. Чунки глобал бошқарув соҳасида бутун дунё бўйича олий таълим даргоҳлари, глобал бошқарув мутахассислиги тақчиллиги мавжуд. Глобал бошқарув

амалиётга назариядан аввал кириб келган соҳа ҳисобланиб, унинг назарий ва амалий асослари дунё бўйлаб ҳам унча кўп бўлмаган олимлар, тадқиқотчилар томонидан ўрганилмоқда. Аммо ягона назарий асослари шу кунгача шакллантирилмаган. Шундай вазиятда глобал компаниялар олдида глобал лидерлик, қобилият ва малакани оширишга оид кўникмаларни шакллантиришда жиддий муаммолар юзага келмоқда.

7. Ташқи ва бозор ўзгаришлари. Дунё иқтисодиёти доимо бир хил маромда ривожланмайди. Халқаро иқтисодий алоқаларда мамлакатлар ўртасида иқтисодий чекловлар, импорт маҳсулотларга юқори ставкали тарифлар ўрнатилиши ва бу эса глобал компаниялар фаолиятида, глобаллашишида жиддий иқтисодий-молиявий қийинчиликларни келтириб чиқариши мумкин, айрим ҳолларда фаолият чекланиши ёки тўхтаб қолиши ҳам мумкин.

Ўзбекистонда фаолият юритаётган корхона ва ташкилотларнинг истиқболда **глобал бошқарув стратегияларини самарали ташкил этишда қуйидагилар тақлиф этилади:**

1. Ўзбекистонда глобаллашган компаниялар деярли йўқлиги сабабли, глобаллашиш имкониятига эга бўлган корхона ва ташкилотларга келгуси фаолиятини янада кенгайтиришда глобал бошқарув стратегиялари устида ишлаш кўникмаларини шакллантириш, уларга глобал бозорларда ҳам фаолиятини кенгайтириш имкониятлари мавжудлигини тушунтириш, глобаллашишнинг иқтисодий самарадорлиги бўйича қизиқиш уйғотиш.

2. Глобаллашган компаниялар фаолиятига оид иқтисодий-молиявий таҳлиллар устида ишлаш, мамлакат иқтисодиётига қай даражада фойда келтириши мумкинлиги юзасидан тадқиқотлар олиб бориш ва салоҳиятли йўналишларни танлаш, маҳаллий компанияларнинг келажақдаги ривожланиш стратегияларини глобал бошқарув стратегияларига мослаштириш.

3. Бошқарув кадрларини етиштириб берувчи билим юртларида глобал бошқарувга оид назарий ва амалий кўникмаларни шакллантириш бўйича амалий чоралар кўриш.

4. Маҳаллий компанияларнинг глобаллашишига давлат томонидан ҳуқуқий, ташкилий ҳимоя қилиш нормаларини такомиллаштириш ёки замонавий халқаро нормаларга мослаштириш.

5. Глобал бошқарув бўйича амалий билим ва кўникмаларга эга бўлган халқаро таниқли компаниялар билан фаолиятни глобаллаштириш бўйича атрофлича тажриба алмашиш.

6. Ўзбекистоннинг денгиз йўлига чиқиши қийин бўлишига қарамасдан, глобал иқтисодиётда иштирок этишида маҳаллий компанияларни глобаллаштириш салоҳиятини махсус, юқори технологияларга ихтисослашиш ёки рақамли технологияларга асосланиши, муқобил логистика коридорлари (темир йўллари, денгиз портлари)дан фойдаланиши, денгиз портига эга мамлакатлар билан фаол манфаатли муносабатларни шакллантириши, халқаро келишувларда фаол иштирок этиш каби халқаро амалиётда мавжуд бўлган ечимлар устида ишлаш кабилар шулар жумласидан.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). "Managing Across Borders: The Transnational Solution". Harvard Business School Press.
2. Porter, M. E. (1986). "Changing Patterns of International Competition". California Management Review, 28(2), 9-40.
3. Kogut, B., & Singh, H. (1988). "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". Journal of International Business Studies, 19(3), 411-432.
4. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). "Strategic and Methodological Issues in Cross-Border Integration Research". International Business Review, 10(2), 195-211.
5. Johansson, J. K. (2009). Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Strategy.
6. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process: <https://www.jstor.org/stable/257544?seq=3>
7. Koontz, H., & Albertsen, H. (1970). Glocalization in Global Management: Balancing Local Adaptation and Global Standards.
8. Woodward, F., & Thompson, J. D. (1970). Contingency Theory in Organizational Management: Adapting to Dynamic Environments.
9. Bertalanffy, L. v. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.
10. Yukl, D. A., & Prasad, K. (2000). Strategic Flexibility in Global Markets: Responding to Uncertainty.

ДАВЛАТ ХИЗМАТИДА “КАРЬЕРА МОДЕЛИ”НИ ЖОРИЙ ЭТИШ: ИМКОНияТЛАР ВА ИСТИҚБОЛЛАР

Шерзод ХИДИРОВ,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Бошқарув самарадорлиги агентлиги
масъул ходими

Аннотация: мазкур мақолада давлат хизматида “карьера модели”ни жорий этиш имкониятлари ва истиқболлари таҳлил қилинган. Давлат хизматчилари учун аниқ ва шаффоф карьера траекториясини белгилаш, уларнинг малакасини ошириш, мотивация тизимини такомиллаштириш ва рағбатлантириш механизмларини такомиллаштириш бўйича олимлар фикри ўрганилган. Шунингдек, давлат хизматида “карьера модели”ни жорий этишнинг ҳуқуқий, ташкилий ва амалий жиҳатлари кўриб чиқилган. Давлат хизматчилари учун “карьера модели”ни жорий этган ҳолда самарадорликни ошириш имкониятлари, кадрлар салоҳиятини тўлиқ рўёбга чиқариш ва давлат бошқарувидаги инновацион ёндашувларни қўллаш истиқболлари бўйича амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: бошқарув компетенциялари, инновацион бошқарув, бошқарув стратегиялари, профессионал ўсиш, халқаро лидерлик стандартлари, давлат хизмати, “карьера модели”, мансаб поғонаси, кадрлар салоҳияти, касбий ривожланиш, кадрлар сиёсати.

Внедрение “карьерной модели” на государственной службе: возможности и перспективы

Шерзод Хидиров,

сотрудник Агенства эффективности управления
при Президенте Республики Узбекистан

Аннотация: в данной статье проанализированы возможности и перспективы внедрения “карьерной модели” на государственной службе. Изучено мнение ученых по определению четкой и прозрачной карьерной траектории государственных служащих, повышению их квалификации, совершенствованию системы мотивации и совершенствованию механизмов поощрения. Также рассмотрены правовые, организационные и практические аспекты внедрения “карьерной модели” на государственной службе. Разработаны практические предложения и рекомендации по возможностям повышения эффективности с внедрением “карьерной модели” для государственных служащих, полной реализации кадрового потенциала и перспектив применения инновационных подходов в государственном управлении.

Ключевые слова: управленческие компетенции, инновационное управление, стратегии управления, профессиональный рост, международные лидерские стандарты, государственная служба, “карьерная модель,” карьерный уровень, кадровый потенциал, профессиональное развитие, кадровая политика.

Introduction of “career model” in public service: opportunities and prospects

Sherzod Khidirov,

responsible officer of the Agency for Governance Efficiency under the
President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: *this article analyzes the possibilities and prospects for implementing a “career model” in the civil service. The opinions of scientists on defining a clear and transparent career trajectory for civil servants, improving their qualifications, improving the motivation system, and improving incentive mechanisms have been studied. The legal, organizational, and practical aspects of implementing a “career model” in public service were also considered. Practical proposals and recommendations have been developed for the implementation of a career model for civil servants, opportunities to increase efficiency, the full realization of personnel potential, and the prospects for applying innovative approaches in public administration.*

Keywords: *management competencies, innovative management, management strategies, professional growth, international leadership standards, public service, “career model,” career level, human resources, professional development, personnel policy.*

Кириш. Давлат фуқаролик хизматчиларининг мансаб поғоналарида ўсиш истиқболларини белгилаш, уларда бошқарув компетенцияларини ривожлантириш, касбий ва мансаб поғоналарида кўтарилиши масалалари Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майдаги “Иқтидорли мутахассисларнинг хорижда таълим олишини қўллаб-қувватлаш, уларда касбий кўникмаларини ривожлантириш ва рағбатлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 77-сон ва “Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматида самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 78-сон фармонларида белгиланган. Мазкур вазифадан келиб чиқиб, мамлакатимизда давлат фуқаролик хизматчилари бошқарув компетенцияларини баҳолаш асосида уларнинг малакасини мунтазам ошириб бориш бўйича қатор чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. Шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларини тоифалаш тизими тубдан такомиллаштирилиб, мутлақо янги тизим жорий этилмоқда. Давлат фуқаролик хизматчиларига малака мартабалари (даражалари)ни бериш бўйича мақсадли кўрсаткичлар белгиланмоқда. Мазкур ислохотлар натижа-сида давлат фуқаролик хизматчилари хизмат карьерасининг босқичма-босқич ўсишини таъминлаш бўйича махсус та-лаблар ва мезонлар ишлаб чиқилган.

Бироқ давлат фуқаролик хизматчиларининг “карьера модели”ни жорий этиш орқали давлат органлари ва идорала-рида самарали бошқарув кадрларини жалб этишда қатор тўсиқлар ва мурак-кабликлар вужудга келмоқда.

Бугунги кунда давлат органлари ва идораларида замонавий фикрлайдиган, инновацион ва рақамли технологиялар-дан самарали фойдаланиш кўникмаси-га эга давлат фуқаролик хизматчилари захирасини шакллантириш учун улар-нинг мансаб поғоналарида ўсишини ку-затиб бориш ва профессионал раҳбар сифатида тарбиялаш учун аниқ мақ-садга йўналтирилган илмий-амалий тадқиқотларни ташкил этиш, чуқур эъ-тиқодга ва юксак бошқарув малакала-рини шакллантириш имконини берувчи замонавий бошқарув технологиялари-ни жорий этиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Бугунги кунда бошқарув кадрлари-нинг мансаб поғоналарида ўсишини таъминлаш тизимини ислох этишнинг замонавий усул ва воситаларини тако-миллаштиришнинг ижтимоий-сиёсий муаммоларини илмий-методологик жи-ҳатдан ўрганиш муҳим аҳамият касб этади.

Жаҳонда рўй бераётган глобал ўзга-ришлар, давлат бошқарувида рақамли трансформация ва амалга оширила-ётган маъмурий ислохотлар, кадрлар тайёрлаш тузилмаси ҳамда мазмуни-ни қайта ташкил этиш билан бирга,

рахбар кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсишини таъминлаш тизимини ислоҳ қилишни зарур қилиб қўйди ва қатор чора-тадбирлар кўришни тақозо этмоқда.

Тадқиқот методологияси. Тадқиқотнинг методологик асосини: менежмент фанининг фундаментал қонунлари ва назариялари, давлат хизматида “карьер модели”ни жорий этиш концепциялари, принциплари, давлат хизматчиларининг карьера траекториясини белгилашга доир тадқиқот олиб борган хорижий ва маҳаллий олимлар, шунингдек, Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини ривожлантиришга доир қабул қилинган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ташкил қилади. Мазкур тадқиқот жараёнида давлат хизматида “карьер модели”ни жорий этиш истиқболлари – қиёсий таҳлил, контент таҳлил, ретроспектив таҳлил, кейсли тадқиқотлар, ижтимоий статистика ва функционал таҳлил каби илмий тадқиқот усуллари орқали ўрганилди.

Натижа ва таҳлил. Давлат фуқаролик хизматчилари меҳнат фаолияти давомида кўп ҳолларда битта эмас, балки бир нечта хизмат вазифаларини бажарадилар. Ана шу хизмат вазифаларида кўтарилиш умумэътироф бўйича мансаб (карьер) деб аталади. Рахбар кадрларнинг мансаб поғонаси деганда, энг аввало, бугунги кун талаблари асосида ҳамда мамлакатимиз стратегик мақсад-вазифаларининг амалга ошишига ҳисса қўшиб, ўз ишига масъулият билан ёндашиб, ўз лавозими мезонларига жавоб берган ҳолда юқори поғонага кўтарилиш, ўсиш тушунилади. “Мансаб поғонасига ўсиш” тушунчаси доимо қатъий равишда юқори поғонага кўтарилиш дегани эмас. Бошқача қилиб айтганда, юқорига ўсиш деганда, инсоннинг меҳнат фаолияти давомидаги меҳнат тажрибаси билан боғлиқ индивидуал ҳуқуқ ва позициялари тушунилади.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг мансаб поғоналарида ўсиш траекториясини тадқиқ қилиш “ижтимоий мартаба белгилари назариялари”нинг пайдо бўлиши, ходимларнинг мартаба босқичларига ўсишининг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берди.

Хитойлик олимлар Чэнгвей Сю ва Чунг-Ан Ченлар ўзларининг “Давлат хизмати карьераси учун мотивациялар: Хитой мисоли”да мақоласида Хитойда давлат хизматига киришда шахсий ва ижтимоий мотивациялар қандай роль ўйнашини тадқиқ этишган. Хизматчиларнинг шахсий хислатлари, “қадрият асосидаги мотивация” ва “ички рағбат” (мисол учун, жамиятга хизмат қилиш истаги)нинг аҳамияти таъкидланган [1].

Украиналик олима Наталия Ларинанинг “Давлат хизматчиларининг касбий ривожланиши ва карьера ўсиши: муаммолар ва истиқболлар” номли мақоласида давлат хизматчиларининг малака ошириш, касбий тайёргарлик ва лавозимда кўтарилиш имкониятлари таҳлил қилинган. Давлат фуқаролик хизматчиларини карьера траекторияси бўйича ўсишида тизимли ўқув дастурлари ва институционал рағбатлантириш механизмлари муҳим деб кўрсатилган [2].

Америкалик олим Д.Супер ўз қарашларида “мансаб поғонаси инсоннинг ҳаётидаги кетма-кет воқеалар занжири бўлиб, у ўз-ўзини ривожланишга қаратилган умумий йўналишга, ҳаёт бўйи иш ўсишига асос бўлади” [3], дейилади. Унга кўра, мансаб поғонаси – шахснинг касбий ҳаёти давомида босиб ўтадиган кетма-кет босқичлари мажмуасидир. Бу жараён шахсий салоҳият, тажриба, қизиқишлар ва ижтимоий муҳит таъсирида шаклланади. Супер назариясига мувофиқ, инсоннинг касбий йўли нафақат манфаатли иш топиш, балки шахсий ўз-ўзини англаш ва ривожланишга қаратилган узлуксиз жараён ҳисобланади. Шу тариқа, касбий ўсиш ва ривожланиш инсоннинг ҳаёти давомида доимий ра-

вишда рўй берадиган, турли омиллар таъсирида ўзгарадиган тизимли жараён сифатида қаралади.

Бу борада: буюк алломаларимиз Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шаҳри”, А.Темурнинг “Темур тузуклари”, Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак”, А.Тўхтабоевнинг “Маъмурий менежмент”, Қ.Ҳ.Абдурахмановнинг “Персонални бошқариш”, Т.Ю.Базарованинг “Ходимларни бошқариш”, Уондел Френчнинг “Кадрларни бошқариш жараёни: инсон ресурслари маъмурияти” ва бошқа асарларда кадрларни мансаб поғоналарида кўтариш шартшароитлари, омиллари ва талаблари тадқиқ этилган.

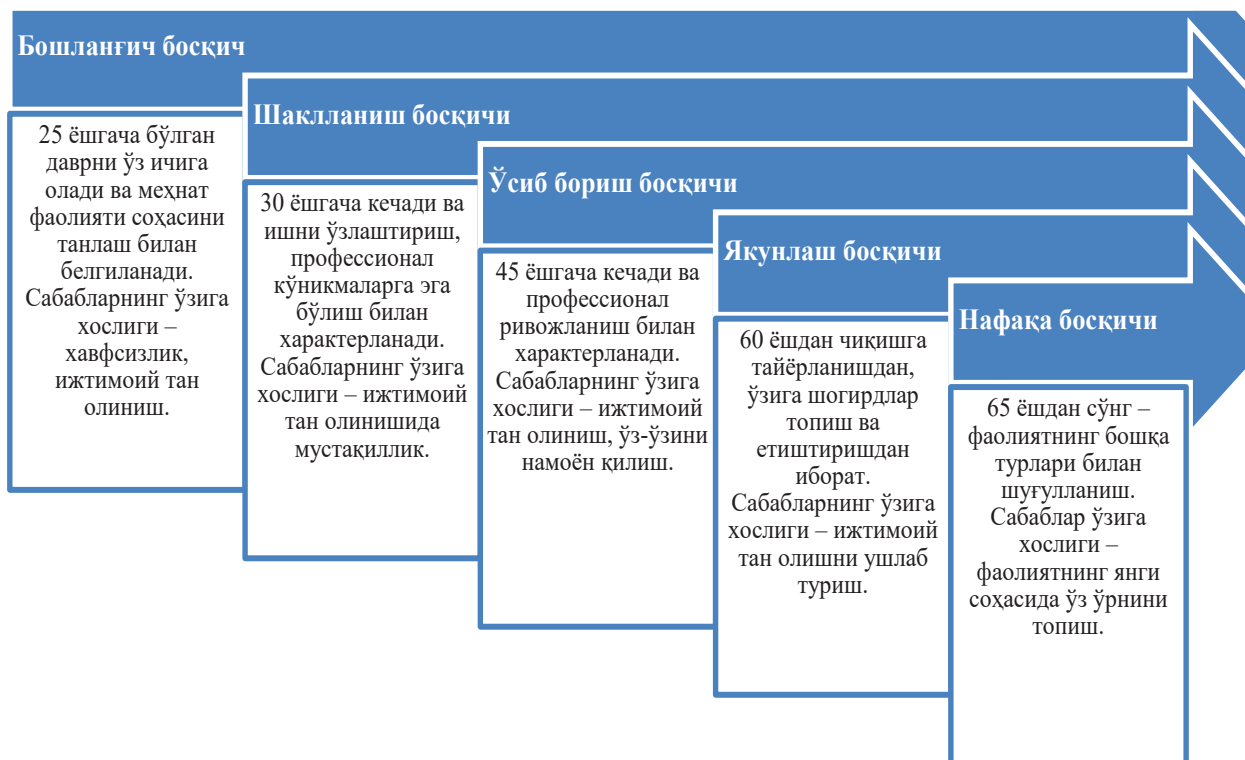
Давлат фуқаролик хизматчилари учун мартаба ютуқларини баҳолашга қизиқишнинг кучайиши ва карьерани режалаштиришга бўлган эҳтиёжлар глобал амалиётда ҳам муҳокама қилинаётган муҳим масалалардан ҳисобланади. Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти ҳамда бошқа халқаро ташкилотлар томонидан амалга оширилган тадқиқотларга кўра, давлат хизматчиларининг касбий ва бошқарув компетенцияларини ривожлантириш мансаб ўсиши жараёнининг асосий таркибий қисми ҳисобланади ва бу жараёнларда “Карьера модели” муҳим роль ўйнайди (OECD, 2023). Карьера модели хизматчиларнинг малакаси, салоҳияти ва ютуқларини тизимли равишда баҳолаш, уларнинг шахсий ва касбий ривожланиш йўл хариталарини шакллантириш, шунингдек, мансабдаги босқичларни босиб ўтиш имкониятларини аниқлашни назарда тутди. Бу эса, давлат хизматчиларида ўзларининг касбий келажаги устидан назорат қилиш ҳисси ва рағбатини оширади, натижада, давлат хизматининг самарадорлиги ва сифатини оширишга ёрдам беради. Шу сабаб-

ли, карьера модели нафақат индивидуал даражадаги ривожланишга, балки умумий давлат хизмати тизимининг модернизациясига ва рақобатбардошлигига ҳам ҳисса қўшади [4].

“Карьера” (фр. сўз *cariera*) деганда, профессионал фаолиятнинг уёқи бу соҳалари (ижтимоий, хизмат, илмий, касбий)да муваффақиятли тарзда мартабанинг ошиши тушунилади. Кўпинча, карьера ва карьеризм иборалари ишлатилади, шунинг учун карьеризм атамасига ҳам тўхталиб ўтиш лозим деб ҳисоблаймиз.

“Мартаба” (карьера) тушунчасининг турли жиҳатлари: С.Т. Джанерян, И.Д. Ладонов, И.П. Лотова, Н.С. Пряхников, А.М. Шевелева ва бошқа бошқарув психологиясини ўрганган олимлар асарларида баён этилган. Россиялик олим И.Д. Ладанов тадқиқотларида “Мартаба” (карьера) категорияси энг замонавий ва психологик жиҳатдан тўғри талқин қилинган. У мартабани нафақат мартаба кўтарилиши сифатида, балки шахснинг ўзини англаш жараёни ва қобилиятлари сифатида ҳам белгилайди. Олим юқори профессионаллик муваффақиятли мартаба кўтарилиши билан бирга, муваффақиятли профессионал ва шахсий ривожланишнинг муҳим, аммо ягона ҳал қилувчи омили эмас [5], деб таъкидлайди.

“Карьера модели” – давлат фуқаролик хизматчилари фаолиятининг ажралмас қисмидир. “Карьера модели” асосида мансаб поғоналарига кўтарилишга интилиш кўпчилик онгида – ёмон одат, карьерист – яхши одам эмас, деган қараш шаклланган эди. Аслида, карьеризм – бу нормал ҳолатдир. Айтиш мумкинки: карьеризм – бу шахс локомотиви, унинг ривожланиш катализаторидир. Америкалик А.Маслоунинг эҳтиёжлар иерархиясида давлат фуқаролик хизматчиларининг ўз карьера траекториялари (босқичлари)ни билиши уларнинг фаолият самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатади, деб таъкидланади (1-расм).



1-расм. Карьера босқичлари [6]

Мисол учун Японияда мансабга тайинланиш ёки катта мансабга ўтириш, қонунга кўра, камида 6 ойлик синов муддатидан сўнг, яъни хизматчи ўзининг ижобий томонларини намоён қила олганидан кейингина расмий тарзда эълон қилинади [7].

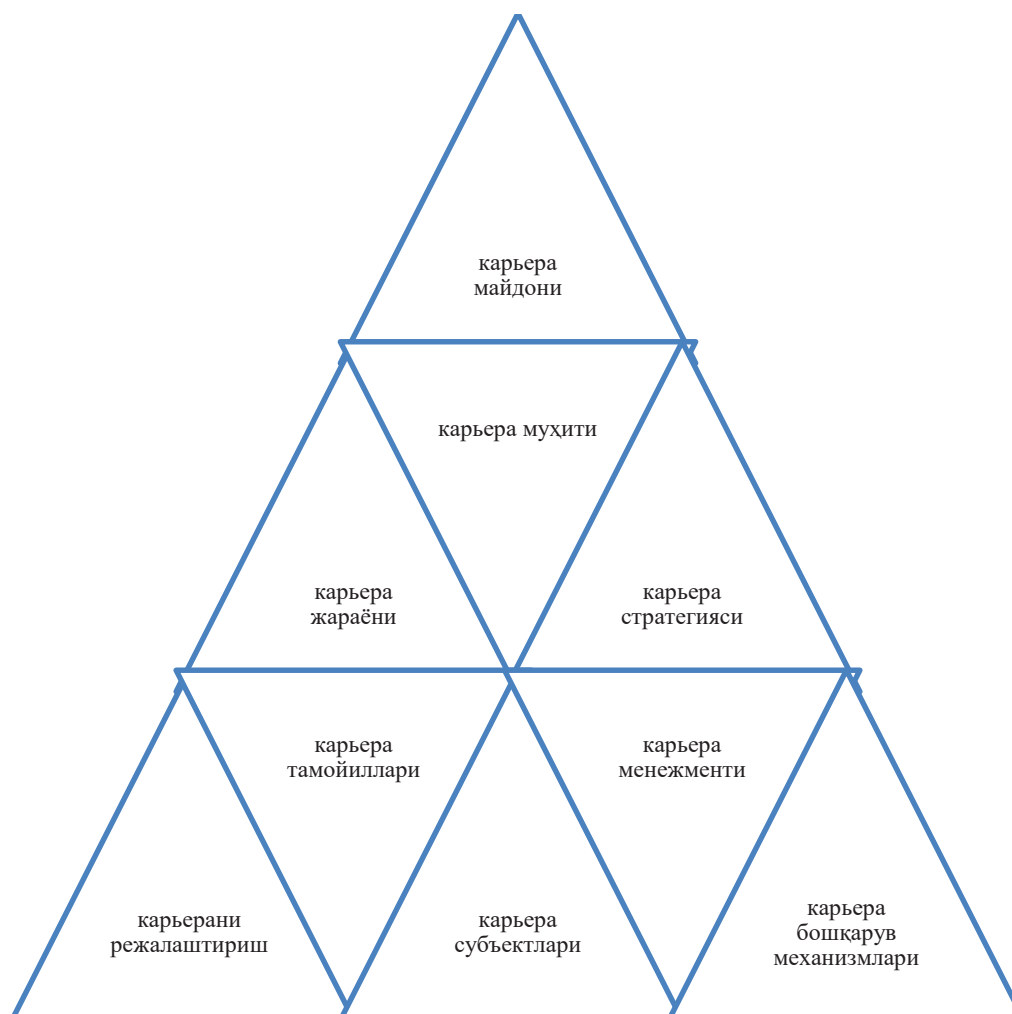
Сўнгги йилларда мартаба ўсиши мумкинлиги долзарб масалалардан бирига айланди. Касбий муваффақият билан биз давлат фуқаролик хизматчиларининг муҳим профессионал мақсадларга эришиш учун ижобий натижасини тушунамиз; давлат фуқаролик хизматчиларининг ўзини ўзи англаш шакли сифатида ҳаракат қилиши, унинг ўзини ривожлантиришини таъминлаш, шунингдек, жамият томонидан тасдиқлаш ва тан олиниш шаклида баҳоланади.

Давлат фуқаролик хизматчиларида касбий карьерани шакллантиришда коррупция таъсирининг олдини олиш муҳим. Бундай ташқи омилларга маҳаллийчилик, қариндошлар ва танишлар тавсияларини мисол келтиришимиз

мумкин. Мисол учун, кўпчилик маҳаллий давлат ҳокимияти органларида, вазирлик ва идораларда давлат фуқаролик хизматида “келишувлар” тегишли меъёрий ҳужжатларда кўзда тутилган танлов асосида эмас, балки шахсий алоқалар ва тавсиялар асосида амалга оширилган. Мазкур субъектив ҳолат энг малакали ва иқтидорли мутахассисларни танлашни таъминламайди. Бундай салбий ҳолатларни горизонтал ва вертикал касбий ўсиш жараёнида кузатиш мумкин.

Ҳозирги вақтда турли соҳалардаги олимлар ва тадқиқотчилар мартаба бошқаруви бўйича илмий концепцияни ишлаб чиқишга ҳаракат қилмоқдалар. “Карьера модели”нинг асосий компонентларини ҳисобга олган ҳолда давлат фуқаролик хизматчиларининг мансаб поғоналарида ўсишини режалаштириш юқори самарадорлик ва натижадорликни белгилайди (2-расм).

Давлат фуқаролик хизматида карьерани шакллантиришда қуйидаги тамо-



2-рasm. “Карьера модели”нинг асосий компонентлари

йилларни ҳисобга олиш лозим: 1) хабардорлик тамойили; 2) садоқат тамойили; 3) ўзини ўзи бошқариш тамойили.

Танланган тамойиллар шуни кўрсатадики, муваффақиятга интилаётган давлат фуқаролик хизматчилари содир бўлаётган ўзгаришлар тўғрисида доимо хабардор бўлиши, шунингдек, ижтимоий-сиёсий ўзгаришларга мослашувчан ҳамда бошқарув компетенцияларини юксалтириб бориши керак.

Тадқиқот натижаларига давлат фуқаролик хизматчиларининг мартаба ва касбий ўсишга йўналтирилган потенциал имкониятларга эришиш, узлуксиз малака ошириш ва мотивацион жараёнлар билан боғлиқ. Замонавий раҳбарлар ходимларнинг малакасини оширишга катта эътибор қаратишади, чунки

ходимларнинг профессионал ривожланиши ташкилотнинг умумий самарадорлиги ва рақобатбардошлиги учун муҳим ҳисобланади. Илмий тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ходимлар салоҳиятининг ошиши нафақат уларнинг шахсий манфаати, балки ташкилотнинг ташкилий тузилмаси ҳамда вазифаларини самарали бажаришига ҳам хизмат қилади (Armstrong, 2020). Мансабий ўсиш ва ривожланиш ходимларнинг касбий компетенцияларини мустаҳкамлашга, уларнинг ишдан мамнунлиги ва фаоллик даражасини оширишга ёрдам беради, бу эса ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишда муҳим омил саналади (Noe, 2017). Шу билан бирга, раҳбарларнинг бу жараёнларга масъулият билан ёндашиши кадрлар салоҳиятини юқори

даражага кўтариш, уларни ўз мансаб йўлини режалаштиришда қўллаб-қувватлашда муҳим аҳамият касб этади [8].

Давлат фуқаролик хизматида карьерани шакллантиришда қуйидаги омилларни ҳам ҳисобга олиш лозим:

- давлат хизмати тизимида бўлаётган ўзгаришлар йўналиши;
- ходимнинг эгаллаб турган лавозимидаги ютуқлари;
- карьера жараёнидаги ўзгаришлар табиати.

Ўзбекистонлик олимлардан и.ф.ф.д. Н.Э.Максумовнинг тадқиқотларида Ўзбекистон Республикаси давлат фуқаролик хизматида “миллий карьера модели”нинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш масаласи ўрганилиб, давлат фуқаролик хизмати соҳасида “Миллий карьера модели” электрон платформаси давлат фуқаролик хизматчилари компетенцияларини ривожлантириш мақсадида ҳамда келажакда карьерада ўсишни режалаштирган номзодлар учун суҳбат ўтиш тартиби, уларнинг маънавий-ахлоқий фазилатларини баҳолаш имконини бериши илмий асосланган [9].

Давлат фуқаролик хизматида карьерани шакллантиришнинг устувор йўналишларга қуйидагилар киради:

- давлат хизматига ишчиларни танлашда меритократик тартиблардан фойдаланиш;
- давлат хизматига содиқликни сақлаш ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун кучли рағбат бўлган мартаба ўсишини кафолатлаш;
- давлат хизматига киришдан бошлаб, нафақага чиққунга қадар давлат хизматчиларининг касбий карьерасини режалаштириш;
- давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлиги, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, уларнинг иш фаолияти давомида мажбурий ва узлуксиз бўлишини таъминлаш;
- давлат хизматчилари фаолияти-

нинг самарадорлигини доимий баҳолаб бориш.

Ўзбекистонлик ёш тадқиқотчилардан бири Ш.Нуралиев ўзининг “Давлат фуқаролик хизматида “карьера модели” номли мақоласида: “Карьера модели ходимларга фақат мотивация берибгина қолмай, у ташкилот фаолияти самарадорлигининг ошишига ҳам хизмат қилади. Шунинг учун ҳам иш берувчи томонидан карьеравий ривожланишга эътибор қаратиш – энг салоҳиятли ходимларни ишга жалб қилишга ҳамда рақобатбардош кадрларни ишда сақлаб қолишга ёрдам беради”, деб таъкидлайди [10].

Ўз навбатида, карьера моделини ишга солиш натижасида иш берувчи аниқ салоҳиятли ходимларни жалб қилиш имкониятига эга бўлади, бу эса юқори сифатли хизматларнинг амалга ошишига, идоранинг стратегиясига мослашувчан, профессионал кадрлар билан таъминланишига олиб келади. Бундан ташқари, карьера ривожланиш модели ходимларнинг ташкилотга бўлган ишончини ошириш ва уларнинг ишда қолишга бўлган интилишини кучайтиришга ҳам хизмат қилади. Шу тариқа, давлат фуқаролик хизматининг самарадорлигини оширишда “карьера модели” муҳим восита бўлиб, шу йўл билан ташкилотнинг рақобатбардошлигини таъминлаш ва ишчи кучини яхшилашга хизмат қилади.

Хулоса. Давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий карьерасини шакллантириш Ўзбекистонда амалга ошириладиган демократик ислохотларга, давлат фуқаролик хизматчилари ҳуқуқий мақомининг мустаҳкамланаётгани билан боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси мустақилликка эришгандан сўнг давлат фуқаролик хизматчиларининг мансаб поғоналарига ўсишининг ўзига хос тизими яратилди. Лекин мавжуд бюрократик тўсиқлар ёш раҳбар кадрларнинг ижтимоий-иқтисодий соҳадаги мавқеининг

ўсиши, касби ва иш иерархияси поғоналарига кўтарилиши, меҳнат бозорида рақобатбардошлигини ошириш, касбий ва меҳнат потенциалидан максимал даражада фойдаланиш имконини бермаган.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М. Мирзиёев ташаббуси билан қабул қилинган “Ўзбекистон – 2030” стратегияси давлат хизматининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини ривожлантириш ва давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш йўналишларини белгилаб берди.

“Ўзбекистон – 2030” стратегиясида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, раҳбар кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсиш истиқболларини белгилашда уларнинг бошқарув фаолиятини ифодаловчи компетенциялар (бошқарув маҳорати, лидерлик, тизимли фикрлаш, қадриятлар, норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни яхши билиш, ўзгаришларга мослашувчанлик, стрессга бардошлилик, коммуникативлик, киришимлилик, натижадорликка йўналганлик, инновацияларни жорий этшга мойиллик)нинг шаклланиши даражасини аниқловчи мезонларни, шунингдек, ҳар бир компетенциянинг баҳолаш методикасини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

“Карьера модели”нинг шаклланиши давлат фуқаролик хизматчиларининг ташкилотдаги ишдан қониқиши ва тегишли меҳнат унумдорлиги каби масалаларни қамраб олади, бунда касбий тажриба ва корпоратив маданиятнинг узлуксизлиги муҳим ўрин тутди. Бундай шароитда ташкилотда кадрлар тайёрлашни бошқариш ҳар бир шахснинг ресурсларини ривожлантириш ва уларни лавозимга тайинлашни бошқариш учун биринчи ўринга чиқади. Мансабни бошқаришнинг зарурлиги инсон эҳтиёжлари ва ташкилот манфаатларини

ўзаро манфаатли асосда бирлаштириш ва амалга оширишга ёрдам беради.

“Карьера модели” асосида давлат фуқаролик хизматчиларини мансаб поғоналарида ўсишини ўрганиш давлат хизматида содир бўлаётган ўзгаришлар, малакали кадрлар захирасини рақобат асосида шакллантиришга ҳамда улар томонидан давлат фуқаролик хизматчиларининг вакант лавозимларини ўз вақтида эгалланишини таъминлаш зарурияти билан боғлиқ.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг карьера траекториясини яратиш, шу жумладан, уни шакллантириш тамойиллари, касбий ривожланишни режалаштиришга доир тизимли тадқиқотларни амалга ошириш муҳим.

Замон талабларига мос мутахассисларни тайёрлашда Давлат сиёсати ва бошқаруви академиясининг ўрни катта. Академияда “Ҳокимлар мактаби”, “Раҳбар аёллар мактаби”, “Келажак лидерлари” каби курсларда илғор таълим дастурлари йўлга қўйилган.

Янги тизимга асосан, энди давлат хизматчилари учун 3 та дастур – малака ошириш, қайта тайёрлаш ва магистратура йўналишлари йўлга қўйилди. Барча узоқ ва ўрта муддатли ўқувлар хорижий ҳамкорлар билан қўшма таълим дастурлари ҳамда Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилотининг таянч тавсиялари асосида ташкил этилади.

Магистратурада “Давлат бошқаруви”, “Давлат сиёсати”, “Худудларни комплекс ривожлантириш”, “Инсон ресурсларини ривожлантириш” ва “Давлат молиясини бошқариш” йўналишлари бўйича 18 ойгача муддатда чуқурлаштирилган билимлар берилади [11].

Давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий карьерасини шакллантириш бўйича фундаментал тадқиқотлар олиб бориш тақозо этилади. Бунга қуйидагилар билан изоҳлаш мумкин:

биринчидан, давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини шакл-

лантириш тизимли ёндашувни талаб қилади, яъни унинг таркибий алоқаларини ҳар томонлама таҳлил қилиш, ёш раҳбар кадрлар касбий фаолиятини ўрганиш лозим;

иккинчидан, давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини ўрганиш динамик ҳодиса бўлиб, маълум бир босқичларни ташкил этади;

учинчидан, давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини вазиятли ёндашув нуқтаи назаридан ўрганиш тавсия этилади. Унда касбнинг муайян турининг ривожланишига таъсир қилувчи омилларнинг ўзига хос хусусиятлари таҳлил этилади.

Ўзбекистонда вилоят ва туман даражасида давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини шакллантиришда тизимлилиқ, изчиллик ва энг муҳими, стратегик қараш йўқ. Ёш раҳбар кадрлар фаолиятида аниқ мартаба истиқболлари йўқлиги уларнинг касбий фаолиятида қўнимсизликка олиб келади. Мазкур ҳолат миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш имкониятини чеклайди.

Бундай шароитда давлат фуқаролик хизматида кадрлар сиёсатига жиддий ўзгартиришлар киритиш, инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш стратегиясини ишлаб чиқиш лозим.

Ўзбекистон Республикасида давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий карьерасини шакллантириш тизимини такомиллаштириш учун қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

- давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини шакллантиришда меритократик баҳо бериш тартиб-қоидаларининг ишлаб чиқилганлиги муҳим;

- давлат фуқаролик хизматида фаолият юритаётган ҳар бир ходимнинг касбий ва бошқарув салоҳиятини баҳолаш натижалари тўғрисидаги маълум-

отлар базасини шакллантириш давлат фуқаролик хизматчилари карьера траекториясини автоматлаштириш имконини беради;

- давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини шакллантиришда илмий ёндашувлар, уларнинг шахсий салоҳияти ва профессионал қизиқишларини ҳисобга олиш муҳимдир. Шу билан бирга, касбий ривожланишнинг индивидуал йўналишларини аниқлаш ва уларга мос тренинг дастурларини ишлаб чиқиш керак;

- давлат фуқаролик хизматчилари касбий карьерасини шакллантиришда тайёргарлик тизими аҳамиятли. Бунинг учун: давлат идораларида ва муассасаларда мансабни янгилаш карьера ўсишининг имкониятларини яхшилаш ҳамда касбий тажрибага асосланган малака ошириш курслари ташкил этилиши зарур;

- касбий карьерадаги олиб борилган ишлар, фаолият ва натижаларга асосланган объектив баҳо тизимини жорий этиш муҳимдир. Бу бўйича тўғри ва ишончли баҳолаш мезонларини яратиш ва амалга ошириш, натижада, профессионал оралиқларни мустаҳкамлайди;

- давлат хизматининг ривожланиши ва касбий карьера жараёнини назорат қилиш учун ишончли ташкилий ва ҳуқуқий механизмлар мавжуд бўлиши керак. Бунинг учун давлат хизматларида ишлаш ва мансабни ташкил этиш бўйича тўғри ҳуқуқий нормалар ва қоидаларни ишлаб чиқиш зарур;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ривожланишида уларнинг мотивациясини кучайтириш муҳим аҳамиятга эга. Мотивацияни ошириш учун тўғри рағбатлантириш, маошларни солиштирма усулда белгилаш ва мансаб йўналишларини ўзгартириш имкониятларини кенгайтириш зарур;

- электрон ҳукумат тизимларини ривожлантириш, давлат хизматини осон-

лаштириш ва профессионал ривожланишни қўллаб-қувватлаш учун замонавий технологияларни татбиқ этиш, маълумотлар базасини автоматлаштириш ва онлайн ресурсларни кенгайтириш муҳим саналади.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг шахсий ривожланиши ва касбий ўсишига қаратилган карьерани режалаштириш сиёсати очиқлик ва шаффоф-

ликка асосланган бўлиши керак. Карьерани режалаштириш шахсининг ташкилот учун муҳимлигини таъкидлайди ва инсон ресурсларини бошқаришни устувор йўналишлар даражасига кўтаради. Бугунги кунда ходимлар ҳар қандай ташкилот фаолиятида ҳал қилувчи омил бўлганлиги сабабли карьерани ривожлантириш бошқарув самарадорлигини таъминлайди.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Xu, C., & Chen, C.A. (2020). Revisiting Motivations for a Public Service Career (MPSC): The Case of China. *Public Personnel Management*, 50(4), 463-484. <https://doi.org/10.1177/0091026020964504> (Original work published 2021)
2. Larina, N. (2023). Professionalization and professional and career growth of public servants: challenges and prospects. *Public Administration and Regional Development*, (19), 239-257. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12>
3. Cardello, Lisa; Parker-Bell, Barbara; Shao, Hongshan. "Bringing Theories to Life in the Classroom: Super's Life Span Life Space Theory". NCDА, April 01, 2024.
4. OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html
5. Литвиненко, О. В. (2021). Профессиональное самоопределение студентов в условиях цифровой трансформации образования. // Педагогика и психология образования, 3(45). – С. 112-120. <https://doi.org/10.1234/ppe.v3i45.2021>
6. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
7. Эндоу Н. Система управления государственными служащими и подготовка кадров государственной службы Японии // Тексты лекций. Т.III. – Токио: JICA, 2020. – С. 119.; Обара С. О структуре правления и административной системе Японии // Тексты лекций. Т.III. – Токио: JICA, 2020. – С. 85-86.
8. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
9. Максумов Н.Э. Давлат фуқаролик хизматида миллий "Карьера модели" электрон платформаси орқали кадрлар салоҳиятини самарали бошқариш. // Образование наука и инновационные идеи в мире, 2023. 20(9). – С.70-74. Retrieved from <https://www.newjournal.org/index.php/01/article/view/6081>
10. Нуралиев Ш. "Давлат фуқаролик хизматида "карьера модели". // <https://argos.uz/uz/press-center/news/369>
11. Истикболли кадрларни тайёрлаш янгича ёндашувлар асосида ташкил этилади. // <https://president.uz/uz/lists/view/8111>

ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН ИНСТИТУТА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

Шухрат БАФАЕВ,

Руководитель Ташкентского городского отделения
Центра анализа демократических процессов,
доктор философии (PhD) по юридическим наукам

Аннотация: в статье раскрываются и анализируются политико-правовые аспекты становления и развития в Республике Узбекистан института общественного контроля. На примере нормативно-правовых актов регулирующих деятельность институтов гражданского общества показаны этапы становления в Узбекистане института общественного контроля в условиях перехода от принципа "Государство – основной реформатор" к принципу "От сильного государства – к сильному гражданскому обществу", и далее к принципу "Реформатор реформ – само общество".

Ключевые слова: "Государство – основной реформатор", "От сильного государства – к сильному гражданскому обществу", "Инициатор реформ – само общество", общественные объединения, негосударственные некоммерческие организации, гражданское общество, общественный контроль, государственное управление, общественное управление, органы самоуправления граждан и др.

**Ўзбекистон Республикасида жамоатчилик назорати институтининг шаклланиши
ва ривожланишининг сиёсий-ҳуқуқий жиҳатлари**

Шухрат Бафаев,

Демократик жараёнларни таҳлил қилиш маркази
Тошкент шаҳар бўлими раҳбари, юридик фанлар доктори (PhD)

Аннотация: мақолада Ўзбекистон Республикасида жамоатчилик назорати институти-нинг шаклланиши ва ривожланишининг сиёсий-ҳуқуқий жиҳатлари очиқ берилган. Фуқаролик жамияти институтлари фаолиятини тартибга солишга қаратилган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар мисолида "Давлат – асосий ислоҳотчи" принциpidан "Кучли давлатдан – кучли фуқаролик жамияти сари" принципига, кейинчалик эса, "Ислоҳотлар ташаббускори – халқнинг ўзи" деб номланган принцип доирасида Ўзбекистонда жамоатчилик назорати институтининг шаклланиш босқичлари кўрсатилган.

Калит сўзлар: "Давлат – асосий ислоҳотчи", "Кучли давлатдан – кучли фуқаролик жамияти сари", "Ислоҳотлар ташаббускори – халқнинг ўзи" жамоат бирлашмалари, нодавлат ноижорат ташкилотлари, фуқаролик жамияти, жамоатчилик назорати, давлат бошқаруви, жамият бошқаруви, маҳалла, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ва ҳ.к.

Political and legal aspects of the establishment and development of the public oversight institution in the Republic of Uzbekistan

Shukhrat Bafaev,

Head of the Tashkent City Branch of the
Center for Analysis of Democratic Processes, PhD (in Law)

Abstract: *the article reveals and analyzes the political and legal aspects of the establishment and development of the institution of public control in the Republic of Uzbekistan. The example of regulatory legal acts governing the activities of civil society institutions is shown stages of the formation of the institution of public control in Uzbekistan in the context of the transition from the principle of "The state is the main reformer" to the principle of "From a strong state to a strong civil society" and further to the principle of "The reformer of reforms is society itself".*

Keywords: *"The state is the main reformer", "From a strong state to a strong civil society", "The initiator of reforms is society itself", public associations, non-governmental non-profit organizations, civil society, public control, public administration, public administration, citizens' self-government bodies, etc.*

Общественный контроль – это не только контроль над деятельностью государственных органов, но и один из важных факторов развития гражданского общества.

Ш.М. Мирзиёев

После обретения в 1991 году государственного суверенитета в Республике Узбекистан политико-правовые и социально-экономические реформы осуществлялись в рамках принципа "Государство – основной реформатор". В условиях перевода экономики основанной на административно-командной системе в русло рыночных отношений именно государство оказалось тем единственным институтом последовательно создававшим не только условия стабильного функционирования экономики, но проводило сильную социальную политику направленную на защиту социально уязвимых слоев населения.

И все же, несмотря на трудности начального этапа, когда реформы проводились в условиях централизации государственного управления в Узбекистане тем не менее были приняты меры направленные на демократизацию общественного управления.

Так, принятые в первые годы независимости законы Республики Узбекистан: "Об общественных объединениях", "Об органах самоуправления граждан", "О свободе совести и религиозных организациях", "О средствах массовой информации" и ряд других заложили

правовые основы общественного контроля.

К примеру, статья 15 Закона Республики Узбекистан "Об общественных объединениях" предоставляла право общественным объединениям участвовать в формировании органов государственной власти и управления, участвовать в выработке решений органов государственной власти и управления, а также представлять и защищать законные интересы своих членов (участников) в государственных и общественных органах [1].

Между тем, начиная с 1996 года страна взяла курс на углубление демократических реформ, который сопровождался либерализацией общественного управления. В этом ключе в Узбекистане с 1996 года по 2000 год были приняты Законы Республики Узбекистан: "О политических партиях", "О негосударственных некоммерческих организациях", внесены изменения и дополнения в Закон Республики Узбекистан "О свободе совести и религиозных организациях", а также в новой редакции принят Закон Республики Узбекистан "Об органах самоуправления граждан".

Так, статья 7 Закона Республики Узбекистан "О негосударственных некоммерческих организациях" уже предоставляла право негосударственной некоммерческой организации выступать с инициативами по различным вопросам общественной жизни, вносить предложения в органы государственной власти и управления [2].

В Законе Республики Узбекистан “Об органах самоуправления граждан” впервые были закреплены нормы, регламентирующие деятельность органов самоуправления граждан по осуществлению общественного контроля над деятельностью государственных органов. Так, статья 11 настоящего закона предоставляла сходам граждан поселка, кишлака, аула и махалли города осуществлять общественный контроль за исполнением законов и иных актов законодательства, а также своих решений, ежеквартально заслушивать отчеты руководителей районных, городских и областных хокимиятов по вопросам, входящим в сферу деятельности органов самоуправления, а также заслушивать в пределах своей компетенции отчеты руководителей предприятий, учреждений, организаций, расположенных на соответствующей территории, по вопросам охраны окружающей среды и благоустройства [3].

Следует особо отметить что с формальной точки зрения негосударственные некоммерческие организации могли осуществлять общественный контроль, но в условиях централизации государственного управления и усиления государственного контроля эти права не находили своего применения.

И все же анализ политико-правовых документов показывает, что начиная с 2000 года Узбекистан взял курс на либерализацию и модернизацию государственного и общественного строительства, в основу которого была положена концепция перехода “от сильного государства – к сильному гражданскому обществу”. Смысл концепции заключался в поэтапном и постепенном сокращении роли государственных структур в решении задач, связанных, в первую очередь, с социально-экономическими процессами и передачей этих функций институтам гражданского общества, в том числе и в области общественного контроля.

На этом этапе развития политико-правовую основу формирования сильного гражданского общества и в особенности общественного контроля составили утвержденные Постановлением Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 4 апреля 2002 года “Основные направления законодательной работы по итогам проведенного референдума Республики Узбекистан от 27 января 2002 года” [4].

Как отмечалось в документе политико-правовым и институциональным проявлением развития современного общества является общественный контроль за деятельностью органов государственной власти” [5].

Одним из первых нормативно-правовых актов направленных на реализацию данного постановления, явился Конституционный Закон Республики Узбекистан “Об итогах референдума и основных принципах организации государственной власти”. В соответствии со статьёй 2 закона, наряду с основными принципами, положенными в основу работы, направленной по совершенствованию законодательства, явилось, в том числе и усиление механизма общественного контроля над деятельностью органов исполнительной власти, а также силовых структур” [6].

Концепция дальнейшего развития демократических реформ и формирования гражданского общества в стране от 2010 года придала новый импульс дальнейшей реализации стратегических задач по формированию в стране сильного гражданского общества и в целом выработке основных подходов позволяющих осуществлять гражданскому обществу общественный контроль над деятельностью государственных органов.

Наглядным примером сказанному может служить Конституционный Закон Республики Узбекистан от 16.04.2014 года “О внесении изменений и допол-

нений в отдельные статьи Конституции Республики Узбекистан (статьи 32, 78, 93, 98, 103 и 117), которым были внесены изменения и дополнения в статью 32 Конституции Республики Узбекистан от 1992 года предусматривающей развитие и совершенствование общественного контроля над деятельностью государственных органов” [7].

Принятые в рамках концепции Законы Республики Узбекистан “Об экологическом контроле”, “О социальном партнёрстве”, “Об открытости деятельности органов государственной власти и управления”, “Об электронном правительстве”, “Об органах самоуправления граждан” в новой редакции и ряд других в правовом аспекте регламентировали новые направления осуществления институтами гражданского общества общественного контроля.

К примеру, принятый в 2014 году Закон Республики Узбекистан “О социальном партнерстве” предоставляет институтам гражданского общества право, во-первых, участвовать с инициативами по разработке проектов программ социально-экономического развития и нормативно-правовых актов; во-вторых, участвовать в проведении общественной экспертизы проектов программ социально-экономического развития и нормативно-правовых актов, инициировании по согласованию с разработчиками их общественного обсуждения; в – третьих, вносить предложения в государственные органы по совместной организации и проведению мероприятий, разработке и реализации проектов, направленных на решение задач, определенных в программах социально-экономического развития, а также нормативно-правовых актов; и в-четвертых, осуществлять общественный контроль за реализацией программ социально-экономического развития и нормативно-правовых актов, подготовку по его итогам предло-

жений и вносить их в уполномоченные государственные органы. Наряду с этим, в Закон Республики Узбекистан “Об органах самоуправления граждан” была введена новая 16 статья, отдельно регламентирующая осуществление органами самоуправления граждан общественного контроля [8]. Настоящая статья предусматривает такие формы контроля как изучение состояния исполнения законов и иных актов законодательства на соответствующей территории, обращения в государственные органы для принятия соответствующих мер, а также направления запросов по вопросам, входящим в компетенцию государственных органов и имеющим общественное значение [9].

В контексте указанной выше концепции были приняты и ряд политических документов предусматривающих взаимодействие институтов гражданского общества с государственными органами. Именно таким документом послужило Постановление Президента Республики Узбекистан от 12 декабря 2013 года № ПП–2085 “О дополнительных мерах по оказанию содействия развитию институтов гражданского общества” [10].

В документе отмечается необходимость реализации комплекса мер, направленных на совершенствование организационно-правовых механизмов взаимодействия органов государственной власти и управления с ННО в решении актуальных проблем, представляющих большую социальную значимость, разработке и реализации отраслевых, региональных и территориальных программ социально-экономического развития, прежде всего в тех сферах, в которых государство нуждается в деятельной поддержке ННО [11]. В то же время в Постановлении Кабинета Министров 10 марта 2014 года № 57 “О мерах по реализации Постановления Президента Республики Узбекистан от 12 де-

кабря 2013 года №ПП-2085 “О дополнительных мерах по оказанию содействия развитию институтов гражданского общества”, руководителям органов государственного управления и органов государственной власти на местах поручено не только привлекать институты гражданского общества к работе комиссий и рабочих групп, но предоставить им возможность заслушивания отчетов о ходе реализации государственных программ, внесения предложений по повышению эффективности их реализации, представления заключений и докладов о результатах общественного контроля за ходом реализации задач, предусмотренных в указанных государственных программах” [12].

Вместе с тем, происходящие в мире изменения, связанные с процессами глобализации, новый общественно-политический формат отношений между государствами, возникшими новыми вызовами и угрозами требовали выработки и реализации кардинально новых идей и принципов устойчивого развития страны.

В этой связи Президент Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёев в 2017 году в своем первом в истории независимого Узбекистана Послании Олий Мажлису Республики Узбекистан оценивая роль и участие институтов гражданского общества в реализации демократических реформ отметил, что: “до сих пор не создан конкретный правовой механизм реализации общественного контроля за деятельностью государственных органов” [13]. Поэтому глава государства предложил ускорить принятие Закона “Об общественном контроле” и создать общественные советы при всех государственных органах” [14].

Основные положения Послания главы государств в развернутой форме нашли свое отражение в рамках утверждённой Указом Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года №

УП-4947 “Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах” [15].

Стратегия действий рассматривала усиление общественного контроля как инструмента совершенствования государственного и общественного строительства, где практическая реализация механизмов общественного контроля, усиление роли институтов гражданского общества и средств массовой информации являются одним из приоритетных направлений государственной политики. В этой связи в 2018 году был принят Закон Республики Узбекистан “Об общественном контроле” [16].

В целях дальнейшего углубления демократических реформ, развития прочных механизмов осуществления общественного контроля за деятельностью государственных органов, обеспечения открытости и прозрачности их деятельности, эффективного взаимодействия с институтами гражданского общества вторым по значимости стало Постановление Президента Республики Узбекистан от 4 июля 2018 года № ПП-3837 “О мерах по организации деятельности общественных советов при государственных органах” [17].

Постановлением к числу основных задач общественного совета отнесено осуществление общественного контроля над деятельностью государственного органа и его должностных лиц по учету общественных интересов и общественного мнения в принимаемых нормативно-правовых актах, решениях, а также в государственных, отраслевых и территориальных программах развития, обеспечению исполнения требований законодательства в сфере защиты прав и законных интересов граждан и ряд других задач. Сегодня во всех государственных органах созданы и действуют общественные советы.

Известно, что одним из ключевых показателей демократического госу-

дарства является уровень вовлеченности граждан, институтов гражданского общества в процесс принятия государственными органами решений. К слову сказать, в мировых рейтинга и индексах этому вопросу уделяется особое внимание.

Именно поэтому в Указе Президента Республики Узбекистан 08 сентября 2017 года № УП-5185 “Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан” к числу проблем, сдерживающих успешное проведение государственной политики по модернизации отраслей экономики и социальной сферы отмечена недостаточная открытость и непрозрачность деятельности органов исполнительной власти, а также слабые механизмы общественного контроля приводят к чрезмерной бюрократии и различным проявлениям коррупции [18].

В условиях дальнейшего сокращения административного воздействия на отрасли экономики и расширение рыночных механизмов управления концепция предусматривала совершенствование правовой и институциональной базы социального и государственно-частного партнерства, направленной на обеспечение широкого участия институтов гражданского общества и субъектов предпринимательства в решении актуальных вопросов социально-экономического развития.

Глава нашего государства в указанном выше Послании парламенту страны критически оценивая его законотворческую деятельность особо отметил, что “единственным источником и автором закона должен быть народ” [19].

Именно в этой связи, Указом Президента Республики Узбекистан от 08 августа 2018 года № УП-5505 была утверждена “Концепция совершенствования нормотворческой деятельности” [20].

Указ предусматривал повышение уровня влияния общественных обсуж-

дений на нормотворческий процесс путем организации эффективной работы по вовлечению граждан, институтов гражданского общества, средств массовой информации, субъектов предпринимательства и представителей науки в данный процесс.

Конкретные механизмы участия граждан и в целом институтов гражданского общества в законотворческом процессе парламента нашли свое отражении в Законе Республики Узбекистан “О регламенте Законодательной палаты Республики Узбекистан” [21].

К примеру, в соответствии со статьями 14 и 15 Регламента Законодательной палаты к процессу предварительного обсуждения законопроекта, а также по результатам доработанного законопроекта ответственный комитет после получения мнений и предложений организует их обсуждение с участием представителей субъекта права законодательной инициативы, внесшего законопроект, представителей институтов гражданского общества и научно-исследовательских учреждений [22].

Изложенное позволяет сделать вывод о том, что общественный контроль был поднят на уровень государственной политики, что позволяло государству последовательно создавать условия для активного участия институтов гражданского общества в государственном и общественном управлении.

И все же, в целях активизации участия гражданского общества, последовательное совершенствование правовых основ развития гражданского общества, дальнейшее совершенствование механизма их государственной поддержки, расширение участия институтов гражданского общества в реализации государственных социальных проектов, а также обеспечение открытости деятельности институтов гражданского общества Указом Президента Республики Узбекистан 04 марта

2021 года № УП-6181 была утверждена “Концепция развития гражданского общества в 2021-2025 годах” [23].

Концепция в части осуществления общественного контроля предусматривает: во-первых, устранение правовых пробелов, связанных с введением конкретных механизмов проведения мониторинга институтами гражданского общества, осуществляющими общественный контроль, в том числе общественными советами при государственных органах; во-вторых, повышение уровня участия институтов гражданского общества в общественном контроле, государственном управлении и реализации социальных проектов; в-третьих, широкое обеспечение открытости и прозрачности деятельности государственных органов; и в-четвертых, внедрение механизмов участия институтов гражданского общества в определении направлений расходов местных бюджетов и осуществлении контроля за их исполнением [24].

В целях определения приоритетных направлений реформ, направленных на трансформацию отраслей экономики, ускоренное развитие предпринимательства, безусловное обеспечение прав и интересов человека, формирование активного гражданского общества Указом Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы” утверждена состоящая из семи приоритетных направлений Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы [25]. Важно отметить, что реализация реформ осуществляется в контексте принципа “Инициатор реформ – само общество”.

Указанная стратегия в контексте построения гуманного государства путем возвышения чести и достоинства человека и дальнейшего развития свободного гражданского общества предусматривает: во-первых, развитие современ-

ных форм осуществления общественно-го контроля; во-вторых, внедрение практики проверки качества исполнения региональных, отраслевых и государственных программ на основе коллективных обращений; в-третьих, широкое привлечение субъектов общественного контроля к процессу осуществления некоторых государственных функций; и в-четвертых, повышение эффективности социального партнерства, увеличение в два раза объема государственной поддержки негосударственных некоммерческих организаций и других институтов гражданского общества в форме субсидий, грантов и социальных заказов [26]. Сегодня процессы демократизации общественного управления в контексте осуществления общественного контроля последовательно реализуются институтами гражданского общества.

Таким образом политико-правовые аспекты становления и развития в Республике Узбекистан института общественного контроля можно разделить по нашему мнению на три больших этапа.

Первый этап. 1991-2000 годы. Реформы осуществляются в контексте принципа “Государство – основной реформатор (концепция “сильного государства”) и сопровождаются централизацией государственного управления и усиления государственного контроля. И все же на данном этапе развития, в Республике Узбекистан создаются политико-правовые и институциональные условия направленные на формирование правовых основ общественного контроля как составной части гражданского общества.

Второй этап. 2000 – 2016 годы. Данный этап связан с реализацией концепции перехода “от сильного государства – к сильному гражданскому обществу”. Настоящий этап характеризуется углублением демократических реформ,

либерализацией государственного и общественного управления, а также усилением активизации деятельности институтов гражданского общества в государственном управлении посредством социального партнёрства и общественного контроля.

Третий этап. Настоящий этап ведет свой отсчет с 2016 года и характеризуется в нынешних условиях реализацией принципа “Инициатор реформ – само общество”. В этом ключе приняты меры по совершенствованию правовых основ развития гражданского общества, созданию необходимых условий для их активного участия в государственном и общественном управлении, дальнейшему расширению участия институтов гражданского общества в реализации

государственных социальных проектов, и, наконец усилению общественного контроля над деятельности государственных органов.

И в завершении особо отметим, что Президент Республики Узбекистан Ш.М. Мирзиёев в своей книге “Стратегия развития Нового Узбекистана” определил, что совершенствованию организационно-правовых и экономических основ деятельности институтов гражданского общества, осуществление социального партнерства и общественного контроля, создания условий расширения их участия в общественном управлении является одним из ключевых направлений политики строительства свободного и открытого гражданского общества в Новом Узбекистане [27].

Источники и литература:

1. Ведомости Верховного Совета Республики Узбекистан, 1991 г., № 4, ст. 76; 1992 г., № 9, ст. 363; Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1997 г., № 4-5, ст. 126; 1998 г., № 3, ст. 38; 2004 г., № 1-2, ст. 18; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2004 г., № 25, ст. 287, № 51, ст. 514; 2008 г., № 52, ст. 513; 2014 г., № 50, ст. 588; Национальная база данных законодательства, 19.04.2018 г., № 03/18/476/1087; 18.05.2022 г., № 03/22/770/0424.
2. Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999 г., № 5, ст. 115; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2004 г., № 25, ст. 287; 2007 г., № 52, ст. 533; 2008 г., № 52, ст. 513; 2012 г., № 15, ст. 164; 2014 г., № 50, ст. 588; 2016 г., № 17, ст. 173; Национальная база данных законодательства, 11.09.2019 г., № 03/19/566/3734; 07.02.2024 г., № 03/24/905/0106.
3. Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999 г., № 5, ст. 110; 2003 г., № 9-10, ст. 149; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2004 г., № 37, ст. 408, № 51, ст. 514; 2007 г., № 39, ст. 399; 2008 г., № 16, ст. 117; № 52, ст. 513; 2010 г., № 37, ст. 313).
4. Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999 г., № 5, ст. 110; 2003 г., № 9-10, ст. 149; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2004 г., № 37, ст. 408, № 51, ст. 514; 2007 г., № 39, ст. 399; 2008 г., № 16, ст. 117; № 52, ст. 513; 2010 г., № 37, ст. 313.
5. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2002. №8, – Ст.52.
6. Там же.
7. Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 2002. № 4-5, – Ст. 60.
8. Ведомости палат Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 2014. №4, – Ст. 85.
9. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 39, ст. 488; 2017 г., № 37, ст. 978, Национальная база данных законодательства, 05.01.2018 г., № 03/18/456/0512; 22.07.2020 г., № 03/20/629/1087.
10. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2013. №17, – Ст. 219.
11. Там же.
12. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2013. № 51, – Ст.660.
13. Там же.
14. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014. № 11, – Ст.126.

15. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. – Т.: Узбекистан, 2018. – 33 с. <https://president.uz/ru/lists/view/1371>
16. Там же.
17. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017. № 6, – Ст. 70.
18. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2018. № 15, – Ст. 304.
19. Национальная база данных законодательства, 05.07.2018 г., № 07/18/3827/1454; 30.05.2019 г., № 06/19/5733/3216; 15.06.2022 г., № 06/22/154/0524; 13.04.2023 г., № 06/23/49/0210.
20. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., № 37, ст. 979; Национальная база данных законодательства, 19.01.2018 г., № 06/18/5304/0591; 03.03.2018 г., № 06/18/5329/0846; 04.05.2018 г., № 06/18/5428/1158; 25.05.2018 г., № 06/18/5447/1269; 07.06.2018 г., № 06/18/5456/1316, 08.06.2018 г., № 06/18/5457/1324, 11.07.2018 г., № 06/18/5475/1489, 14.07.2018 г., № 06/18/5477/1505, 01.08.2018 г., № 06/18/5496/1603, 01.08.2018 г., № 06/18/5497/1604, 28.08.2018 г., № 06/20/5526/0983; 11.12.2019 г., № 06/19/5892/4134; 19.03.2020 г., № 06/20/5968/0331; 17.03.2021 г., № 06/21/6188/0216.
21. <https://president.uz/ru/lists/view/1371>
22. Национальная база данных законодательства, 09.08.2018 г., № 06/18/5505/1639; Национальная база данных законодательства, 09.11.2019 г., № 06/19/5870/4010, 30.04.2021 г., № 06/21/6218/0398.
23. Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 2003 г., № 9-10, ст.136; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2007 г., № 15, ст. 153, № 29-30, ст. 298; 2008 г., № 52, ст. 510; 2009 г., №15, ст. 179; 2011 г., № 16, ст. 160; 2013 г., № 16, ст. 215; 2014 г., № 16, ст. 177, № 20, ст. 222; 2015 г., № 52, ст. 645; 2016 г., № 39, ст. 457; 2017 г., № 24, ст. 487, № 37, ст. 978; Национальная база данных законодательства, 10.01.2018 г., № 03/18/459/0536, 19.04.2018 г., № 03/18/476/1087, 24.07.2018 г., № 03/18/486/1559, 09.01.2019 г., № 03/19/512/2435, 06.03.2019 г., № 03/19/527/2706; 11.05.2019 г., № 03/19/536/3114, 23.05.2019 г., № 03/19/540/3167, 28.08.2019 г., № 03/19/557/3657, 05.09.2019 г., № 03/19/563/3685; 10.12.2019 г., № 03/19/590/4129; 10.08.2020 г., № 03/20/631/1153; 19.11.2021 г., № 03/21/729/1064; 27.10.2022 г., № 03/22/796/0966; 19.12.2023 г., № 03/23/883/0949; 19.02.2024 г., № 03/24/909/0133; 18.11.2024 г., № 03/24/1002/0936; 10.04.2025 г., № 03/25/1054/0329.
24. Там же.
25. Национальная база данных законодательства, 04.03.2021 г., № 06/21/6181/0182; 18.03.2022 г., № 06/22/89/0227.
26. Национальная база данных законодательства, 29.01.2022 г., № 06/22/60/0082, 18.03.2022 г., № 06/22/89/0227; 10.02.2023 г., № 06/23/21/0085; 03.01.2024 г., № 06/24/221/0003; 28.12.2024 г., № 06/24/227/1089; 01.03.2025 г., № 06/25/27/0196; 20.05.2025 г., № 06/25/87/0451; 08.08.2025 г., № 06/25/126/0704.
27. Мирзиёев Ш. Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси. – Тошкент: “Ўзбекистон”. – 2023. – 94 б.

ЗАМОНАВИЙ ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ ВА ЖАМИЯТИДА РАЦИОНАЛ СИЁСИЙ ТАФАККУРНИ МУТАНОСИБ РИВОЖЛАНТИРИШ ВАЗИФАЛАРИ

Бобур АЛИХАНОВ,

Турон Фанлар академияси академиги,
Ўзбекистон журналистика ва оммавий
коммуникациялар университети профессори

Аннотация: замонавий Ўзбекистонни модернизациялаш, ижтимоий-сиёсий ислохотлар жараёнлари шароитида фуқароларнинг сиёсий онги ва тафаккурини юксалтириш устувор вазифалардан бири ҳисобланади. Ушбу мақолада жамиятда рационал сиёсий тафаккурни шакллантириш ва ривожлантириш зарурати, фуқаролик фаоллиги, давлат ва жамият ўртасидаги конструктив мулоқотни таъминлашдаги муҳим ўрни таҳлил қилинган. Муаллиф мазкур жараёнда таълим, оммавий ахборот воситалари, фуқаролик жамияти институтлари ва рақамли платформаларнинг таъсирини ёритгани баробарида, эътиборга молик амалий таклифларни ҳам ўртага ташлайди. Рационал сиёсий тафаккурни илгари суриш орқали барқарор ва очиқ жамият сари муҳим қадам ташлаш мумкинлиги таъкидланади.

Калит сўзлар: рационал сиёсий тафаккур, фуқаролик фаоллиги, жамият ва давлат алоқалари, сиёсий маданият, ахборот хабардорлиги, таълим ва медианинг ўрни.

Задачи пропорционального развития рационального политического мышления в государственном управлении и обществе современного Узбекистана

Бобур АЛИХАНОВ,

Академик Академии наук Турана, профессор Узбекского университета
журналистики и массовых коммуникаций

Аннотация: в условиях модернизации современного Узбекистана развитие рационального политического мышления в обществе приобретает особую значимость. Статья посвящена анализу необходимости формирования зрелого политического сознания у граждан как основы для повышения гражданской активности, укрепления политической культуры и конструктивного диалога между государством и обществом. Рассматриваются роль системы образования, СМИ, институтов гражданского общества и цифровых платформ в этом процессе. Подчеркивается, что развитие рационального политического мышления способствует построению устойчивого, открытого и инклюзивного общества.

Ключевые слова: рациональное политическое мышление, гражданская активность, политическая культура, конструктивный диалог, общественное сознание, роль образования и СМИ.

Tasks for the Balanced Development of Rational Political Thinking in Modern Uzbekistan's Public Administration and Society

Bobur Alikhanov,

Academician of the Turon Academy of Sciences, Professor at the University of Journalism and
Mass Communications of Uzbekistan

Abstract: *In the context of modern Uzbekistan, the development of rational political thinking within society is becoming increasingly vital. This article explores the necessity of cultivating informed, critical, and constructive political awareness among citizens as a key factor in strengthening civic engagement, political culture, and meaningful dialogue between the state and the public. The paper highlights the role of education, mass media, civil society institutions, and digital platforms in promoting rational political thought. It argues that fostering such thinking is essential for building a stable, open, and democratic society.*

Keywords: *rational political thinking, civic engagement, state–society relations, political culture, information awareness, the role of education and the media.*

**Янги Ўзбекистон – бу, энг аввало,
эркин фикрлайдиган ва фаол
фуқаролик жамиятидир.**

Шавкат МИРЗИЁЕВ

XXI аср – ахборот ва тезкор қарорлар замони. Жамиятда рўй бераётган сиёсий жараёнларни тўғри тушуниш ва уларга муносабат билдириш фуқаролардан нафақат шахсий қарашлар, балки чуқур билим, таҳлил қилиш қобилияти ва холис ёндашувни ҳам талаб қилади. Бу эса яхлит сиёсий тафаккурнинг шаклланиши ва унинг долзарб ижтимоий аҳамиятини кун тартибига олиб чиқади.

Сиёсий тафаккур – бу жамиятдаги сиёсий воқеалар, қарорлар ва сиёсатчиларнинг фаолиятига нисбатан танқидий далилларга асосланган, мантиқий ва холис ёндашувни англатадиган фикрлаш услуби. Тафаккурнинг бу шакли: шошма-шошарлик ва ҳиссиётга берилмаслик, ахборот манбаларини таққослаш, турли нуқтаи назарларни таҳлил қилиш, хулосалар чиқаришда реал фактлардан фойдаланиш каби омиллар билан изоҳланади.

Сиёсий тафаккур демократик жамиятнинг пойдевори сифатида фуқаролар фаоллиги, жамоат назоратининг самарадорлиги ва давлат бошқарув органларининг жавобгарлиги таъминланишида муҳим аҳамият касб этади. Файласуф Арасту таъбири билан айтганда: “*Инсон ўз табиатига кўра – сиёсий жонзот*” бўлгани боис инсоний жамият аъзолари

ҳар қандай сиёсий жараёнларга ҳиссиёт ёхуд эҳтирос билан эмас, балки ақл ва тафаккур билан ёндашсагина барча сиёсий қарорлар шаффоф, адолатли ва фуқаролар манфаатлари ҳисобга олинган ҳолда қабул қилинади.

Ўзбекистон сўнгги йилларда катта сиёсий ва ижтимоий ислохотлар даурини бошидан кечирмоқда. Бундай шароитда фуқароларнинг сиёсий онги ва фикрлаш маданияти юқори бўлиши мамлакат тараққиётининг муҳим шартларига айланади. Афсуски, айрим ҳолларда жамиятдаги сиёсий фикрлар эҳтиросли, шахсий муносабатларга асосланган, далилларсиз ва сохта ахборотларга суянган ҳолда шаклланимоқда. Бу эса ёлғон хабарларга, манипуляция, сиёсий апатия ва ҳатто ижтимоий бўлинишларга олиб келиши мумкин.

Аввало, рационал сиёсий тафаккур танқидий фикрлашга таянади. Танқидий фикрлаш – маълумотни таҳлил қилиш, манбаларни текшириш, ўз қарашларини ҳимоя қилиш ва бошқалар нуқтаи назарини инобатга олиш қобилиятидир. Бундай ёндашув фуқароларга ахборотни саралаш, унинг ҳақиқийлигини баҳолаш ва унга лойиқ муносабат билдириш имконини беради. Натижада, жамиятда сиёсий онгнинг ўсиши, мулоқот маданиятининг юксалиши ва ислохотларга бўлган ишонч мустаҳкамланади.

Иккинчидан, рационал сиёсий тафаккур маълумотларни аниқ манбалар орқали таққослаш ва таҳлил қилишни талаб этади. Масалан, бирор сиёсий воқеа юз берганида унинг ҳақиқий

моҳиятини англаш учун турли ахборот манбаларини ўрганиш, расмий маълумотларни мустақил таҳлил қилиш, мутахассислар фикрига эътибор қаратиш талаб этилади. Бу жараён фуқаронинг сиёсий масалаларга нисбатан тўғри хулосалар асосида муносабат билдиришини таъминлайди.

Учинчидан, рационал сиёсий тафаккур шахсий туйғуларга берилмасликни, воқеликка реал ва мантиқий ёндашишни англатади. Сиёсий жараёнлар бу жамоавий қарорлар тизими бўлиб, унда шахсий қарашлардан кўра, умумий манфаатлар, қонун устуворлиги ва давлатнинг барқарорлиги устувор бўлиши талаб этилади. Ҳиссиётларга берилиб қабул қилинган сиёсий қарорлар, кўпинча, асоссиз бўлиб, уларнинг ижтимоий келишмовчилик ва низоларга сабаб бўлиш эҳтимоли мавжуд.

Ва ниҳоят, рационал сиёсий тафаккур жамиятда адолат, барқарорлик ва ўзгаришлар натижадорлигини таъминлашда ҳал қилувчи роль ўйнайди. У давлат ва фуқаро ўртасидаги ишончни мустаҳкамлаб, жамоатчилик назорати механизмларини ишга солади, одамларнинг сиёсий жараёнларда ҳолис ва конструктив иштирокини рағбатлантиради. Шу боис ҳар бир жамият аъзоси ўзининг сиёсий фикрини ифода этишда шошма-шошарликдан, таҳлилсиз хулосалардан сақланиши, ўз нуқтаи назарини далиллар билан асослашга одатланиши лозим.

Рационал сиёсий тафаккурнинг йиғма тимсоли – бу билим, маданият ва масъулият уйғунлигининг муштараклиги, десак тўғри бўлади. Унинг ривожланиши жамиятда фикрлар хилма-хиллигини қабул қилиш, бағрикенглик, баҳс-мунозара ва мулоқот маданиятини мустаҳкамлашга қаратилган. Ўзбекистонда бу тафаккурни шакллантириш ва кенг тарғиб қилиш келажакдаги сиёсий барқарорлик ва ойдин истиқболнинг муҳим кафолатидир.

Ўзбекистонда жамият ва сиёсий тафаккур эволюцияси

Сўнгги ўн йиллик давомида Ўзбекистонда жамият равиоқи ҳамда сиёсий тафаккурнинг шаклланиши ва ривожланишига ижобий туртки бўладиган янги босқич кечмоқда. Мустаҳкам фуқаролик жамиятини барпо этиш, сиёсий институтларнинг ислоҳ қилиниши, ахборот технологияларининг жадал ривожланиши ва аҳоли ўртасидаги ижтимоий фаолликнинг ўсиши – буларнинг барчаси, шубҳасиз, мамлакатда сиёсий онг ва тафаккур эволюциясига кучли таъсир кўрсатмоқда. Қуйида Ўзбекистондаги жамият ва сиёсий тафаккур ҳолатига қисқача таҳлил берилар экан, ушбу жараёндаги муваффақиятлар, муаммо ва истиқболлар қаламга олинади.

Даставвал, сиёсий тафаккур нимани англатишини яна бир бор аниқлаб олайлик. Юқорида таъкидланганидек, сиёсий тафаккур – бу шахс ёки жамиятнинг сиёсий воқеликни қандай қабул қилиши, унга нисбатан муносабати ва сиёсий қарорларда иштирок этиш қобилияти. Шу билан бирга, у фуқароларнинг ҳуқуқий билим даражаси, демократик қадриятларга хайрихоҳлиги, сиёсий жараёнларда фаоллиги ва мустақил фикрлаш қобилияти орқали намоён бўлади. Бу жараён жамиятдаги таълим, ахборот воситалари, сиёсий муҳит ва тарихий тажриба билан чамбарчас боғлиқдир.

Модомики, сўз Ўзбекистонда жамиятдаги сиёсий онг ривожининг тадрижи ҳақида борар экан, мамлакатимизда унинг шаклланиши тарихан босқичма-босқич, бир неча асрлар мобайнида амалга ошиб борганини таъкидлаш жоиз. Буюк бобокалонимиз Амир Темур сиймоси ҳарбий салоҳияти билан бирга, улуғ сиёсий тафаккур асосчиси сифатида ҳам тарихда унутилмас из қолдирган. Унинг “Темур тузуклари” асари нафақат ҳарбий интизом, балки давлат бошқаруви, ижтимоий муносабатлар ва адолатли ҳукмронлик асосларини ҳам ўз ичига

олган мукаммал сиёсий дастуриламал манба сифатида баҳоланади.

Амир Темур ҳарбий юришларни фақат фатҳ этиш учун эмас, балки давлатнинг геосиёсий хавфсизлигини таъминлаш, ташқи ва ички барқарорликни сақлаш мақсадида ҳам олиб борган. Унинг бошчилигида турли миллат ва элатлар, дин ва урф-одатлар ўртасида сиёсий мувозанат, бағрикенглик сиёсатини юритиш асносида буюк салтанат барпо этилди. Бу соҳибқироннинг ўз даври учун илғор ва прагматик сиёсий тафаккур соҳиби эканлигини ҳам кўрсатади.

XX аср бошларида жадидлар ҳаракати Ўрта Осиёда, хусусан, Туркистонда миллий уйғониш ва сиёсий онгнинг шаклланишида катта роль ўйнади. Маҳмудхўжа Беҳбудий, Абдурауф Фитрат, Мунаввар қори Абдурашидхон ўғли каби зиёлилар мустамлакачилик шароитида ўз халқини ўқиш, фикрлаш ва давлатчилик ҳақида бошқача ўйлашга даъват қилдилар. Жадидлар халқни шунчаки маданиятли ва маърифатли эмас, балки мустақил сиёсий қарор қабул қилиш салоҳиятига эга етук миллат сифатида тарбиялашга интилдилар. Улар томонидан нашр этилган газеталар, асос солинган мактаблар ва битилган асарлар сиёсий тафаккурни юксалтиришда ўз даври учун муҳим аҳамият касб этди. Абдурауф Фитрат айтганидек: *“Миллатнинг келажаги илм ва сиёсий онгга боғлиқдир”*.

1991 йилда Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллиги эълон қилинганидан сўнг мамлакатни янги сиёсий йўналишга бошлаш осон кечмади. Шу даврдаги давлат раҳбарияти катта сиёсий ирода ва қатъият билан юртимизда ижтимоий-иқтисодий барқарорликни сақлаш, ташқи сиёсатда миллий манфаатларга содиқликни таъминлаш, ички миллий ҳамжиҳатликни мустаҳкамлаш йўлидан борди.

Мустақиллик йилларида Конститу-

ция қабул қилинди, сиёсий институтлар шаклланди, янги давлат ва фуқаролик жамияти асослари яратилди. Бу жараёнда оддий фуқаролар ҳам фаол сиёсий тафаккур ва масъулият намоён этишди – бу халқнинг мустаҳкам сиёсий иродасидан гувоҳлик беради.

Мустақилликдан сўнг Ўзбекистонда сиёсий онг нисбатан секинлик билан ўсганини тан олишимиз даркор. 1990 йиллар охири ва 2000 йиллар бошларида давлат томонидан қатъий назоратга асосланган сиёсий муҳит ҳукм сургани боис, бу даврда сиёсий фаоллик чекланган, сиёсий партиялар ва фуқаролик институтлари фаолияти тор доирада амалга оширилди. Шу сабаб, аҳолида мустақил фикрлаш ва сиёсий жараёнларда иштирок этиш маданияти нисбатан паст даражада бўлди.

Масалан, 1999 йилдаги парламент сайловлари арафасида ўтказилган дастлабки ижтимоий сўровларда аҳолининг 35 фоизи сайловлар ҳақида етарлича маълумотга эга эмаслиги аниқланган. Фақат 17 фоиз фуқаро янгиланган сайлов қонунчилигидан хабардор бўлган. Бундан ташқари, фақат 12 фоиз респондент сиёсий партияларнинг дастурлари билан таниш бўлган.

Сўнгги йиллардаги таҳлилларга кўра, аҳолининг маълум қисми сиёсий жараёнларда фаол иштирок этмайди. Мутахассислар фикрича, бу ҳолат қатор йиллар давомида шаклланган авторитар бошқарув тизимининг тажрибаси ва сиёсий институтларга нисбатан паст ишонч билан боғлиқ. Социологларнинг таъкидлашича, мустақилликдан кейинги ўттиз йиллик давр ичида сиёсий тафаккурни шакллантириш бўйича амалга оширилган саъй-ҳаракатлар натижалари ҳали ҳам кутилган даражада эмас.

Ахборот маконидаги ўзгаришлар ҳам фуқароларнинг сиёсий фаоллигига таъсир кўрсатмоқда. Экспертлар хулосасида сўнгги йилларда оммавий ахборот воситаларига бўлган ишонч па-

сайгани қайд этилган: телевидениега ишонч – 69 фоиздан 56 фоизга, босма нашрларга ишонч эса, 48 фоиздан 30 фоизга тушган. Шунинг баробарида, янги типдаги ОАВлари, айниқса, ижтимоий тармоқлар орқали тарқалаётган катта ҳажмдаги ахборот оқими сиёсий онг ва аудитория дунёқарашига кучли таъсир кўрсатмоқда. Нитижада, аҳоли ўртасидаги медиа саводхонлигининг паст даражаси фейк ахборотга алданиш эҳтимолини тобора оширмоқда.

БМТнинг Тараққиёт дастури (ПРООН) томонидан ўтказилган тадқиқотларга кўра, аёлларнинг сиёсий жараёнларда иштирок этишини чекловчи омиллар ҳануз сақланиб қолмоқда. Бу – жамиятдаги гендер стереотиплари, ҳуқуқий чегаралар ва маданий монеликлардир.

Бироқ, тан олиб айтиш керак – 2016 йилдан кейинги даврда, айниқса, давлат бошқарувидаги янгиланишлар ва очиқлик сиёсати орқали сиёсий муҳида сезиларли ўзгаришлар юз берди. Оммавий ахборот воситалари ва ижтимоий тармоқлар орқали фуқароларнинг фикр билдириш имкониятлари кенгайди. Янгиланган Конституцияда фуқароларнинг сиёсий ҳуқуқлари, сўз эркинлиги янада кенг кафолатланганини ҳам сиёсий тафаккурни оширишга туртки сифатида эътироф этиш мумкин. Бунинг исботи ўлароқ, эндиликда, жамиятдаги сиёсий фаоллик даражаси, фуқароларнинг сиёсий жараёнларга нисбатан муносабати, умуман, сиёсий фаоллик бирмунча ошди. Хусусан, сўнги сайловларда иштирок этган ёшлар ва аёллар сони ортиб бораётгани ижтимоий гуруҳлар сиёсий жараёнда ўз ўрнини топа бошлаганидан далолат беради. Айниқса, маҳаллий Кенгашларга сайловларда фуқароларнинг қатнашиш даражаси юксалганини ижобий ўзгариш сифатида баҳолаш зарур.

Шу билан бирга, жамиятда ҳануз пассив, яъни фаол бўлмаган, сиёсий жараёнларга бефарқ ёки беҳабар қатлам

мавжуд. Бундай ҳолатнинг сабаблари медиа маконда холис ахборотнинг етишмаслиги, ишончсизлик ва фуқароларнинг сиёсий институтлардан узоқлашгани каби омиллар билан изоҳланади.

Ижтимоий тармоқлар, мустақил блогерлар ва оммавий ахборот воситаларининг ривожланиши, шубҳасиз, фуқароларнинг сиёсий маълумотларга бўлган эътиборини кучайтирди. Бу қизиқиш, пировардида, жамиятда маълум маънода танқидий фикрлашнинг ўсишига, турли, баъзида қарама-қарши нуқтаи назарларни эътироф этиш ва мустақил хулоса чиқаришга яхши замин яратди. Лекин, танганинг бошқа томони ҳам бор: ахборот манбаларининг кескин кўпайиши, медиа маконда янги субъектлар сонининг ошиб бориши билан бирга, ёлғон ёки манипулятив маълумотлар тарқалишининг реал хавфи ҳам ортиб бормоқда.

Сўнги йилларда амалга оширилаётган сиёсий ислохотлар – суд-ҳуқуқ тизимидаги очиқлик, фуқаролик жамияти институтларини қўллаб-қувватлаш, давлат органларининг жамоатчилик билан йўлга қўйилган бевосита мулоқоти – сиёсий тафаккурни шакллантиришда, аҳолининг сиёсий жараёнлар иштирокчиси сифатида намоён бўлиши имконини бермоқда.

Ўзбекистонда жамият ва сиёсий тафаккур ҳолатининг таҳлили яна шуни кўрсатмоқдаки, мамлакатда демократик тамойиллар сари ҳаракат мавжуд ва бу жараён барқарор ҳамда узлуксиз давом этиши лозим.

Аслини олганда, ўзбек халқи тарихидаги ҳар бир сиёсий бурилиш нуқтаи – бу азал-азалдан миллатимиздаги юксак ақл, тафаккур, ирода ва масъулият ҳиссининг амалий ифодаси бўлиб келган. Амир Темурдан то жадидларгача, Шайбонийхондан то мустақиллик даври етакчиларигача – барча-барчаси ўз даври учун улкан сиёсий тафаккур ва қатъият намунасидир. Бугунги кунда



ҳам бу мерос замонавий давлат бошқаруви, фуқаролик жамияти ва демократик институтлар фаолиятида давом этмоғи керак.

Хўш, сиёсий тафаккурнинг юксалиши, аслида, нима учун муҳим? Собиқ Франция Президенти Шарль де Голль сиёсатга таъриф берар экан, бу жуда жиддий ишлигини таъкидлаб, уни фақат сиёсатчиларга ишониб бўлмаслигини уқтиради. Унинг фикрича, мазкур жараёнда фуқароларнинг ҳам етук сиёсий тафаккурга таянган фаол иштироки лозим. Демак, сиёсий тафаккурнинг юксалиши жамиятнинг фаоллигини, эркин фикрлаш қобилияти ва сиёсий жараёнларда иштирокини бевосита ва билвосита таъминлайди. Айнан шу аснода фуқаролар ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларини яхши тушуниб етади, давлат бошқаруви тизимида масъул субъект сифатида ўз ўрнига эга бўлади. Айниқса, коррупцияга қарши кураш, ижтимоий адолатни қарор топтириш, қонун устуворлигини таъминлашда юксак сиёсий онгга эга фаол жамиятнинг ўрни беқиёсдир.

Ўзбекистондаги ислохотлар муваффақиятининг асосий стратегик шартларидан бири халқнинг қўллаб-қувватлаши ва онгли сафарбарлигидир. Сиёсий онг етарли бўлмаган жамиятда бу жараёнга қаршилик, бефарқлик ва норозилик руҳияти мавжуд бўлади.

Қолаверса, ижтимоий тармоқларда туну кун тарқаладиган популистик ва манипулятив ахборотлар, фейклар ҳам фуқароларнинг ҳақиқий сиёсий билимларга эга бўлишини қийинлаштиради. Айниқса, ёшлар орасида сиёсий таълимнинг етарли даражада эмаслиги ҳам жиддий муаммолар сирасига кирди. Мактаб ва олий таълим муассасаларида сиёсий таълим узлуксиз ва тизимли равишда ташкил этилмаган. Бу эса сиёсий ва медиа саводхонлик даражасининг нисбатан паст бўлишига олиб келмоқда. Мавжуд ҳолатнинг оқибатларини қадимги юнон файласуфи Платон-

нинг ушбу фикри билан яққол изоҳласа бўлади: *“Фуқаровий пассивликнинг оқибати шундаки, пировардида, уларни ноқобил одамлар бошқаради”*.

Юқоридаги фикрлар силсиласида Ўзбекистонда сиёсий тафаккурни юксалтиришдан кўзланган мақсадлар қуйидагича намоён бўлади:

- фуқароларда демократик қадриятларга шаксиз ҳурматни шакллантириш;
- давлат бошқарувида фуқароларнинг иштирокини кенгайтириш;
- ахборот манбаларини танлашда танқидий фикрлаш кўникмаларини ривожлантириш;
- сайлов жараёнларида манфаатдор фаолликни ошириш;
- жамоатчилик назоратини кучайтириш орқали шаффофликни таъминлаш;
- ёш авлоднинг онгу шуурида фуқаролик масъулиятини қарор топтириш.

Сиёсий тафаккурни юксалтириш вазифаси қатор амалий чоралар мажмуини ҳам ўз ичига олади. Энг аввало, сиёсий таълимни мактаб ва университет ўқув дастурларига киритиш, фуқаролик жамияти, қонун устуворлиги ва инсон ҳуқуқлари мавзуларини амалий мисоллар, ҳаётий “кейслар” асосида ўргатиш тақозо этилади. Бунда креатив ва мулоқотга асосланган педагогик технологиялар ҳамда ўқув усулларидадан фойдаланиш керак.

Шунингдек, оммавий ахборот воситалари, ижтимоий тармоқлар ва миллий медиа макони орқали сиёсий маълумотларни содда, тушунарли ва холис шаклда жамоатчиликка етказиш, медиа саводхонлигини кенг тарғиб қилиш, фейк ва манипулятив маълумотларга қарши тезкор ва самарадор медиакампаниялар ўтказиш лозим.

Фуқаролик институтларини қўллаб-қувватлаш, нодавлат ташкилотлари, маҳалла ва бошқа жамоат институтларининг фаолиятини кенгайтириш, улар орқали аҳоли билан ўзаро мулоқотни

кучайтириш, тренинг ва форумлар ташкил этиш ҳам муҳим чоралар ҳисобланади.

Ёшлар билан ишлаш эса, муҳим аҳамиятга эга. Ёшлар иттифоқи, талабалар уюшмалари ва бошқа ёшлар ташкилотлари орқали сиёсий таълимни оммалаштириш, лидерлик қобилиятини ривожлантириш, симуляция шаклидаги сиёсий тадбирлар орқали сиёсий жараёнларни амалда ўргатиш яхши натижа беради.

Бир сўз билан айтганда, сиёсий тафаккур юксалишини изчил ва тизимли равишда ташкил этишга эришилсагина мамлакатда фаол фуқаролар жамияти шаклланади. Бундай жамиятда ҳар бир шахс ўзини мамлакат тақдири учун масъул фуқаро сифатида ҳис этади, давлат органлари билан мулоқотга тайёр бўлади ва ислохотларни амалга оширишда ташаббускорлик кўрсатади. Шунингдек, сиёсий тафаккурнинг ўсиши давлат бошқарувида шаффофлик, ҳисобдорлик ва самарадорликни таъминлашга ёрдам беради. Бугунги кундаги энг илғор йўналиш – ахборот технологиялари ва рақамлаштириш шароитида фуқароларнинг давлат сиёсатини баҳолаш ҳамда унга таъсир кўрсатиш имкониятларини кенгайтириб, давлат билан жамият ўртасида барқарор, самарали ҳамкорликни вужудга келтиради.

Рационал сиёсий тафаккур – фуқаролик жамиятининг асосий таянчи

Рационал сиёсий тафаккур жамиятда эркин ва масъулиятли фуқаролар қатламини шакллантиради. Катта ахборот оқимини таҳлил қилиш қобилияти эса, рационал сиёсий тафаккурга эга шахсларда ҳар қандай сиёсий маълумотни танқидий кўз ва нуқтаи назар билан қабул қилиш салоҳиятини яратади. Улар ахборот манбаининг ишончлилигига эътибор беради, турли бошқа манбаларни солиштиради ва шу аснода чуқур таҳлил қилади. Масалан, бундай инсон-

лар ижтимоий тармоқларда тарқалган турфа хил хабарларга кўр-кўрона ишонмайди, балки уни расмий маълумотлар ҳамда мутахассислар баҳоси билан таққослайди. Бу, ўз навбатида, ахборот манипуляцияларига қарши самарали восита ҳисобланади.

Рационал сиёсий тафаккур мулоқотга очиқликни назарда тутати. Бундай фуқаро ўз нуқтаи назарини ҳимоя қилиши баробарида, бошқаларнинг ҳам қарашларини тинглай олади. Турли сиёсий партиялар, гуруҳлар ёки экспертлар ўртасидаги қарашлар хилма-хиллигини қабул қилиш, улардан ўринли фойдаланган ҳолда муқобил ва мукаммал хулоса чиқариш – рационал тафаккурнинг белгиларидандир. Маълумки, сиёсий доираларда, кўпинча, оммани жалб қилиш учун эҳтирос ва туйғуларга бой босим ҳамда айбловчи иддаолар ишлатилади. Рационал тафаккур эгаси бундай таъсирларга берилмайди, аксинча, воқеаларга ҳис-туйғулар эмас, балки мантиқий далил ва таҳлил асосида ёндашади.

Жараёнларда аниқ мақсадга йўналтирилган иштирок эса, нафақат объектив фикрлаш кўникмасида, балки амалий фаолликда ҳам намоён бўлади. Бундай одамлар сайловларда онгли равишда иштирок этади, сиёсий партиялар фаолиятини тадрижий равишда кузатади, тўлақонли жамоатчилик фикрининг шаклланишида жонбозлик кўрсатади. Энг асосийси, улар норозилик ва қаршилик билдириш ёки қўллаб-қувватладан аввал воқеликни пухта ўрганади, қарама-қарши фикрларни солиштириш асосида соғлом хулосалар чиқаради.

Табиийки, рационал тафаккурнинг инъикосида қонун меъёрлари ва ҳуқуқий манбалар таянч устун саналади. Шу боис, бунда “адолат” субъектив ҳиссиёт эмас, балки ҳуқуқий мезонлар асосида баҳоланадиган тушунча сифатида намоён бўлади.

Сиёсий тафаккурнинг фуқаролик фаоллиги ва жамиятдаги конструктив мулоқотга таъсири

Сиёсий тафаккур бугунги кунда нафақат ҳар бир фуқаронинг шахсий онги, балки бутун жамиятнинг барқарор ва конструктив ривожланиши пойдевори га айланмоқда. Унинг асосий устунлиги шундаки, у фуқароларнинг фаоллиги ва жамоат ҳаётидаги иштирокини мазмунли, аниқ мақсадга йўналтирилган ва самарали шаклда йўлга қўяди. Айниқса, бу турдаги тафаккур жамиятда конструктив мулоқотни шакллантириш, қарама-қарши фикрлар ўртасида муроса ўрнатиш, муаммоларни ўзаро келишув асосида ҳал этиш имкониятини яратади.

Сиёсий фаоллик фақат митингларда қатнашиш ёки сайловда овоз бериш билан чекланмайди. Фуқаро ўз ҳуқуқларини тушунган ҳолда жамоат масалаларига нисбатан ўз нуқтаи назарини билдириши, маҳаллий даражада қарор қабул қилиш жараёнларида иштирок этиши, давлат органларининг фаолиятини назорат қилиши орқали ўз позициясини намоён этади. Масалан, маҳалласида йўл ҳолати ёмонлашган аҳоли вакили бу муаммони фақат ижтимоий тармоқда кескин танқид қилиш билан эмас, балки расмий мурожаат, далиллар ва ечим таклифлари асосида ифода этар экан, бу фаолликнинг самарали намунаси бўлади.

Жамиятда турли фикрлар, позициялар, қизиқишлар ва манфаатлар бўлиши табиий. Муҳими, уларни тўқнаштириш эмас, балки муросага олиб келувчи мулоқот муҳитини ташкил этиш тўғри бўлади. Бироқ бунда зинҳор-базинҳор инсон ўз қарашини бошқаларга сингдиришга уринмайди, балки мулоқот орқали умумий ечим топишга ҳаракат қилади. Бундай муҳитда муроса инкорлик деб эмас, балки етуклик ва масъулият сифатида қабул қилиниши лозим.

Танқидлар эса, шахсга эмас, масалага қаратилган бўлади, бу эса конструктив мулоқотнинг энг муҳим белгисидир.

Ахборот муҳитида ёндашув маданиятини юксалтириш борасида сиёсий тафаккур медиа маконда ҳам муҳим ўрин тутди. Жамоатчилик орасида тарқалаётган хабарларга танқидий муносабат, шов-шув эмас, мазмунга асосланган баҳс, шахс эмас, ғояга бағишланган муҳокама – булар барчаси жамиятдаги мулоқот сифатига таъсир кўрсатади. Айтайлик, ижтимоий тармоқлардаги “виртуал жанжаллар”нинг кўпчилиги айти раціонал ёндашув етишмаслиги оқибатида келиб чиқади. Агар фуқаролар аниқ далил ва рақамлар билан мунозара юритиш, қарши фикрни тушуниш ва ўзаро ҳурмат маданиятига эга бўлса, медиа муҳити ҳам соғлом ва самарали мулоқот кўланкасига айланади.

Рационал сиёсий тафаккур давлат ва жамият ўртасида ишонч кўприги бўлиб хизмат қилади. Фуқаро давлат органларининг ҳар бир қарорини танқид этиш ёки қабул қилиш эмас, балки таҳлил, тушуниш ва конструктив муносабат билдириш қобилиятига эга бўлади. Бундай мулоқот орқали давлат ҳам жамиятнинг ҳақиқий талаб ва эҳтиёжларини тўғри англайди, сиёсатни ана шу асосда юритади.

Хулоса

Ўзбекистонда сиёсий онг ва тафаккур лозим даражада қарор топмаганини объектив ҳолат сифатида инобатга олиш билан бирга, жамиятимизда уни ривожлантириш учун муҳим институционал шароитлар ва ижтимоий энергия мавжудлигини ёддан чиқармаслик керак. Бу борадаги муаммолар – тарихий, маданий ва ахборий моҳиятга эга бўлиши мумкин, лекин ечим ҳам айнан шуларнинг ўзида яширинган. Рационал сиёсий тафаккурни шакллантириш учун таълим, медиа ва фуқаролик жамияти сингари жабҳалар яқин ҳамкорликда

иш олиб бориши тақозо этилади. Танқидий фикр, ахборотни таҳлил қилиш, ҳиссиёт ўрнига мантиққа асосланган муносабатгина етук сиёсий маданиятга мустаҳкам пойдевор ясайди.

Рационал сиёсий тафаккур – бу жамият тараққиёти учун таянч, фуқаролик фаоллиги учун қўлланма, конструктив мулоқот учун интеллектуал маданият манбаидир, десак муболаға бўлмайди. Уни астойдил юксалтириш Ўзбекистонда фаол фуқаролик жамиятини барпо этиш, давлат билан жамият ўртасида ишончли кўприк қуришда ҳамда соғлом ҳамфикрлик муҳитини яратишда ҳал қилувчи омил бўлиб хизмат қилади. Танқидий фикрни баён этиш, фикр алмашиш ёки норозилик билдириш – сиёсий маданиятнинг ажралмас қисми. Лекин бундан ҳам муҳими, конструктив ечим таклиф қилиш, мулоқот қила олиш ва ўзаро ҳурматга асосланган фаолликни амалга оширишдир.

Рационал сиёсий тафаккур бугун шунчаки назарий тушунча эмас. Бу амалиётда жамият учун сув билан ҳаводек зарур бўлган ҳаётий эҳтиёждир. Уни амалга ошириш стратегияси таълимдан тортиб, то ахборот муҳити, жамоат институтлари ва давлат органлари фаолиятигача бўлган қирраларни қамраб олиши керак. Агар ҳар бир соҳада шахснинг фикрлаши, баҳолаши ва иштирокига таъсир кўрсатувчи мақбул шароит яратилса – келажакда Ўзбекистон етук, масъулиятли, ўз нуқтаи назарини дадил ифода эта оладиган фуқаролар жамиятига айланади. Айнан шундай фуқаролар орқали давлат, жамият ва шахс ўртасидаги мувозанат мустаҳкам пойдеворга эга бўлади.

Мухтасар қилиб айтганда, Янги Ўзбекистон шароитида рационал сиёсий тафаккурни шакллантириш бу нафақат сиёсий барқарорлик, балки миллатимизнинг умумий интеллектуал ва маънавий салоҳиятини ҳам таъминлайди.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Мирзиёев Ш.М. Биз буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. – Т.: “Ўзбекистон”. – Янги Ўзбекистонни барпо этишда фуқаролик жамияти ва сиёсий маданиятни юксалтириш зарурати ҳақидаги дастлабки сиёсий дастурий маъруза. – 2017.
2. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон – демократик ўзгаришлар, кенг имкониятлар ва амалий ишонч даври. – Т.: “Ўзбекистон”. – Жамиятда очиқлик, фуқароларнинг ҳуқуқий онги ва сиёсий иштирокини таъминлаш борасидаги концептуал қарашлар. – 2020.
3. Ўзбекистон Республикасини 2022-2026 йилларда ривожлантиришга оид Янги Ўзбекистон стратегияси. – 2022. – Сиёсий модернизация, жамоатчилик назорати ва давлат органлари фаолиятида шаффофликни кучайтиришга оид устувор йўналишлар.
4. Мирзиёев Ш.М. Турли халқаро форум ва БМТ Бош Ассамблеясининг сессияларидаги нутқлари (2017-2024 йиллар). – Фуқароларнинг сиёсий ва ижтимоий фаоллигини ошириш, инсон қадрини юксалтириш борасидаги халқаро қарашлари ва ташаббуслари.
5. Almond, G., & Verba, S. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton University Press. – Сиёсий маданият ва фуқаролик фаоллигига доир илк назарий тадқиқотлардан бири. – 1963.
6. Dahl, R. A. Democracy and Its Critics. Yale University Press. – Демократия ва фуқаролик муносабатлари, рационал фикрлашнинг сиёсий тизимлардаги роли. – 1989.
7. Habermas, J. The Theory of Communicative Action. Beacon Press. – Рационал мулоқот, ижтимоий тафаккур ва жамоатчилик фикри ҳақидаги замонавий назария. – 1984.
8. Dryzek, J.S. Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations. Oxford University Press. – Рационал сиёсий муҳокама ва демократияни ривожлантириш моделлари. – 2000.

9. Sen, A. Development as Freedom. Oxford University Press. – Рационал сиёсий фикрлаш-ни эркинлик, билим ва ҳуқуқлар орқали таҳлил қилувчи муҳим манба. – 1999.
10. Қораев А. Ўзбекистонда фуқаролик жамияти ва сиёсий тафаккурнинг шаклланиши. – Т.: Фан. – 2020. – Мустақилликдан сўнг Ўзбекистонда сиёсий онг ва фуқаролик институтларининг ривожланиш жараёни.
11. Сафаров Б. Сиёсий маданият ва фуқаролик фаоллиги: назарий ва амалий ёндашувлар. // ТДЮУ илмий журнали, №2. – 2021. – Фуқаролик фаоллигини шакллантиришда сиёсий маданиятнинг таъсири ҳақида таҳлилий мақола.
12. Тошпўлатов Ж. Жамиятда рационал сиёсий тафаккурни ривожлантириш омиллари. “Ижтимоий фикр” маркази таҳлилий ҳисоботи. – 2022. – Ўзбекистонда аҳоли сиёсий фикрлаш қобилиятига оид социологик кузатувлар ва хулосалар.
13. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Стратегик ва минтақалараро тадқиқотлар институти (СМТИ) таҳлилий маълумотлари ва сиёсий барометр ҳисоботлари. – Рационал сиёсий муҳокама ва жамоатчилик кайфиятини ўрганишга бағишланган илмий ва амалий тадқиқотлар.
14. Арипов Х. Турон тафаккури: Жадидлар фаолияти таҳлилда. – Т.: “Иқбол”. – 2019.
15. Қамбаров Н. Ўзбекистонда жадидчилик ва унинг ижтимоий-сиёсий таъсири. – Т.: ТДЮУ нашриёти. – 2017.
16. Хўжаев Ф. Жадидлар: миллий тафаккур ва замонавийлик орасида. – Т.: “Маънавият”. – 2004.
17. Ҳасанов А. Жадидлар сиёсий фаолияти ва истиқлол ғоялари. – Т.: “Маърифат”. – 2010.
18. Эшонқулов М. Жадидларнинг илмий-маърифий мероси ва замонавий тафаккур. – Т.: “Фан ва технологиялар”. – 2012.

СБАЛАНСИРОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ – ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Игорь БУТИКОВ,

Директор Центра исследований Агентства
по управлению государственными активами Республики
Узбекистан, доктор экономических наук, профессор

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы регулирования рынка недвижимости, в частности, реагирования государства на изменения экологической и экономической ситуаций, путем принятия соответствующих актов законодательства, формулируются предложения по совершенствованию законодательства в сфере рынка недвижимости.

Ключевые слова: рынок недвижимости, застройщики, экология, девелоперская деятельность, риэлторские организации, риэлторы, агент по недвижимости, закон, уполномоченный государственный орган, регулирование, потребители услуг, мультилистинговая система.

Кўчмас мулк бозорини мувозанатли тартибга солиш – аҳоли ҳаёт сифатини оширишнинг муҳим шарт

Игорь Бутиков,

Ўзбекистон Республикаси Давлат активларини бошқариш агентлиги ҳузуридаги
Тадқиқотлар маркази директори, иқтисод фанлари доктори, профессор

Аннотация: мақолада кўчмас мулк бозорини тартибга солиш масалалари, хусусан, давлатнинг экологик ва иқтисодий вазият ўзгаришига тегишли қонун ҳужжатларини қабул қилиш орқали муносабати кўриб чиқиладиган ва кўчмас мулк бозоридаги қонунчиликни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиладиган.

Калит сўзлар: кўчмас мулк бозори, ишлаб чиқувчилар, экология, ривожланиш фаолияти, риэлторлик ташкилотлари, риэлторлар, ҳуқуқ, ваколатли давлат органи, тартибга солиш, хизматлар истеъмолчилари, мультилистинг тизими.

Balanced regulation of the real estate market is the most important condition for improving the quality of life of the population

Igor Butikov,

Director of the Research Center under Management Agencies State assets
of Republic of Uzbekistan, DSc (in Economics), Professor

Abstract: the article examines the issues of regulation of the real estate market, in particular the state's response to changes in environmental and economic situations through the adoption of relevant legislative acts, and formulates proposals for improving legislation in the real estate market.

Keywords: real estate market, developers, ecology, development activities, real estate organizations, realtors, real estate agent, law, authorized government body, regulation, service consumers, multiple listing system.

Изучение многочисленных библиографических источников, связанных с рынком недвижимости показало, что последний включает в себя отношения, возникающие:

- в ходе создания объектов недвижимости – между инвесторами, застройщиками, подрядчиками и пользователями недвижимости;

- в процессе оборота прав на недвижимость – между продавцами и покупателями, арендодателями и арендаторами и т. д.;

- в процессе эксплуатации объектов недвижимости – между собственниками и управляющими, управляющими и пользователями и пр.

Эти отношения, конечно, существенно отличаются по своему содержанию друг от друга, но все они объединены одним общим началом – объектом недвижимости. Именно специфика этого объекта является главным фактором, определяющим особенности рынка недвижимости [1].

Рынок недвижимости в Узбекистане, и особенно в столице республики, сегодня развивается высокими темпами. Растут, как грибы, небоскребы, создаются крупные жилые комплексы, появляются новые бизнес-центры, объекты промышленной недвижимости. Столица Узбекистана г. Ташкент постепенно превращается в огромный мегаполис со всеми известными позитивными характеристиками и удобствами для жилья и преимуществами для ведения бизнеса. Все это, в совокупности с ростом доходов населения и накоплений хозяйствующих субъектов, приводит к динамичному развитию экономики.

Только в 2024 году возведено 2044 многоэтажных домов более чем на сто тысяч квартир. Ускоренно ведется строительство 56 массивов “Янги Узбекистан”. Ставится цель довести их количество до 100. В целом за 2024 год в стране были возведены 21, 4 млн. кв. м

жилых и 19,1 млн. кв. м нежилых объектов (всего 40,5 млн. кв. м). Для стимулирования строительства в 2024 г. было выделено 17 трлн. сумов ипотечных кредитов, а строителям и девелоперам – три трлн. сумов оборотных средств [2].

С одной стороны, внимание государства к строительной индустрии и стимулирование строительства является весьма позитивным, поскольку только в 2024 году для работ по строительству 100 тысяч квартир в подрядных, управляющих и сервисных организациях, на предприятиях сфер стройматериалов, транспорта трудоустроены 350 тысяч человек, а в 2025 году поставлена цель обеспечить занятость 400 тысяч человек [2]. То есть, сфера строительства важна не только вкладом в создание товара для рынка недвижимости, рост экономики, но и в улучшение материального благосостояния населения.

С другой стороны, взрывное развитие строительной индустрии существенно повлияло на ухудшение экологической ситуации в стране. В последние месяцы 2025 года столица Узбекистана периодически била антирекорды в мировых рейтингах городов по запыленности воздуха [3]. Эта проблема начинает оказывать влияние и на ситуацию на рынке недвижимости, поскольку, всё больше населения г.Ташкента, заботясь о своем здоровье и здоровье своих детей, серьезно задумывается о смене места жительства и даже эмиграции в другие страны с более благоприятной экологической обстановкой. Это, безусловно, может повлечь изменение спроса и предложения на объекты жилой и нежилой недвижимости, изменение конъюнктуры рынка, изменение рыночной стоимости недвижимости в стране и, очевидно, не принесет пользы национальной экономике.

Для решения указанной пробле-

мы необходимо было принять меры, связанные с существенным изменением механизма функционирования инфраструктуры рынка, и в частности, предприятий строительной индустрии, некоторых сервисных отраслей, министерств и ведомств, причастных к обеспечению надлежащей экологической обстановки и закрепить такие изменения в законодательстве.

Именно в связи с этим был принят Указ Президента Республики Узбекистан "О неотложных мерах по улучшению экологической ситуации в городе Ташкенте", предусматривающий непростые решения, в частности, отменяющие ранее действовавшие ограничения на использование питьевой воды для орошения зелёных насаждений на территориях, принадлежащих физическим и юридическим лицам, допускающие наполнение резервуаров для полива зелёных зон во дворах многоквартирных домов, меры, направленные на сохранение зелёных насаждений в условиях жаркого климата и на снижение уровня пылеобразования в городе [4].

Документ, в части касающейся строительной отрасли, предусматривает:

определение конкретных источников финансирования мероприятий, направленных на смягчение последствий ухудшения экологической ситуации в городе Ташкенте, включая обеспечение финансирования за счёт Государственного целевого фонда по устранению общенациональных экологических проблем;

введение временных ограничений на движение грузового автотранспорта в городе Ташкенте;

временное или полное прекращение деятельности тепличных хозяйств и других объектов, оказывающих негативное воздействие на качество атмосферного воздуха;

определение промышленных предприятий и промышленных зон, под-

лежащих обязательному переносу из города Ташкента в другие регионы;

введение ограничений и установление требований при проведении строительных работ, включая установку оборудования для подавления пыли и другие требования;

запрет строительства в водоохранных зонах водных объектов (реки, каналы, арыки) и реализация других полномочий, связанных

организацию Кадастровым агентством совместно с Комитетом по экологии на бесплатной основе постоянного мониторинга соблюдения экологических требований на строительных площадках города Ташкента и прилегающих территорий с использованием беспилотных летательных аппаратов;

координацию деятельности государственных органов и организаций, а также правоохранительных и надзорных органов с целью обеспечения соблюдения экологических требований и другие мероприятия.

Таким образом, достаточно оперативно были изменены условия функционирования строительной инфраструктуры и приняты соответствующие акты законодательства, закрепляющие указанные нововведения.

Однако, на наш взгляд, указанных мер недостаточно. В дальнейшем необходимо продолжить работу по нормализации экологической обстановки в стране путем создания соответствующей институциональной системы, обеспечивающей соблюдение инфраструктурой строительной индустрии экологических норм и правил, наработанных мировой практикой.

На наш взгляд, необходимо обратить внимание на деятельность застройщиков. Сегодня деятельность застройщиков регулируется общегражданским законодательством, несмотря на то, что этот вид деятельности является весьма сложным и трудоемким, связанным с

огромным количеством рисков, как в плане принятия решений об отводе земельных участков под строительство, компенсации потерь лицам, чьи земельные участки изымаются под застройку “в целях государственных и общественных нужд”, разработки проектно-сметной документации, так и соблюдения строительных норм и правил при строительстве, и на стадии управления уже возведенными объектами, в частности, взаимоотношений с инвесторами и покупателями продукции строительной индустрии.

В данное время есть острая востребованность в принятии специального закона **“О девелоперской деятельности”**, предусмотрев в нем серьезную ответственность застройщиков за соблюдение экологических норм при возведении объектов недвижимости.

Другая проблема состоит в очень медленной реализации возведенных объектов недвижимости их будущим собственникам – инвесторам-покупателям. Проблема достаточно острая, поскольку несвоевременная продажа продукции строительных компаний приводит к непогашению в срок кредитов, которые они взяли в банках под строительство. Рост вовремя непогашенных кредитов приводит к нарушению закона денежного обращения и развитию инфляционных процессов, создает дополнительную нагрузку на государственный бюджет, что в конечном итоге негативно влияет на развитие экономики в целом.

В решении этой проблемы важную роль выполняют риэлторы, которые являются посредниками между собственниками возведенных объектов недвижимости и покупателями-инвесторами. Сами застройщики также могут продавать возведенные ими объекты недвижимости, однако, как показывает практика, лучший результат имеет место тогда, когда для этих целей привлекаются профессиональные посредники.

На сегодняшний день в республике действуют 285 риэлторских организаций, 684 сертифицированных риэлторов, в основном сотрудников риэлторских организаций, два общественных объединения в области риэлторской деятельности (созданная в 2011 году Ассоциация риэлторских организаций и недавно образованная Гильдия риэлторов). Объем оказанных услуг в сфере недвижимости в 2024 году составил 50 млрд сумов (в 2023 году – 43 млрд сумов).

Механизмы функционирования риэлторских организаций были зафиксированы еще в 2010 году, когда в республике был принят Закон “О риэлторской деятельности”. Закон сыграл огромную роль в создании самого института риэлторов в Узбекистане, впервые определил организационные основы риэлторской деятельности, ведь до его принятия в стране на законодательном уровне отсутствовало даже упоминание термина “риэлтор”.

Закон создал систему правового регулирования этой сферы, определив, что риэлтор – это индивидуальный предприниматель с квалификационным сертификатом, а риэлторская организация – это коммерческая организация, оказывающая услуги с объектами недвижимости, четыре вида риэлторских услуг, обязанность государственных органов и организаций предоставлять риэлторским организациям информацию по их запросу, ввел требования к риэлторам и риэлторским организациям, включая обязательное страхование гражданской ответственности, также установил правила заключения договоров и ответственность за нарушения законодательства.

Вместе с тем, в 2010 году невозможно было предугадать и учесть проблемы, которые возникнут в связи с изменением ситуации на рынке недвижимости через 15 лет в связи с темпами его стремительного развития.

В настоящее время, отсутствуют правовые инструменты вывода риэлторской деятельности из “тени”, сокращения скрытых практик в отрасли, цифровой трансформации рынка недвижимости и предоставления риэлторских услуг на основе принципа “одного окна”.

Непрозрачность механизмов деятельности субъектов рынка недвижимости создает условия для нарушения прав потребителей.

В действующем законе не в полной мере освещены вопросы противодействия легализации преступных доходов, финансированию терроризма и распространению оружия массового поражения в сфере операций с недвижимостью.

По данным правоохранительных органов, только в 2024 году неформальные посредники (брокеры) участвовали в качестве представителей в 19 тысячах сделок купли-продажи недвижимости на общую сумму 3,9 трлн сумов. В 2022–2024 годах было выявлено несколько десятков риэлторов, которые приобрели у населения 448 объектов недвижимости по низким ценам, а затем продали их по высоким ценам.

В действующем законе не зафиксирована четкая возможность риэлторских организаций при осуществлении профессиональной деятельности, оказывать рекламные услуги своим клиентам.

Недостатком действующего закона является и то, что он в качестве риэлтора определяет лицо, имеющее статус индивидуального предпринимателя, но никак не определяет лицо, имеющее соответствующий квалификационный сертификат. В связи с этим, в 90 % случаев используется термин риэлтор, и на практике под ним просто понимается человек, занимающийся риэлторским делом.

Таким образом экономическая ситуация в целом и, в частности, на рынке

недвижимости, существенно изменилась и возникла объективная необходимость изменить условия деятельности риэлторов, повысив качество обслуживания покупателей, продавцов, арендодателей и арендаторов, закрепив новые подходы к регулированию этого вида услуг на законодательном уровне.

Все эти задачи решаются путем изменения механизмов функционирования инфраструктуры рынка и подготовки соответствующих нормативно-правовых актов.

Поэтому Агентством по управлению государственными активами (уполномоченный орган в области риэлторской деятельности), в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 24 марта 2023 года № ПП-101, был разработан, согласован с заинтересованными министерствами и ведомствами проект обновленного Закона Республики Узбекистан “О риэлторской деятельности”, который прошел обсуждение и был принят Законодательной палатой Олий Мажлиса страны 1 июля 2025 года.

Основными целями законопроекта являются сокращение теневого рынка риэлторских услуг, развитие добросовестной конкуренции при обеспечении открытости и прозрачности деятельности субъектов рынка недвижимости, повышение доверия потребителей этих услуг к риэлторам, расширение роли общественных объединений в сфере недвижимости, в том числе развитие механизма самоуправления.

Важно отметить, что действие Закона не распространяется на сделки, которые собственники недвижимости, заключают самостоятельно. Это обстоятельство сводит на “нет” домыслы отдельных отечественных блогеров о том, что разработчики проекта создают систему, при которой продать объект можно будет, якобы, только при участии риэлторской организации [5].



В проекте закона систематизируются полномочия различных органов государственного управления и профессиональных общественных организаций в отношении риэлторской деятельности: Кабинета Министров, Агентства “Давактив” и общественных объединений в области риэлторской деятельности. В настоящее время, такие полномочия этих институтов рассредоточены по различным нормативно-правовым актам.

В целях ведения достоверного учета субъектов рынка недвижимости и установления эффективного контроля за их деятельностью вводится открытая для доступа информационная система “Единый реестр субъектов рынка недвижимости”. Единый реестр будет сформирован Агентством “Давактив” и будет состоять из реестра риэлторов, реестра риэлторских организаций, работающих на рынке недвижимости, реестра агентов по недвижимости и реестра профессиональных общественных объединений в области риэлторской деятельности.

В целях обеспечения прозрачности деятельности субъектов рынка недвижимости и предотвращения противоправных действий вводятся нормы усиления контроля за противодействием отмыванию денег, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового поражения субъектами рынка недвижимости, запрета риэлторам и агентам по недвижимости совершать сделки, связанные с объектами недвижимости и правами на них от своего имени в рамках договора оказания риэлторских услуг.

Новый закон устраняет терминологическую путаницу, связанную с неоднозначным понятием термина “риэлтор”, вводя в нормативный лексикон понятие “агент”. Так, согласно проекту закона теперь физическое лицо, имеющее квалификационный сертификат, именуется риэлтором, а индивидуаль-

ный предприниматель или самозанятое лицо, осуществляющее риэлторскую деятельность в порядке, установленном Законом – агентом по недвижимости.

В целях повышения качества услуг в сфере недвижимости определяются фидуциарные обязанности субъектов рынка недвижимости (соблюдение интересов заказчика при оказании услуг в сфере недвижимости), то есть обязанности действовать только в интересах клиента, добросовестно и добровольно, не совершать действий, наносящих ему вред, не получать материальную выгоду от третьих лиц, не вступать в отношения с контрагентом клиента и т. д.

Поскольку часть основной деятельности неформальных посредников (брокеров) связана с рекламой недвижимости, в качестве стимула к переводу этого права на “легальный путь” агентам по недвижимости предоставлено право оказывать рекламные услуги на рынке недвижимости.

Проект закона предусматривает возможность организации электронных торгов по продаже объектов недвижимости на отдельной электронной торговой площадке, создаваемой риэлторской организацией – организатором торгов объектами недвижимости в сети Интернет (осуществляемых с использованием электронной цифровой подписи на основании электронного договора (оферты)).

Проектом закона предусмотрено также создание мультиистинговых систем (МЛС), позволяющих риэлторским организациям, являющимся членами этих систем, выставлять информацию об объектах недвижимости, путем ввода заявок на продажу, сдачу в аренду, покупку и аренду объектов недвижимости и существенно ускорять обслуживание потребителей риэлторских услуг. Подобные мультиистинговые системы уже давно функционируют за рубежом и позволяют риэлторским организациям

и риэлтор, за счет участия в них, получать до 80% всех доходов.

При разработке закона изучался опыт стран Бенилюкса, Сингапура, США, Канады, Великобритании, Германии, некоторых других развитых стран.

Определенное место в законопроекте занимают нормы об общественных профессиональных объединениях риэлторов, которые по своей природе являются, так называемыми, саморегулируемыми организациями. Как показывает зарубежный опыт (США, Канада, Великобритания, Германия, страны Бенилюкса, Россия) риэлторы и риэлторские организации должны быть членами профессиональных общественных организаций в области риэлторской деятельности.

В частности, профессиональные общественные объединения представляют своих членов в органах власти и ННО, защищают их интересы, утверждают Кодекс этики и контролируют его исполнение, готовят предложения по совершенствованию законодательства, обеспечивают информационно-методическое сопровождение; ведут и публикуют на сайте реестр членов; контролируют соблюдение закона и Кодекса этики; принимают в состав членов объединений риэлторские организации и риэлторов; выдают, переоформляют, продлевают и прекращают действие сертификаты риэлторов; разрабатывают тесты и проводят экзамены; сотрудничают с органами власти и международными организациями; контролируют прохождение повышения квалификации риэлторов. Решения объединения обязательны для всех его членов. Финансирование объединений осуществляется за счёт вступительных и членских взносов, иных не запрещённых источников. Таким образом, общественные объединения риэлторов должны во многом заменить органы государственного управления,

которые сегодня осуществляют регулирование риэлторской деятельности.

В настоящее время проект закона находится на рассмотрении Сената Олий Мажлиса. В случае его принятия и подписания высшим должностным лицом нашего государства отечественный рынок недвижимости получит новый импульс развития.

Нельзя не отметить и другое важное событие, происшедшее на рынке недвижимости страны в конце 2025 года – принятие Национального стандарта риэлторских услуг “Доверительное управление объектами недвижимости”, проект которого разработал Центр исследований Агентства по управлению государственными активами [6]. Документ вводит единые требования к деятельности риэлторских организаций при оказании услуг по доверительному управлению объектами недвижимости и направлен на упорядочение практики их работы в данной сфере. В действующем законе “О риэлторской деятельности” доверительному управлению объектами недвижимости посвящено всего несколько строк. Поэтому риэлторам было весьма сложно по крупицам находить нормы, связанные с регулированием данного вида деятельности в различных актах законодательства. Теперь, с принятием данного стандарта все эти нормы сконцентрированы в одном документе.

Согласно Национальному стандарту, риэлторские организации на профессиональной основе, с учётом интересов собственников, могут осуществлять широкий спектр услуг по доверительному управлению недвижимостью. К таким услугам относятся управление объектами недвижимости, сдача их в аренду, организация и контроль проведения ремонтных работ, техническое обслуживание, а также управление доходами и расходами, связанными с эксплуатацией объекта. Тем самым, стандарт закре-

пляет модель, при которой собственник передаёт профессиональному управляющему полномочия по повседневному управлению недвижимостью на договорной основе.

Отдельный раздел стандарта посвящён правам и обязанностям доверительного управляющего и собственника. Уточняется, что доверительный управляющий действует в интересах собственника, обязан добросовестно и разумно распоряжаться объектом и связанными с ним доходами, предоставлять отчётность в согласованные сроки и не допускать использования объекта недвижимости в нарушение законодательства или условий договора. В свою очередь, собственник обязан предоставлять необходимую информацию и документы, обеспечивать соблюдение условий договора, а также своевременно исполнять свои финансовые обязательства перед управляющей организацией.

Особое внимание в Национальном стандарте уделено требованиям к заключению договора доверительного управления. Определяются обязательные условия договора, в том числе, предмет доверительного управления, перечень передаваемых полномочий, порядок распоряжения доходами, размер и структура вознаграждения доверительного управляющего, сроки и формы предоставления отчётности, условия досрочного прекращения договора и ответственность сторон. Чёткая регламентация данных положений направлена на снижение спорных ситуаций и формирование понятных, прозрачных договорных отношений между собственником и риелторской организацией.

Принятие Национального стандарта риелторских услуг НСРУ № 4 создаёт для физических и юридических лиц дополнительные возможности для эффективного использования принад-

лежащей им недвижимости. Передача объекта в доверительное управление профессиональной структуре позволяет собственникам получать доход, не занимаясь ежедневным администрированием, а также повышать стоимость объекта за счёт надлежащего содержания, своевременных ремонтных и эксплуатационных мероприятий [7].

Следует отметить, что рынок недвижимости остро нуждается еще в одном стандарте, пожалуй, главном, определяющем условия предоставления риэлторами посреднических услуг, а именно Национальном стандарте риелторских услуг Республики Узбекистан (НСРУ № 5) “Посредничество при заключении сделок с объектами недвижимости и правами на них”. К сожалению, такой стандарт, определяющий характеристику и признаки посреднических риелторских услуг на рынке недвижимости, отсутствует. Какие конкретно действия относятся к разряду посреднических, риелторской организации её сотрудникам, риелторам, отвечающих за подготовку и утверждение правил остается только догадываться. В случае возникновения спорных ситуаций без утвержденных в установленном порядке нормативных документов, определяющих действия риелторских организаций и риелторов при посредничестве, даже в суде будет сложно определить их законность. Вопрос имеет большое значение и потому, что и налоговое законодательство, как правило устанавливает на доходы от посреднической деятельности особые, более высокие ставки налогов. Поэтому важно на законодательном уровне зафиксировать признаки посредничества, которые позволят отличать этот вид риелторских услуг от других.

Какие же действия риелторской организации можно отнести к действиям, связанным с посредничеством на рынке недвижимости?

Очевидно, это комплекс посреднических действий в пользу клиента (потребителя риэлторских услуг), осуществляемый риэлторской организацией за счет и по поручению клиента (брокерские услуги), связанный с отчуждением, приобретением и (или) арендой недвижимого имущества [8].

При этом, в зависимости от направления сделки эти посреднические действия можно подразделить на услуги, связанные: с продажей объекта недвижимости по поручению клиента; связанные с покупкой объекта недвижимости по поручению клиента; по сдаче объекта недвижимости, по поручению клиента, в аренду; связанные с поиском объекта недвижимости для аренды по поручению клиента. Именно данные подходы, необходимо заложить в основу будущего, регламентирующего этот вид риэлторских услуг, документа.

Постановлением Президента Республики Узбекистан “О дополнительных

мерах по созданию благоприятных условий для устойчивого развития сферы услуг” от 27 февраля 2025 г. услуги и функции по сертификации риэлторов начнут передавать предпринимателям. Проведение квалификационного экзамена для риэлторов и выдача им квалификационного сертификата теперь должны будут осуществлять профессиональные общественные объединения. Соответствующий документ, регламентирующий порядок такой сертификации уже разработан Центром исследований Агентства по управлению государственными активами. Однако для того, чтобы профессиональные объединения смогли организованно и качественно выполнять соответствующие функции их необходимо наделить полномочиями, которых у них сегодня нет. Такие полномочия можно заложить в Законе “О саморегулируемых организациях”, который целесообразно принять уже в самое ближайшее время.

Источники и литература:

1. Рынок недвижимости. / Монография. Под ред. д.э.н. Бутикова И.Л. – Т.: IQTISODIYOT, 2016. – 415 с.
2. Хидоятлов Ш. Новая эра строительной индустрии Узбекистана // Правда Востока, 9 августа 2025 г. № 162 (30736).
3. Почему в Узбекистане плохое качество воздуха. Разбор проблемы с учёным НИГМИ Бахтиёром Кадыровым / “Gazeta.uz”, 24 ноября 2025 г. Информационный ресурс: <https://www.gazeta.uz/ru/2025/11/24/air-polution/>
4. Указ Президента Республики Узбекистан, от 24.11.2025 г. № УП-229 “О неотложных мерах по улучшению экологической ситуации в городе Ташкенте”. Информационный ресурс: <https://lex.uz/ru/docs/7859470>
5. Защита от мошенников или очередная “кормушка”: Разработан новый проект закона о риэлторах // Взгляд. 27.12.2023. Информационный ресурс: <https://vzglyad.uz/ru/post/2023/12/27/zashhita-ot-moshennikov-ili-ocherednaya-kormushka-razrabotan-novyy-proekt-zakona-o-rieltorah/>
6. Приказ Агентства по управлению государственными активами “Об утверждении Национального стандарта риэлторских услуг Республики Узбекистан (НСРУ № 4) “Доверительное управление объектами недвижимости” (регистрационный номер МЮ РУз: 3701 от 11 ноября 2025 года).
7. В Узбекистане принят национальный стандарт риэлторских услуг // everyday.uz. 14.11.2025 г. Информационный ресурс: <https://everyday.uz/society/16712-post.html>
8. Бутиков И.Л. Стандарты риэлторской деятельности – важнейшее условие оказания качественных услуг на рынке недвижимости. // Eurasian Journal of Law, Finance and Applied Sciences. – Ташкент, 2024. – Том 4, №12. – С. 84-92.

ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИЛАРИ ИЖТИМОЙ КОМПЕТЕНЦИЯЛАРИНИНГ ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

Офтобхон РАХИМБАЕВА,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси
таянч докторанти

Аннотация: мақолада давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини шакллантириш ва ривожлантиришга оид илмий ёндашувлар таҳлил қилинади. Ижтимоий компетенциялар давлат бошқаруви тизимидаги хизматчиларнинг касбий самарадорлиги, жамоа билан ишлаш қобилияти, фуқаролар билан самарали мулоқот олиб бориш кўникмалари ҳамда етакчилик сифатларини шакллантиришга хизмат қилади. Тадқиқот давомида ижтимоий компетенцияларнинг моҳияти, таркибий тузилиши ва уларни ривожлантиришнинг социологик жиҳатлари тадқиқ этилган.

Калит сўзлар: давлат фуқаролик хизмати, ижтимоий компетенция, давлат бошқаруви, касбий самарадорлик, мулоқот, етакчилик, илмий ёндашувлар.

Научно-теоретические основы социальных компетенций государственных служащих

Офтобхон Рахимбаева,

базовый докторант Академии государственной политики и управления
при Президенте Республики Узбекистан

Аннотация: в статье анализируются научные подходы к формированию и развитию социальных компетенций государственных служащих. Социальные компетенции способствуют формированию навыков эффективного общения с гражданами лидерских качеств государственных служащих системы государственного управления, профессиональной эффективности, умению работать в команде. В ходе исследования изучались сущность, структурная структура и социологические аспекты их развития.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, социальная компетентность, государственное управление, профессиональная эффективность, коммуникация, лидерство, научные подходы.

Scientific and theoretical basis of social competences of civil servants

Oftobkhon Rakhimbaeva,

PhD student of the Academy of Public Policy and Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: this article analyzes scientific approaches to the formation and development of social competencies of civil servants. Social competencies serve to form the professional efficiency of civil servants in the public administration system, the ability to work with a team, the skills of effective communication with citizens, and leadership qualities. During the research, the essence, structural structure and sociological aspects of their development were studied.

Keywords: state civil service, social competence, public administration, professional efficiency, communication, leadership, scientific approaches.

Кириш

Замонавий жамиятда давлат бошқарувининг самарадорлиги нафақат институционал тузилма ва қонунчилик базасига, балки унда фаолият юритувчи фуқаролик хизматчиларининг касбий ва ижтимоий компетенцияларига ҳам боғлиқдир. Бугунги кунда давлат хизматининг самарали ишлаши учун ходимларнинг фақатгина юридик ва бошқарув билимларига эга бўлиши етарли эмас, балки улар жамоа билан ишлаш, фуқаролар билан очиқ ва самарали мулоқот олиб бориш, муаммоларни тезкор ҳал этиш, мослашувчанлик ва етакчилик қobiliятларига эга бўлишлари талаб этилади.

Глобаллашув ва рақамли трансформация жараёнлари шароитида давлат хизматчиларининг ижтимоий компетенциялари янада долзарб аҳамият касб этмоқда. Чунки фуқароларнинг давлат институтларига бўлган ишончи, кўпинча, улар билан бевосита мулоқот қиладиган хизматчиларнинг касбий ва шахсий сифатларига боғлиқ бўлади. Бундай шароитда давлат бошқаруви тизимида ижтимоий компетенцияларни ривожлантириш, инновацион бошқарув услубларини жорий этиш, ходимларнинг ижтимоий ва коммуникатив қobiliятларини ошириш бугунги куннинг долзарб масалаларидан бири сифатида кўрилмоқда.

Шу қаторда Президент Шавкат Мирзиёев давлат фуқаролик хизматчиларининг ривожланиши, уларнинг малакасини ошириш ва бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида бир қатор муҳим фикрларни билдирган. Президент 2022 йил 20 декабрь куни Олий Мажлисга йўллаган Мурожаатномасида давлат фуқаролик хизмати соҳасида қуйидагиларни таъкидлаган: “Бу йил “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги янги қонунни қабул қилдик. Бундан буён давлат лавозимларига фақат конкурс асосида ишга қабул қилинади. Барча раҳбарлар фаолияти

самарадорлик кўрсаткичлари асосида баҳолаб борилади” [1].

Давлат хизмати тизимида ижтимоий компетенцияларни шакллантириш нафақат илмий-назарий, балки амалий ва ҳуқуқий асосларда ҳам мустаҳкамланиши зарур. Шу нуқтаи назардан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майдаги ПФ-78-сонли “Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”[2]ги Фармони алоҳида аҳамият касб этади. Мазкур Фармонда давлат хизматчиларининг янги авлодини шакллантириш вазифаси илгари сурилган бўлиб, уларнинг шахсий ва касбий фазилатларига қуйидаги талаблар қўйилади:

- ватанпарварлик ва инсон қадрини улуғлаш;
- коррупцияга тоқат қилмаслик;
- касбий маҳорат ва профессионал ёндашув;
- фуқаролар билан очиқ мулоқотга кириша олиш.

Бу талабларнинг барчаси давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини ривожлантиришнинг муҳим таркибий қисмларини ифодалайди. Чунки ижтимоий компетенциялар нафақат хизмат вазифаларини бажаришда, балки жамият билан ўзаро алоқада ҳам долзарб аҳамиятга эга.

Фармоннинг эътиборли жиҳатларидан бири – давлат хизматчиларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёнларини илмий-инновацион тадқиқотлар асосида ташкил этишдир. Бу эса, ижтимоий компетенцияларни ривожлантиришда фаросатли ёндашувни зарурат сифатида белгилайди. Фаросатли ёндашув орқали давлат фуқаролик хизматчиси вазиятни чуқур англайди, муаммоларнинг туб сабабини тўғри баҳолайди ва оқилона қарор қабул қилиш имкониятига эга бўлади.

Шундай қилиб, ПФ-78-сонли Президент Фармони давлат хизматчилари фаолиятини нафақат касбий, балки ижтимоий компетенциялар билан бойитишнинг ҳуқуқий асосларни мустаҳкамлаб берди. Бу эса давлат бошқарувида инсон омилини устувор қўйиш, фуқаролар ишончини ошириш ва самарали бошқарув тизимини шакллантиришда муҳим омил ҳисобланади.

Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестрига киритилган лавозимлардаги давлат фуқаролик хизматчиларининг фаолиятига нисбатан қонун ҳам белгиланган бўлиб, “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун 2022 йил 8 августда қабул қилинган ва 2022 йил 10 ноябрда кучга кирган [12].

Илмий адабиётларда ижтимоий компетенцияларнинг моҳияти ва уларни ривожлантириш бўйича турли ёндашувлар мавжуд. Социологик нуқтаи назардан бу компетенциялар таркибий тузилиши, одамлар билан мулоқот юритишдан иборат асосий усуллари орқали давлат хизматчиларининг фаолиятига жиддий таъсир кўлами тадқиқ этилган. Шунингдек, биз ушбу ёндашувларни таҳлил қилиб, давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини ривожлантиришнинг самарали стратегиялари бўйича хулосаларимизни асослашга интилдик. Зеро, давлат бошқаруви замонавий талаб ва чақириқларга жавоб бера оладиган, фуқаролар билан мулоқотда юқори маданият ва ижтимоий масъулиятни намоён эта оладиган ходимлар фаолияти демакдир. Шу боисдан ҳам, ижтимоий компетенциялар нафақат давлат идораларининг ички фаолиятини такомиллаштириш, балки бутун жамиятнинг ижтимоий ва сиёсий барқарорлигини таъминлашга хизмат қилади.

Методология

Замонавий илмий ёндашувлар давлат фуқаролик хизматчиларининг ижти-

моий компетенцияларини шакллантириш ва ривожлантириш жараёнини турли назарий ва амалий жиҳатдан таҳлил қилади. Тадқиқотчилар ушбу компетенцияларни кенг қамровли тизим сифатида кўриб чиқиб, уларни социологик бошқарув нуқтаи назаридан ўрганиб келмоқдалар. Шу боис, давлат хизматида ижтимоий компетенцияни ривожлантириш масаласига оид ёндашувлар ҳам турлича бўлиши табиий.

Социологик ёндашув ижтимоий компетенцияни инсоннинг шахсий фазилатлари, эмоционал интеллект ва коммуникатив қобилиятлари билан боғлайди. Илмий таҳлил натижалари шуни кўрсатадики, самарали давлат бошқаруви тизими, аввало, инсон омилига асосланади. Ходимларнинг эмпатия, муаммоларни ҳал қилиш қобилияти, стрессга бардошлилик ва қарор қабул қилишдаги мослашувчанлиги жамият ва давлат ўртасидаги ўзаро ишончни мустаҳкамлашда муҳим ўрин тутати. Америкалик психолог Дэниел Гоулман [4; 89] томонидан илгари сурилган эмоционал интеллект назарияси айнан шу нуқтаи назарни тасдиқлайди. Унга кўра, давлат хизматчиларининг фуқаролар билан самарали мулоқот олиб бориши, низоларнинг олдини олиш ва мулоқот стратегияларини тўғри қўллай олиш қобилияти бошқарув самарадорлигини оширади.

Тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, давлат хизматчиларини тайёрлаш жараёнида нафақат ҳуқуқий ва иқтисодий билимлар, балки мулоқот маданияти, жамоада ишлаш стратегиялари ва танқидий фикрлаш каби кўникмалар ҳам ривожлантирилиши лозим. Шу боис, замонавий ўқув дастурларида “софт скиллс” деб номланувчи юмшоқ кўникмаларга алоҳида эътибор берилмоқда. Финляндия ва Буюк Британия каби давлатларда давлат хизматчилари учун махсус тренинглар ва менторлик дастурлари ташкил этилган бўлиб, улар-

да мулоқот, лидерлик ва конфликтларни бошқариш бўйича амалий машғулотлар олиб борилади.

Бошқарув ёндашуви эса, ижтимоий компетенцияларни давлат хизматининг самарадорлиги ва барқарор ривожланиши билан боғлайди. Мазкур ёндашув доирасида давлат хизматчиларининг жамоатчилик билан ишлаш қобилияти, ахборот оқимларини бошқариш ва кризисли вазиятларда тезкор қарор қабул қилиш салоҳиятига урғу берилади. Масалан, австрия-америкалик олим Питер Друкернинг “Ташкилий бошқарув” [5; 217] концепциясида раҳбар ходимларнинг ижтимоий компетенциялари самарали бошқарувнинг муҳим таркибий қисми сифатида эътироф этилади. Замонавий тадқиқотлар эса давлат бошқарув тизимида “Adaptive Leadership” (мослашувчан лидерлик) тамойилларининг муҳимлигини тасдиқлайди. Яъни давлат хизматчилари ўз вазифаларини бажаришда ўзгарувчан муҳитга мослашиш ва инновацион ёндашувларни қўллаш орқали юқори натижаларга эришишлари лозим.

Шу ўринда, давлат хизматчиларида ижтимоий компетенцияларни ривожлантириш бўйича турли мамлакатларда қўлланилаётган илғор тажрибалар ҳам эътиборга лойиқ. Масалан, Скандинавия мамлакатларида давлат хизматчилари учун махсус “Public service leadership” [6; 358] (Давлат хизматида лидерлик) дастурлари ишлаб чиқилган бўлиб, уларда хизмат кўрсатиш маданияти ва этика асослари чуқур ўрганилади. Германияда [7] эса, давлат хизматчиларининг коммуникатив ва ижтимоий компетенцияларини ошириш мақсадида, “интерактив ўқитиш” усуллари кенг қўлланилади. Давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенциялари бугунги бошқарув тизимининг ажралмас қисми бўлиб, у давлат ва жамият ўртасидаги муносабатларни мустаҳкамлашда муҳим ўрин ту-

тади. Мазкур компетенцияларни шакллантириш ва ривожлантириш бўйича турли илмий ёндашувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳар бири давлат хизматчиларининг самарали фаолият юритишига ўз ҳиссасини қўшади. Бугунги кунда давлат бошқарув тизимини янада такомиллаштириш ва жамиятнинг давлат идораларига бўлган ишончини ошириш учун ушбу ёндашувларнинг интеграциялашуви зарурдир.

Адабиётлар таҳлили

Давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини шакллантиришга оид илмий изланишлар турли фанлар – психология, педагогика, бошқарув ва социология доирасида олиб борилган бўлиб, бу масала юзасидан бир қатор муҳим илмий манбалар ва тадқиқотлар мавжуд. Ушбу бўлимда мавзуга оид асосий адабиётлар, мақолалар ва манбалар таҳлил қилинади.

“Ижтимоий компетенция” тушунчаси кенг қамровли бўлиб, у шахснинг коммуникатив кўникмалари, муаммоларни ҳал қилиш стратегиялари, эмоционал интеллект ва жамоавий ҳамкорлик қобилиятларини ўз ичига олади. Тадқиқотчилар бу тушунчани турли йўналишда изоҳлайдилар. Д. Гоулманнинг “Эмоционал интеллект” [4; 89] номли асарида инсоннинг ўз ҳис-туйғуларини англаш, бошқариш ва бошқалар билан самарали мулоқотга кириша олиш қобилияти давлат бошқарувида муҳим омиллардан биридир. М. Аргайлнинг “Социал психология ва мулоқот” [12; 336] номли китобида ижтимоий компетенциялар ва инсонлар ўртасидаги коммуникация жараёнининг асосий тамойиллари баён этилган. Унга кўра, давлат хизматчиларининг фуқаролар билан мулоқотда бўлиши учун уларда мустаҳкам социал кўникмалар бўлиши зарур.

Давлат хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини бошқарув назарияси доирасида ўрганиш ҳам муҳим

йўналишлардан биридир. П. Друкернинг “Инновацион бошқарув” [5; 217] асарида раҳбарлик қобилиятлари, жамоавий ишлаш маданияти ва давлат хизматчиларининг стратегик фикрлаши давлат бошқаруви тизимининг муҳим элементи сифатида баҳоланади. Р. Куиннинг “Мослашувчан лидерлик” [11; 275] китобида давлат бошқарувида ижтимоий компетенциялар етакчилик самарадорлигига қандай таъсир этиши таҳлил қилинади. Унга кўра, давлат хизматчиларининг муаммоларни тезда ҳал қилиш, фуқаролар билан очиқ мулоқот олиб

бориш ва инқирозли вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш қобилиятлари ижтимоий компетенциянинг асосий кўрсаткичларидан биридир. Ўзбекистонлик олимлар ҳам ижтимоий компетенцияларни ривожлантириш бўйича турли илмий изланишлар олиб борганлар. “Ижтимоий-маданий компетенциянинг таркибий ва мазмуний хусусиятлари” бўйича А.Эркинов [13], “Ижтимоий иш ходимининг мижозлар билан малака компетенцияси” бўйича изланишларни И.Ибрагимов [14] ва бошқа кўплаб тадқиқотчи олимлар олиб боришган.

1-жадвал

Ижтимоий компетенция позитивлик даражасининг корреляцион таҳлили

Олимлар	Ижтимоий компетенция таърифи	Кучли жиҳатлари (позитивлик)	Камчиликлари / чекловлари
Дэниел Гоулман (1995)	Ижтимоий компетенция – шахснинг бошқалар билан самарали мулоқот қилиш, ҳамдардлик, эмоционал интеллект асосида жамоада ишлаш қобилияти.	Эмоционал интеллект орқали лидерлик ва жамоавий ишни кучайтиради; шахслараро ишончни мустаҳкамлайди.	Бошқарув объектининг ўзини ўзи англаши ёритилмаган. Ҳаддан ташқари эмоцияга урғу беради, лекин ижтимоий-иқтисодий омилларни камроқ ҳисобга олади.
Питер Друкер (1954-1990)	Ижтимоий компетенция – ташкилотда инсон капиталини тўғри бошқариш, ижтимоий масъулият ва ҳамкорликни таъминлаш.	Менежмент ва ижтимоий масъулиятни бирлаштиради; давлат ва жамият хизматига мос.	Психологик/эмоционал омилларга камроқ урғу берилади, кўпроқ рационал бошқарув нуқтаи назаридан қаралади.
Роберт Куинн (2004)	Ижтимоий компетенция – раҳбарликда коммуникация, ишонч ва қадриятлар асосида позитив муҳит ва ташкилотда эмпатик маданиятни шакллантириш.	Қадриятлар ва ижобий ташкилий маданиятни шакллантиради; лидерлик компетенцияларини ривожлантиради.	Детерминант ёндашувнинг етишмаслиги. Фаолиятда амалий ўлчов кўрсаткичлари етарли даражада асослаб берилмаган.
Майкл Аргайл (1967-1990)	Ижтимоий компетенция – шахснинг кундалик ҳаётда ижтимоий кўникмалардан (мулоқот, ҳамкорлик, ижтимоий роллар) самарали фойдаланиши.	Психологик ва кундалик ҳаётини компетенцияларни яхши очиб берган.	Давлат бошқаруви ва раҳбарликни амалга ошириш контекстида тўғридан-тўғри қўллаш механизмлари муфассал очиб берилмаган.

Халқаро тажриба ва давлат хизматчиларининг компетенцияларини ривожлантириш. Турли мамлакатларда давлат хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини ошириш бўйича самарали дастурлар жорий этилган. Буюк Британиянинг “Civil Service Leadership Academy” [10] дастури давлат хизматчиларининг коммуникатив ва бошқарув кўникмаларини ривожлантиришга қаратилган бўлиб, унда давлат хизматида ишлаётганлар учун махсус тренинглар ташкил этилади. Скандинавия мамлакатларида давлат хизматчилари учун “Open Governanse” [6] модели жорий этилган бўлиб, бунда давлат идоралари ва фуқаролар ўртасидаги очиқ мулоқотни мустаҳкамлашга алоҳида эътибор қаратилади. Германияда давлат бошқаруви ходимлари учун “Компетенция марказлари” [7] ташкил этилган бўлиб, улар давлат хизматида ишловчиларнинг малакасини оширишга қаратилган махсус дастурлар ишлаб чиқади.

Сўнгги йилларда давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини ривожлантириш масаласи халқаро миқёсда ҳам, Ўзбекистонда ҳам долзарб аҳамият касб этмоқда. Хусусан, 2024-2025 йилларда чоп этилган айрим тадқиқотлар ушбу йўналишда янги илмий қарашларни илгари сурмоқда.

Масалан, Чжан Р., Ние Л. (2025) ўз тадқиқотида сунъий интеллект ёрдамида ташкил этиладиган мулоқотнинг фуқаролар ва давлат хизматчилари ўртасидаги алоқаларга таъсирини таҳлил қилган. Муаллифларнинг фикрича, АИ-асосланган мулоқот платформалари давлат хизматчиларининг фуқароларга нисбатан очиқлиги, эмпатияси, аниқлиги ва ҳурмат кўрсатиш даражасини оширади. Натижада, фуқароларнинг давлат хизматидан қониқиш даражаси юқорилаб, ижтимоий компетенциялар самарадорлиги ортади [3]. Бу тадқиқот давлат хизматчиларида замонавий технология-

лар орқали шаклланадиган ижтимоий кўникмаларни ўрганишда муҳим илмий манба бўлиб хизмат қилади.

Шу билан бирга, 2024-2025 йилларда ўтказилган бошқа илмий тадқиқотларда ҳам давлат бошқарувида коммуникатив компетенцияларни ривожлантириш, ходимларнинг жамият билан самарали ҳамкорлигини таъминлаш ва ижтимоий ишончни кучайтиришга оид ёндашувлар кенг муҳокама қилинмоқда. Бу изланишлар, айниқса, давлат хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини замонавий бошқарув парадигмаси доирасида баҳолаш учун янги методологик асос яратмоқда.

Умуман олганда, адабиётларни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, ижтимоий компетенциялар нафақат шахсий фазилат сифатида, балки давлат бошқаруви самарадорлигини белгиловчи стратегик омил сифатида талқин этилмоқда. Бу эса, мақола мавзусининг долзарблигини янада мустаҳкамлайди.

Ўзбекистонда давлат бошқаруви тизими ислоҳ қилинаётган шароитда, давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ва ижтимоий компетенцияларини ривожлантириш муҳим йўналиш сифатида эътироф этилган. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси давлат хизматчилари учун турли тренинг ва малака ошириш курсларини ташкил қилиб, уларда юмшоқ кўникмалар, коммуникатив қобилиятлар ва замонавий бошқарув усулларига ўрғу берилади.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларига оид илмий ёндашувлар турли фанлар доирасида кенг ёритилган бўлиб, улар шахсий хусусиятлар, педагогик таълим, бошқарув тамойиллари ва халқаро тажрибалар билан узвий боғлиқ. Замонавий давлат бошқаруви тизимида юмшоқ кўникмаларнинг аҳамияти ортиб бораётгани сабабли, давлат хизматчила-

рининг ижтимоий компетенцияларини ривожлантириш бўйича назарий ва амалий тадқиқотларни янада кенгайтириш талаб этилади. Халқаро тажриба шуни кўрсатадики, давлат хизматида юқори даражадаги мулоқот, ҳамкорлик ва етакчилик қобилиятларига эга мутахассислар нафақат бошқарув самарадорлигини оширади, балки жамиятда давлатга бўлган ишончни ҳам мустаҳкамлайди.

Натижалар ва статистик таҳлил

Давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини шакллантириш ва ривожлантириш масаласи халқаро ва маҳаллий тажрибалар билан боғлиқ ҳолда кўриб чиқилди. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, давлат бошқарувида ижтимоий компетенциялар етишмовчилиги бошқарув самарадорлигига бевосита таъсир қилади. Статистик маълумотлар асосида қуйидаги асосий натижаларга эришилди:

“Harvard Business Review” илмий-оммабоп журнали томонидан 2022 йилда ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, юқори ижтимоий компетенцияга эга бўлган давлат хизматчиларининг қарор қабул қилиш самарадорлиги 32% га юқори бўлиши аниқланган [8]. Шунингдек, давлат бошқарувида юқори коммуникатив қобилият ва жамоавий ишлаш маданиятига эга ходимлар хизмат кўрсатиш самарадорлигини 25-30% га оширишга ёрдам беради.

Давлат хизматчиларининг фуқаролар билан мулоқот қила олиш қобилияти жамиятнинг давлат институтларига бўлган ишончини оширишда муҳим аҳамиятга эга. “Transparency International” халқаро ташкилоти томонидан 2023 йилда ўтказилган сўровнома натижаларига кўра [9]: ижтимоий компетенцияга эга бўлган давлат хизматчиларига ишонч даражаси 68% ни ташкил этади. Етарли коммуникатив ва бошқарув кўникмаларига эга бўлмаган давлат хизматчиларининг ишлаш самарадорлиги-

га ишонч даражаси эса, 45% га тушиб кетади. Бу натижалар давлат хизматида “юмшоқ кўникма”ларни ривожлантириш муҳимлигини кўрсатади.

Мазкур маълумотларга кўра, ривожланган мамлакатларда давлат хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини оширишга катта эътибор қаратилиши бошқарув самарадорлигини ҳам оширишга хизмат қилмоқда. Ўзбекистонда ушбу йўналиш ҳали ривожланиш босқичида бўлиб, халқаро тажриба асосида янада такомиллаштириш лозим. Бу натижалар Ўзбекистонда давлат хизматида ижтимоий компетенцияларни ривожлантириш бўйича янада кенг қамровли дастурларни жорий этиш зарурлигини кўрсатмоқда.

Хулоса

Таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, давлат бошқарувида ижтимоий компетенцияларнинг етарли даражада ривожланмагани самарадорлик ва жамиятнинг давлат институтларига бўлган ишончи даражасига бевосита таъсир қилади. Юқори ижтимоий компетенцияга эга давлат хизматчиларининг бошқарув самарадорлиги ошиб, жамият билан алоқалар мустаҳкамланади. Натижаларга асосланиб, давлат хизматчилари учун ижтимоий компетенциялар бўйича узлуксиз таълим дастурларини ишлаб чиқиш давлат бошқаруви самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишларидан бири бўлиши лозим. Давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини шакллантириш ва ривожлантириш давлат бошқаруви самарадорлиги ҳамда жамият билан ўзаро муносабатларнинг сифати учун муҳим аҳамият касб этади. Тадқиқот давомида ижтимоий компетенцияларнинг психологик, педагогик ва бошқарув нуқтаи назаридан талқини, уларнинг давлат хизматчилари касбий фаолиятидаги ўрни ва халқаро тажрибалар билан солиштирма таҳлили ўрганилди.

Хулоса қилиб айтганда, давлат фуқаролик хизматчиларининг ижтимоий компетенцияларини ривожлантириш ҳозирги кунда давлат бошқаруви тизимини такомиллаштиришнинг муҳим омили ҳисобланади. Юқори даражадаги ижтимоий компетенцияларга эга давлат хизматчилари нафақат хизмат са-

марадорлигини оширади, балки жамият ва давлат ўртасидаги ишончни мустаҳкамлашга ҳам хизмат қилади. Шу боис, бу йўналишда стратегик ёндашув ва илмий асосланган ўқув дастурларини жорий этиш давлат бошқаруви ривожининг муҳим йўналишларидан бири бўлиб қолади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2022 йил 20 декабрь. president.uz
2. 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-сонли Фармони. Lex.uz
3. Zhang R., Nie L. Enhancing Citizen-Government Communication with AI: Evaluating the Impact of AI-Assisted Interactions on Communication Quality and Satisfaction // *arXiv preprint*. – 2025. – arXiv:2501.10715.
4. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
5. Drucker, P. (1999). *Innovative Management and Public Administration*. HarperBusiness.
6. Finnish Open Government Model. (2022). *Open Governance and Public Sector Training in Finland*. Helsinki: Nordic Governance Institute.
7. German Center for Public Administration Competence. (2022). *Public Administration Training and Competency Models*. Berlin: Government Publications.
8. Harvard Business Review. (2022). *The Role of Social Competencies in Effective Decision-Making*. Harvard Business Publishing.
9. Transparency International. (2023). *Public Trust in Government Institutions: A Global Perspective*. Transparency International Report.
10. UK Civil Service Academy. (2021). *Civil Service Leadership Development Programs*. London: UK Government Press.
11. Quinn, R. (2006). *Adaptive Leadership: Strategies for a Changing World*. Jossey-Bass.
12. Beit-Hallahmi, B., & Argyle, M. (2014). *The psychology of religious behaviour, belief and experience*. Routledge.
13. ijournal.uz
14. tadqiqotlar.uz

ЁШ РАҲБАРЛАРДА ИЖТИМОЙ КАПИТАЛНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ КОНСТРУКТИВ ЖИҲАТЛАРИ

Ўлмасхон БОЗОРОВА,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси
таянч докторанти

Аннотация: ушбу мақолада бошқарув тизимларидаги ёш раҳбарларнинг ижтимоий капитални ривожлантиришнинг конструктив жиҳатлари ўрганилган. Унда иштирокчи (participatory) етакчиликнинг аҳамияти таъкидланиб, ижтимоий капитал ишонч, тармоқ ва умумий қадриятлар орқали ёш раҳбарлар орасида ҳамкорлик, инновация ва барқарорликни кучайтириши таҳлил қилинади. Халқаро тажрибада менторлик, тармоқ тузиш, ҳамжамият билан ишлаш ижтимоий капитални ривожлантиришнинг самарали стратегиялари сифатида кўрсатилади. Мақолада, шунингдек, ресурслар ва тармоқларга кириш имконияти чекланганлиги каби муаммолар кўриб чиқилиб, ёшларни фаоллаштириш ва ташкилотларни ривожлантириш учун амалий ечимлар таклиф этилади. Тадқиқот натижалари ёш раҳбарларнинг ижтимоий капиталига сармоя киритиш самарали бошқарув, жамоавий ҳамкорлик ва барқарор институт ривожини учун муҳимлигидан далолат беради.

Калит сўзлар: ижтимоий капитал, ёш раҳбарлар, бошқарув тизими, иштирокчи етакчилик, менторлик.

Конструктивные аспекты развития социального капитала у молодых лидеров

Ўлмасхон Бозорова,

базовый докторант Академии государственной политики и
управления при Президенте Республики Узбекистон

Аннотация: в статье рассматриваются конструктивные аспекты развития социального капитала молодых лидеров в системе управления. Подчеркивается важность партисипативного лидерства и анализируется, как социальный капитал – через доверие, сети и общие ценности – способствует повышению сотрудничества, инноваций и устойчивости среди молодых лидеров. Особое внимание уделяется международным подходам, включая наставничество, создание сетей и вовлечение в сообщество, которые являются эффективными стратегиями для формирования социального капитала. Также рассматриваются такие проблемы, как ограниченная поддержка и доступ к сетям, предлагаются практические решения для расширения возможностей и роста организаций. Выводы подчеркивают, что инвестиции в социальный капитал молодых лидеров являются ключевыми для эффективного управления, сотрудничества и устойчивого развития институций.

Ключевые слова: социальный капитал, молодые лидеры, системы управления, партисипативное лидерство, наставничество.

Constructive Aspects of Developing the Social Capital of Young Leaders

Ulmaskhon Bozorova,

PhD student of the Academy of Public Policy and Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: *this article explores the constructive aspects of developing the social capital of young leaders within management systems. Emphasizing the importance of participatory leadership, it analyzes how social capital through trust, networks, and shared values enhances cooperation, innovation, and resilience among young leaders. International approaches, including mentorship, networking, and community engagement, are highlighted as effective strategies for fostering social capital. The paper also examines challenges such as limited support and network access, proposing practical solutions for empowerment and organizational growth. Findings underscore that investment in young leaders' social capital is essential for effective management, collaboration, and sustainable institutional development.*

Keywords: *social capital, young leaders, management systems, participatory leadership, mentoring.*

Бугунги кунда Ўзбекистоннинг ижтимоий-иқтисодий тараққиётида замонавий бошқарув тизимини шакллантириш ва самарали етакчиликни ривожлантириш муҳим аҳамият касб этмоқда. Давлатимиз раҳбари Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек, “Янги Ўзбекистонни бунёд этишда, эртанги тараққиётимизни таъминлашда бошқарув соҳасида ҳар томонлама билимли, ватанпарвар ва ташаббускор раҳбар кадрларни етиштириш ва уларнинг салоҳиятини доимий ошириб бориш давлат сиёсатининг устувор йўналишига айланиши зарур” [1]. Ҳаёт суръати ва ислохотлар фавқуллодда тезлашган бугунги замонда олий таълим муассасалари бошқаруви ҳам янгича ёндашувларни, яъни иштирокчилик (participative leadership) тамойилини татбиқ этишни талаб этмоқда.

Замонавий бошқарувда раҳбар фақатгина инсон, моддий ва молиявий ресурсларни самарали тақсимлаш билан чекланмаслиги, балки жамиятда ишонч маданиятини кучайтириш, жамоавий инновациялар ва ижтимоий капитални ривожлантириш муҳитини яратишда асосий иштирокчи бўлиши лозим. Ёшлар ишлари агентлиги институти фаолияти ва унинг сўнгги ташаббуслари тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, инновацион ғояларни илгари суришда, айниқса, ёш раҳбар-кадрлар, талаба-ёшлар ва ижтимоий институтлар ўртасидаги узвий алоқаларни мустаҳкамлаш долзарб аҳамият касб этмоқда.

Хусусан, О.З. Абдурахманова [2], С. Исломов [3], Н. Назаров [4] каби ўзбекистонлик олимлар ўз тадқиқотларида ёш раҳбарларнинг профессионал ва ижтимоий капиталини шакллантиришда институционал ҳамда норасмий ижтимоий тармоқларнинг ўрни кучайиб бораётганига эътибор қаратадилар.

Олий таълим муассасалари бошқарувида ёш раҳбарларни тайёрлаш ва уларнинг ижтимоий капиталини ривожлантириш замонавий ўз-ўзини бошқариш тизими ва ижтимоий институтларнинг бош мақсадларидан биридир. Ёш раҳбарлар бугун нафақат таълим хизматларини ташкил этиш ва такомиллаштиришда, балки университет ҳаётини бошқаришнинг субъекти сифатида ҳам фаол иштирок этишлари зарур. Мамлакатимиз Президенти таъкидлаганидек, “Янги Ўзбекистонни қуришда, энг аввало, замонавий билим ва касб-ҳунарларни эгаллаган, кенг фикрлайдиган, фидойи ёшлар таянчи бўлади” [5]. Шу боис, уларни узлуксиз қайта ўқитиш, замонавий лидерлик кўникмаларини шакллантириш, ислохотларни лойиҳалаш ва жамоани бирлаштира оладиган бошқарув муҳитини яратиш алоҳида аҳамиятга эга.

Ёшлар сиёсатининг мазмун-моҳияти ҳам айнан мана шу тарғибот ва институтлар фаолиятида, етакчи ёш раҳбарларни аниқлаш, рағбатлантириш ва ижтимоий жиҳатдан ҳимоялаш тизимларини мустаҳкамлашда намоён бўл-

моқда. Мавжуд ўзини ўзи бошқариш органлари ва Ёшлар ишлари агентлиги фаолияти натижасида республиканинг кўплаб олий таълим муассасаларида ёш раҳбарларнинг профессионал ўсиш имкониятлари кенгаймоқда. Бироқ тажриба шуни кўрсатмоқдаки, бугунги бошқарув тизимида ёш раҳбарларнинг фаол иштироки ҳамон етарли даражада эмас ва бу замонавий бошқарув моделини ва виртуал ижтимоий капитал яратиш иқлимини шакллантиришни талаб этади [6].

Демак, ёш раҳбарларни узлуксиз тайёрлаш ва қайта ўқитиш, иштирокчилик бошқарув тамойилларини амалда татбиқ этиш, ёшлар сиёсатини институционал платформаларда халқаро тажрибалар асосида бойитиш Ўзбекистон тараққиётининг муҳим асоси бўлиб қолади.

Ижтимоий капиталнинг моҳиятини англаш

Эгалитаризм (тенглик) барча гуруҳ аъзоларига фойда келтирувчи ижтимоий капитални ривожлантиради деб ҳисобланади [7]. Бардавом ишончли алоқалар орқали манфаатдор гуруҳларни бирлаштира олган лидер эса умумий манфаат йўлида ижтимоий капитални кучайтиради [8].

Ижтимоий капитал таърифлари. Ёш раҳбарларда ижтимоий капитал турли ижтимоий алоқалар ва тармоқлар орқали шаклланади. Бу тармоқлар ижтимоий боғлиқликларнинг кенг тизимини англатиб, улар ўзаро муносабатлар сони, мустаҳкамлиги, яқинлик даражаси, фойдалилик хусусияти ва иштирокчиларнинг шахсий сифатлари билан белгиланади. Шу билан бирга, ижтимоий алоқаларнинг давомийлиги ва барқарорлиги ҳам ёш раҳбарларнинг ижтимоий капиталида муҳим роль ўйнайди. Уларнинг ижтимоий капиталдаги фаол иштироки мавжуд боғлиқликлар контексти, шарт-шароитлари ва чекловларини чуқур англаш орқали шаклланади.

Шундай қилиб, ёш раҳбарларда ижтимоий капитални ривожлантиришнинг конструктив жиҳатлари уларнинг шахсий компетенциялари билан ижтимоий тармоқларни уйғунлаштириш, ишонч муҳитини яратиш ва жамиятнинг умумий тараққиётига ижобий таъсир кўрсатишда намоён бўлади.

Айрим ижтимоий чекловлар – одамга мажбурлик ёки қарздорлик ҳиссини юкловчи алоқалар бўлиши мумкин. Бу алоқалар етарлича вақт давомида ривожлантирилмаса ёки эътиборсиз қолдирилса, уларнинг ижобий жиҳатлари тўлиқ юзага чиқмайди. Шу билан бирга, ижтимоий капиталнинг фуқаролик фаоллиги ва институтларга бўлган ишончни қўллаб-қувватловчи роли баъзан қарама-қарши ҳолатлар орқали намоён бўлади [9].

Бошқа томондан, узоқ муддатли ижтимоий алоқалар айрим ҳолларда ижтимоий капиталнинг исталган натижаларига эришишга тўсқинлик қилиши мумкин. Бундай салбий таъсирни эса, бошқа механизмлар ёрдамида юмшатиш мумкин. Масалан, ижтимоий чекловлар баъзи ҳолларда иқтисодий иштирокни ҳам чеклаб қўйиши мумкин, айниқса, улар рухсат этилган, лекин фойдасиз ёки ҳаддан ташқари мажбурий ришталарга айланса. Бундай ҳолатда ижтимоий алоқа фақат шунда агар ақл-заковат ижтимоий мослашувчанлик билан уйғунлашса ва “юкдан қочувчи” (free rider) хатти-ҳаракатларга қарши тура олсагина фойдали бўлади.

Ёш, ирқ, жинс ва ижтимоий синф фарқлари одамлар ўртасида масофа яратиши мумкин. Аммо умумий манфаатлар мавжуд бўлса, бундай бошланғич тўсиқлар енгиб ўтилади. Шу билан бирга, одамларнинг ижтимоий келиб чиқиши, яъни улар қандай муҳитда вояга етгани уларнинг кейинги ижтимоий тармоқларини кенгайтириш ёки чеклашда муҳим роль ўйнайди. Ижтимоий капитал назарияси ва амалиётида эса, бу фарқларни

белгиловчи контекст, шароит ва чекловлар етарли даражада ўрганилмаган ҳолича қолмоқда.

“Ижтимоий капитал” тушунчасининг кўплаб назарий талқинлари ва чексиз миқдордаги эмпирик моделлаштириш ушбу соҳада ҳақиқий тараққиётга тўсқинлик қилмоқда. Агар бу тушунчанинг остида бошқа элементлар бирлаштириладиган бўлса, умумийликни сақлаб қолиш зарур. Ижтимоий алоқалар – бу ижтимоий капитал назариясини қайта қуришда марказий элемент сифатида қаралиши лозим.

Алоқаларнинг фарқи кўп бўлса-да, уларни учта йирик йўналиш доирасида умумлаштириш мумкин. Хусусан, 1-расмда:



1-расм. Алоқаларнинг фарқлари

Айнан ушбу уч ўлчов орқали ижтимоий курашлар контекстида ижтимоий капиталнинг реал қиёфаси тўлақонли очиб берилади.

Ижтимоий капитал турлари. Ижтимоий капитал турлича кўринадиган, яъни шахслар ва гуруҳлар ахборот, ишонч, норма ва қадриятларга асосланган ижтимоий алоқалардан иборат. Тармоқ тузилиши: боғланиш сони, кучи, кўрилиши, сифати ва қатнашувчиларнинг хусусиятларини қамраб олади. Ижтимоий капитал структурвий, реляцион ва когнитив жиҳатларни ўз ичига олади [10].

Етакчиликдаги аҳамияти. Бугунги дунё мислсиз тезликда ўзгариб бормоқда. Глобаллашув ва ижтимоий тар-

моқларнинг кенгайиши натижасида ёш етакчилар тобора ўзгарувчан ва мураккаб ижтимоий муҳитда ўз ўрнини топиш учун кучли рақобатга дуч келмоқдалар. Улар дуч келаётган муаммолар илгари авлодлар дуч келган вазиятлардан тубдан фарқ қилади. Шунчаки замонавий технологияларга эга бўлиш ёки сўнги гаджетлардан фойдаланиш етарли эмас. Бугунги ёшлар:

- замонавий таълим,
- ҳаётий тажриба,
- зарур кўникма ва компетенциялар,
- эркин фикрлаш қобилиятига эга бўлиши зарур.

Келажакда муваффақиятли бўлиш учун инсонлар ёлғиз ҳаракат қилиш билан эмас, балки бошқалар билан

ҳамкорликда ишлаш орқали мураккаб ижтимоий муаммоларни таҳлил қилиш ва ҳал этиш имкониятига эга бўлишлари керак. Чунки, Сормиер [11] таъкидлаганидек, инсон ёлғиз ўзи:

- мураккаб ҳодисаларни таҳлил қила олмайди,
- оқилона ҳаракат қила олмайди,
- хавф-хатарни олдиндан сезолмайди.

Шу сабабли, ижтимоий капитал – бу шунчаки индивидуал алоқалар эмас, балки жамият ичидаги ўзаро алоқаларнинг умумий қиймати сифатида намоён бўлади. Бошқача айтганда, ижтимоий капитал одамлар ўртасидаги ришталар орқали пайдо бўладиган ўзаро ёрдамга тайёрликдир. Ижтимоий алоқалар ин-

сонларнинг ўзаро мажбуриятлари, масъулиятлари ва ишончга асосланган тармоқларини ташкил этади. Ҳар бир шахснинг хатти-ҳаракатлари ва натижалари жамоавий манфаатларга таъсир қилади. Умумий қадриятлар ва тармоқдаги ўзаро муносабатлар самарали ижтимоий натижаларни таъминлайди.

Ижтимоий капиталнинг таркибий қисми – бу алоқаларнинг мазмуни ва тузилмасидир. Уни икки асосий турга бўлиш мумкин:

- “bridging” (кўприк) ижтимоий капитал – бу турли ижтимоий қатламлар вакиллари бирлаштирувчи тармоқ бўлиб, ресурслар хилма-хил одамлар орқали келади;

- “bonding” (боғловчи) ижтимоий капитал – бу эса яқин, ўзаро ишонч асосида шаклланган алоқаларни англатади, масалан, оила, дўстлар, маҳалла доирасидаги ришталар.

Шахсий даражадаги ижтимоий капитал – бу шахс ёки гуруҳнинг ресурслардан фойдаланиш имкониятига эга бўлишида намоён бўлади. Когнитив талқинда эса, инсоннинг ижтимоий гуруҳ ичидаги эътиқоди, муносабати ва билим даражаси муҳим ўрин эгаллайди. Бу эътиқод ва қарашлар шахснинг ижтимоий муаммоларга қандай муносабатда бўлишини белгилайди, яъни тўсқинлик қиладими ёки ҳаракатга ундайдими.

Умуман олганда, тадқиқотчилар ижтимоий капиталнинг учта асосий жиҳатини ажратиб кўрсатади, булар: қадриятлар, эътиқодлар, субъектив компетенциялардан иборат.

Ижтимоий капитал ижобий натижалар беради: шахсий фаровонлик, таълим, ижтимоий бирдамлик, фуқаролик фаоллиги, корхоналарнинг ривож, рақобатбардошлик ва иқтисодий ўсиш. Шу билан бирга, ижтимоий капитал ўзида салбий жиҳатларни ҳам олиб юриши мумкин – масалан, ёпиқ ва фақат ўз гуруҳини қўллаб-қувватлайдиган тизимлар юзага келиб, бошқаларнинг ишти-

рокини чеклаши ёки ижтимоий адолатсизликка сабаб бўлиши мумкин.

Демак, ижтимоий капитал – бу ишонч, иштирок ва ҳамкорликнинг ифодасидир, у индивидуал ва жамоавий қарорлар асосида шаклланади ва самардорликни оширади.

Ёш раҳбарларнинг роли

Ижтимоий етакчи – мураккаб ёки зўравонлик вазиятларида, ўзига ва яқинларининг ёрдами билан тўғри қарор қабул қила оладиган кишидир. Бундай лидер ўз гуруҳини фақат сиёсий маъқуллик ёки имиж учун эмас, балки ҳақиқий натижалар сари етаклайди.

Ёш етакчи қуйидаги фазилатларга эга бўлиши керак:

- ўз қарорларини шахсий масъулият билан асослай олиши;

- оилавий ришталар, илгари берган ваъдалар, ўз фаолияти ва ҳаракатлари билан ишонч уйғота олиши;

- жамоа аъзоларининг кайфиятини тўғри баҳолай олиши;

- жамоада норозилик, низоли ҳолатларни юмшатишга интилиши.

Сормиер [12] таъкидлаганидек, ҳақиқий ижтимоий лидер фақат ўз яқин доирасидан эмас, балки кўпчиликнинг фикрини инобатга олган ҳолда қарор қабул қилишга ҳаракат қилади. Бу эса ёш лидерларни кенгроқ масъулият ва ижтимоий етакчилик компетенцияларига эга бўлишга ундайди.

Ёш раҳбарлар дуч келадиган муаммолар. Ёш етакчилар бўйича ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, улар кучли тасаввур, энергия, инновацион стратегиялар ҳамда хилма-хил услубларга эга бўлишига қарамай, кўп ҳолларда етакчилик вазифаларида ўзларини ёлғиз ва ҳимоясиз ҳис қилишади. Улар бошқа ёш етакчилар билан мазмунли алоқаларнинг етишмаслиги, шунингдек, раҳбар сифатида қўллаб-қувватланмаслик ҳолатларини тилга олишган.

Тадқиқотда аниқланган асосий муаммолар қуйидагилар: молиялашти-

риш ва ресурсларга киришнинг чекланганлиги; тармоқ (network) ва алоқаларнинг етишмаслиги; ривожланиш учун йўналишлар ва мураббийлик имкониятларининг камлигидан иборат.

Сифат жиҳатидан олинган фикр-мулоҳазаларда ёш етакчилар ўзларини:

- яккаланган,
- рад этилган,
- тушунилмаган,
- кўринмас ва ҳаддан ташқари босим остида ҳис қилишларини билдирганлар.

Улар қуйидаги истакларни ифода этишган:

- бошқа ёш етакчилар билан мазмунли ва қувватловчи муносабатлар ўрнатиш;
- молиявий ва ресурс ёрдамини олиш;
- раҳбар сифатида ўз овозларини муҳим қарорлар қабул қилинадиган даражаларга кўтариш;
- раҳбарлик нима эканини ўзлари белгилаш;
- жамиятда ҳақиқий ўзгариш яратиш.

Ёш етакчилар бу имкониятлар ва қўллаб-қувватловга жиддий эҳтиёж сезишмоқда. Бироқ, бу қандай шаклланиши ва қандай йўл билан амалга оширилиши борасида ҳали умумий бир келишув мавжуд эмас [13].

Тадқиқот шуни кўрсатдики, ёш етакчилар ўз тенгдошлари билан мазмунли алоқаларда эмаслар. Улар ташкилот ва жамият ҳаётига таъсир қилувчи қарорлар олдида ёлғиз ва ишончсиз қолишади, ўз мақсадларини аниқлаш ва уларга қандай эришишни чуқур ўйлаб юришади. Уларга раҳбар сифатида зарур даражада ёрдам кўрсатилмаяпти. Ҳозирги мавжуд ташаббуслар ёки ташкилотлар эса, уларнинг эҳтиёжларига жавоб бермайди, балки юзаки таъсир доирасидагина қолмоқда.

Ёш етакчилар раҳбарлик нима эканини ўзлари англаб, янги имкониятлар ва жараёнларни яратишни истайдилар [14]. Афсуски, улар жуда ҳам кам қўл-

лаб-қувватланмоқда. Улар дуч келаётган тўсиқ ва чекловлар мураккаб ва кўп қиррали:

- молиявий маблағлар ва ресурсларга етарли даражада кириш имкони бўлмагани сабабли уларнинг ғоялари амалга ошмай қолмоқда;

- молиявий манбаларни аниқлаш, улардан фойдаланиш ва ташкилотни барқарор юритиш учун шахсий ва ташкилот тармоқлари керак, аммо бу борадаги имкониятлар ниҳоятда чекланган ёки умуман мавжуд эмас.

Натижада, бундай ҳолат ёш етакчиларда чуқур тушкунлик ва ҳимоясизлик ҳиссини кучайтирмоқда.

Карьерада ўсиш имкониятлари.

Стратегик фикрловчи лидер аниқ йўналишни белгилайди, якуний натижани кўра олади ва ўз ҳаракатларини шу стратегияга мувофиқ олиб боради. Бунинг учун у: турли каналлар орқали самарали мулоқот ўрнатади, жамоанинг умумий йўналишни тушунишини таъминлайди ва керак бўлганда, йўналиш ва моделни янгиллаб боради [15].

Яхши лидер қуйидаги амалиётларни ўзида мужассам этади:

- ходимларига топшириқларни ишониб топширади, назорат қилади ва натижаларни кузатади;
- ишонч ва ваколат беришга асосланган маданият яратади;
- керакли ёрдамни тақдим этади;
- ҳалол фикр-мулоҳазаларни рағбатлантиради.

Мазкур жараёнда лидер назоратдан воз кечмайди, балки қўллаб-қувватловчи етакчи сифатида кўрилади – “дарвозабон” эмас. У жамоани диққат билан тинглайди, жамоани шахсан яхши танишга вақт ажратади, иштиёқ билан етакчилик қилади, бевосита жараёнда иштирок этади, намуна кўрсатади.

Яхши муҳит яратиш учун эса, у жамоа билан якка-якка суҳбатлар ўтказди, норасмий тадбирлар орқали ишонч ва дўстона муҳитни мустаҳкамлайди,

умумий кайфиятни кўтаради, ривожланиш имкониятларини аниқ кўрсатади, мослашувчан ва доимий янгиланиб боровчи моделдан фойдаланади.

Шунингдек, у лойиҳанинг қийматини доимий баҳолаб боради, муваффақиятни юксак қадрият сифатида тақдим этади, аниқ ҳисобот бериш йўналишларини белгилайди.

Иштирокни давом эттиришдаги энг катта тўсиқлар:

- устувор вазифаларнинг тўқнашуви;
- лойиҳа инсоннинг вазифасига бевожута алоқадор эмаслиги;
- илгари қабул қилинган қарорлар бўйича қолипга солинган баҳолар.

Яхши ишлаб чиқилган жамоавий ўз-ўзини баҳолаш тизими орқали жамоа саломатлиги, жамият муҳитидаги атмосфера, учрашувлар структураси ва ҳар бир аъзо учун имкониятларни баҳолаш мумкин.

Шу билан бирга, лидер:

- вақт, энергия ва натижаларга оид бошланғич кутишларни белгилаб берувчи маълумотларга асосланган ёндашувни қўллайди;
- дастлабки сессияларни ўзи олиб боради ва аъзоларга ўзлари координация қилишга ўтишдан олдин мослашиш учун қулайлик яратади;
- жамоа ҳиссасини адолатли қадрлайди ва уларга сермазмун кун тартибини шакллантириш, давомий мулоқот ва йиғилишлар протоколини такомиллаштириш имконини беради;
- ҳар бир аъзо ўз фикрини бемалол билдирадиган, хавфсиз ва зарурий муҳит яратади – бу жамоанинг нафақат самарадорлиги, балки аъзоларининг фаровонлиги учун ҳам муҳимдир.

Ижтимоий капитални ривожлантириш

Ижтимоий капитал назарияси ўтган аср ўрталаридан бошлаб илм-фанда кенг татбиқ этилмоқда. Бу – иқтисод, социология, сиёсат, менежмент, психология ва географияси тажрибасида

янги тармоқлар очган. Мазкур мақолада ижтимоий капитал жамият ва ташкилотлар фаолиятини енгиллаштирувчи кўп қиррали ресурс сифатида кўриб чиқилади. Манфаатдорларни боғлайдиган ижтимоий тармоқ ва алоқалар асосий эътиборда. Ўзгарувчан ижтимоий-иқтисодий муҳитда ҳам тармоқлар барқарорлиги муаммоларига ечим топиш ва янги имкониятлар яратиш учун ижтимоий капитал муҳим манба сифатида таклиф этилади [16].

Ижтимоий капиталнинг бошқарув тизимига таъсири

Ташкилотларда ижтимоий капитал – ҳамкорликдаги ресурслар бўлиб, улар орқали ишонч, тармоқ, умумий меъёр ва қадриятлар ҳамда бирдамлик шаклланади. Кучли ички ижтимоий капитал махсус билимларни тезда тарқатишга хизмат қилади, лекин ҳаддан ташқари ёпиқ бўлиш ташқи ҳамкорликдан ажратади [17]. Ташқи тармоқ орқали эса, янгиликлар ва самарадорлик ошади. Кенг жамоанинг тараққиётидан манфаатдор бўлиш учун тармоқли ҳамкорлик ва тенг имконият муҳим.

Ташкилот маданиятига таъсири. Ижтимоий капитал умумий маданиятни мустаҳкамлашга хизмат қилади. Бу жараёнда барча аъзоларнинг тенг имконият ва ишонч асосидаги муҳитда фаол иштироки муҳим [18].

Жамоа ҳамкорлигини ошириш. Яхши ташкил қилинадиган жамоа ишонч, қатъият ва ўзаро ҳурмат асосида бирга ҳаракат қилади. Ҳар бир аъзо ўз тажрибасини бошқа аъзолар билан ўртоқлашади. Бундай муҳитда ижтимоий капитал янада мустаҳкамланади [19].

Инновацияни ривожлантириш. Янгилик ва замонавий ўзгаришларни амалга оширишда ёш раҳбарлар ижтимоий капитал асосида асосий драйвер саналади. Улар жамият ва ташкилотларда тараққиётнинг ҳаракатлантирувчи кучига айланиши учун имконият ва институционал шароит керак [20].

Хулоса

Ёш раҳбарларда ижтимоий капитални ривожлантириш самарали ва барқарор бошқарув тизимини шакллантиришда муҳим омил ҳисобланади. Ишонч ўзаро алоқалар тармоғи ва умумий қадриятларга асосланган ижтимоий капитал, ёш раҳбарларнинг ташаббускорлиги, ҳамкорликда ишлаш қобилияти ва етакчилик салоҳиятини кучайтиради. Иштирокчи етакчилик (participatory leadership) усули ёш кадрларни қарор қабул қилиш жараёнларига жалб этиш орқали уларнинг ижтимоий фаоллигини оширади ҳамда жамоавий ишлаш маданиятини мустаҳкамлайди.

Халқаро амалиётлардан келиб чиқиб, менторлик, касбий тармоқларни яратиш ва маҳаллий ҳамжамиятлар билан ҳамкорлик қилиш ижтимоий капитални ривожлантиришда муҳим стратегик йўналишлар эканлиги маълум бўлди. Шу билан бирга, ресурслар ва имкониятларга тенг кириш масаласи, айниқса, бошқарув тизимларига янги кириб кел-

ган ёшлар учун эътибор талаб қилувчи муаммолардан ҳисобланади.

Ахборот, коммуникация ва истиқболли бошқарув ёндашувларини уйғунлаштириш ҳудудий соҳаларда барқарор мониторинг ва таҳлилни таъминлайди. Танланган методика дизайн тафаккури ва иштирокчилик асосида, турли мутахассислар ва манфаатдор томонларни бирлаштирган ҳолда умумий маҳсулот ва натижаларни ҳамкорликда яратишга хизмат қилади. Бу жараёнлар, замонавий халқаро тажриба асосида, регионал мониторинг ва таҳлил ҳамда келажак учун энг яхши амалиётларни топиш, натижада, ишончли ва барқарор ривожланишга замин яратади [21].

Умуман олганда, ёш раҳбарларнинг ижтимоий капиталини ривожлантиришга қаратилган ислохотлар ва ташаббуслар келгусида самарали раҳбарлар авлодини шакллантириш, ташкилотлар барқарорлигини таъминлаш ва жамиятда ижтимоий адолатни қарор топтириш учун мустаҳкам асос бўлади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси ва тараққиёт йўли [Президент нутқлари ва чиқишлари тўплами]. – Т.: Ўзбекистон Республикаси Президентининг матбуот хизмати. 2021.
2. Абдурахманова О.З. (2022). Ёш раҳбарларнинг ижтимоий капиталини ривожлантиришда олий таълим муассасаларининг институционал роли. // Ўзбекистон педагоглари журнали, 2(19), 49-57 б.
3. Исломов С. (2021). Олий таълим муассасалари бошқарувида етакчиликни ривожлантириш ва унинг самарадорлиги. // Инновацион таълим, 3(5), 62-68 б.
4. Nazarov N.B. (2020). Oliy ta'lim tizimi boshqaruvida yoshlar siyosatining ustuvor yo'nalishlari. // Yoshlar siyosati va ilm-fan, 4(12), 12-17 б.
5. О Узбекистан, У. П. Р. (2022). О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы. УП-60, от, 28. <https://president.uz/ru/lists/view/4954>
6. Ёшлар сиёсати асослари: монография / Муаллифлар жамоаси. – Т.: “Шарқ”. – 2021. ЮНЕСКО. (2019).
7. Collins, D.R. (2018). We Are One: The Role of Group Identity and Self-sacrificial Leaders on the Generation of Social Capital Within Youth Sport Programs (Doctoral dissertation, University of South Carolina).
8. Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. // Journal of business ethics, 74(4), 329-343. Maak, T. (2018). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital.
9. Neves, B.B., Dias de Carvalho, D., Serra, F., Torres, A., & Fraga, S. (2019). Social capital in transition (s) to early adulthood: a longitudinal and mixed-methods approach. // Journal of Adolescent Research, 34(1), 85-112.

10. Neves, B. B., Dias de Carvalho, D., Serra, F., Torres, A., & Fraga, S. (2019). Social capital in transition (s) to early adulthood: a longitudinal and mixed-methods approach. // *Journal of Adolescent Research*, 34(1), 85-112.
11. Cormier, J. C. (2017). Linking Adolescents' Leadership Exposure to Transformational Leadership: The Mediating Effects of Leadership Self-efficacy and Social Intelligence.
12. Cormier, J. C. (2017). Linking adolescents' leadership exposure to transformational leadership: The mediating effects of leadership self-efficacy and social intelligence (Doctoral dissertation, ScholarWorks@ Georgia State University).
13. Berman, N., & Mellon, E. (2012). Contextualising the self and social change making: an evaluation of the Young Social Pioneers program. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 4(1), 52-68.
14. Pilipchuk, N. V., Strelnikova, T. D., Batova, O. V., Subkhonberdiev, A. S., & Lyalyuk, A. V. (2022). Transformation of the higher education services market: Comparative analysis by OECD countries. In *Innovative trends in international business and sustainable management* (pp. 321-332). Singapore: Springer Nature Singapore.
15. Berman, N., & Mellon, E. (2012). Contextualising the self and social change making: an evaluation of the Young Social Pioneers program. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 4(1), 52-68.
16. Maak, T. (2018). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital.
17. Chambers, D., & Simmons, M. (2020). Participative Leadership: Theory and Research in Higher Education Institutions. // *Leadership in Higher Education*, 7(2), 110-125.
18. Collins, D. R. (2018). We Are One: The Role of Group Identity and Self-sacrificial Leaders on the Generation of Social Capital Within Youth Sport Programs (Doctoral dissertation, University of South Carolina).
19. Bateman, A. (1989). CC352 Developing a Productive Team: Team Building. Bateman, A. (1990). CC352 Revised 1990 Developing a productive Team: Team Building.
20. Secco, L., Pisani, E., Burlando, C., & Christoforou, A. (2017). What future for LEADER as a catalyst of social innovation?. In *Social Capital and Local Development: From Theory to Empirics* (pp. 417-438). Cham: Springer International Publishing.
21. Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. // *Journal of business ethics*, 74(4), 329-343.

ТЕМУРИЙЛАР ДАВРИДА ДАВЛАТ БОШҚАРУВИНИНГ МАЪНАВИЙ АСОСЛАРИ

Алишер УМАРОВ,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви
академияси проректори,

Мансур ЮНУС,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви
академияси доценти (PhD)

Аннотация: ушбу мақолада давлат бошқаруви тарихи, Биринчи ва Иккинчи Ренессанс давларида бошқарувнинг маънавий асослари ва буюк мутафаккирларнинг ибратли йўллари кенг қўламли ислохотлар батафсил очиб берилган.

Калит сўзлар: ҳуқуқ, қонун, илм-фан, бошқарув, жамият, маданият, фуқаро, халқ, адолат, ҳалоллик, барқарорлик, анъана, ғоя.

Духовные основы государственного управления в эпоху Тимуридов

Алишер Умаров,

проректор академии Государственной
политики и управления при Президенте Республики Узбекистан,

Мансур Юнус,

PhD, доцент академии Государственной
политики и управления при Президенте Республики Узбекистан

Аннотация: эта статья подробно раскрывает историю государственного управления, духовные основы и образцовые пути управления великих мыслителей в периоды Первого и Второго Ренессанса, а также широкомасштабные реформы.

Ключевые слова: право, закон, наука, управление, общество, культура, гражданин, народ, справедливость, честность, стабильность, традиция, идея.

Spiritual foundations of state governance during the Timurid era

Alisher Umarov,

Vice-Rector of the Academy of Public Policy and Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan,

Mansur Yunus,

Associate Professor of the Academy of Public Policy and Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: In this article, the history of public administration, the spiritual foundations of government in the First and Second Renaissance periods, and the exemplary ways of great thinkers are revealed in detail.

Keywords: rights, law, science, governance, society, culture, citizen, people, justice, honesty, stability, tradition, idea.

XIV-XV асрлар чорраҳасида, Ўрта Осиёнинг марказида Темурийлар даври юлдузлар туркуми каби чарақлаб, Шарқни “Иккинчи Ренессанс даври”нинг ёрқин нури билан ёритди. Ушбу ҳодиса нафақат санъат ва илм-фаннинг гуллаб-яшнаши, ҳайратланарли меъморчилик дурдоналари ва нафис шеърят даври эмас, балки мустаҳкам ҳуқуқий пойдеворга асосланган доно давлат қурилиши даври ҳам эди. Ҳар бир юлдузнинг ўзига хос нури билан порлаган осмон каби Темурийлар даври ҳам дунёга давлат ва ҳуқуқ ривожига беқиёс ҳисса қўшган буюк шахслар галактикасини кўрсатди.

Қудратли салтанат асосчиси Амир Темур нафақат саркарда, балки қонун ижодкори ҳам эди. У яратган ҳуқуқ ўлкада тартиб ва барқарорликни таъминлади. Жангчи шоир Мирзо Бобур ўзга юртда темурийлар анъаналарини янги шароитларга мослаштирди. Инсонпарварлик овози, ғоялари ҳуқуқий тафаккурда ўз ифодасини топган Алишер Навоий жамиятнинг маданий-маънавий ҳаёти ривожига катта ҳисса қўшди. Ниҳоят, олим ва ҳукмдор Мирзо Улуғбек илм-фан ҳамда таълим ривожини учун қонуннинг аҳамиятини очиб берди.

Тилга олинган ушбу сиймоларнинг ҳар бири ўз даврида ўзгача порладилар, лекин улар ўз даврида ёниб сўнган юлдузлар эмас, балки ҳамон бизни ҳақиқат ва адолат излашга ундовчи юлдузлар туркумини яратдилар.

Амир Темур ўз салтанатини нафақат моҳир темирчи каби қиличнинг қирраси, балки ипак каби қонунларнинг иплари билан ҳам мустаҳкамлади. Унинг “Тузуклари” давлатнинг тамал тошига айланди, қатъият мослашувчанлик билан уйғун тарзда давлат ҳудудида тартиб-интизомнинг устуворлигини таъминлади.

Амир Темур “Тузуклари”да давлатни идора қилиш тадбирлари, кенгашлар, вазирлар ва амирларни жой-жойига

қўйиш, сипоҳ ва бошқалар хусусида алоҳида тўхталиб ўтган. У ҳамма нарсага ўта муҳим масала сифатида қараган. Амир Темур яратган қонунлар худди қуёш нурларидек ҳаётнинг барча жабҳаларини қамраб олди: қўшин темир интизомга бўйсунди, маъмурият аниқ ва хатоларсиз ишлади, қонун ҳимоясида савдо ривожланди, суд ишлари адолатни таъминлади. Ушбу қонунлар халқ тинчлиги ва фаровонлигини ҳимоя қилувчи кўринмас посбонлар каби эди.



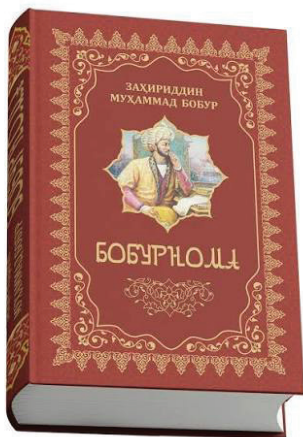
“Темур тузуклари” адолатга интилди. У ўз фуқароларининг ҳуқуқларини ҳимоя қилди, мансабдор шахслар ва ҳарбийларнинг ўзбошимчалиklarини чеклади, ҳокимиятни суиистеъмол қилишнинг олдини олди. Шундай қилиб, ҳуқуқ Темур қудратини мустаҳкамлаш, унинг фуқарolari ўртасида ҳурмат ва ишонч уйғотишнинг кучли қуролига айланди. Амир Темур кучли ва барқарор давлат барпо этишни ўзининг олий мақсади этиб белгилади. Унинг учун қонун фақат назорат воситаси эмас, балки идеалга – ҳокимият ва адолат ёнма-ён юрадиган давлатга эришиш йўли эди.

Хулоса қилиб айтганда, “Темур тузуклари” ҳуқуқнинг давлат қурилишида куч ва адолатни уйғунлаштирувчи, жамиятда тотувлик яратувчи восита бўла олишига ёрқин мисол бўлди.

Амир Темур меросхўри Мирзо Бобур нафақат назм гулларини, балки қонун боғини ҳам авайлаб, унга ғамхўрлик қилувчи боғбон каби эди. Унинг қўлида қалам ва қилич уйғунлашиб, ижод даҳоси ва ҳуқуқий ишончнинг кўзгусига айланган асарлар яратди.



Унинг машҳур мемуар асари “Бобурнома” шоирнинг ҳаёти ва фаолияти ҳақида ҳикоя қилиш баробарида ўша даврдаги ҳуқуқий маданиятни ҳам очиб беради. Ҳар бир сатр худди кўзгудек аجدодларимиздан мерос адолат фалсафасини акс эттиради. Унда Бобур аجدодлардан мерос бўлиб қолган ҳуқуқий анъаналарни ўз олдига турган янги шароит ҳамда вазифаларга қандай мослаб, ривожлантирганини баён қилади.



Бобур ўзга юртда Темурийлар салтанатига асос солганида унинг олдига жуда қийин вазифа турган эди: турли маданият ва анъаналарга бой янги мамлакатда темурий қонунларини қандай қўллаш керак? Ҳиндистон, мураккаб нақш каби, эҳтиёткорлик билан ёндашиш ва мослашиш қобилиятини талаб қиларди. Бобур тажрибали мусаввир каби қўлига мўйқалам олиб, эски қонунларга янги чизиқлар чиза бошлади. У адолат ва тенгликнинг асосий тамойилларини сақлаб қолди, лекин уларга маҳаллий рангдаги сояларни қўшиб, қонунларни янги одамларга яқинроқ ва тушунарли қилди.

Шундай қилиб, Ҳиндистонда Темурийлар салтанати унинг раҳбарлигида гуллаб-яшнади, мамлакат бирлик ва аҳиллик намунасига айланди. Бобур ҳуқуқ нафақат жиноятчиларни жазоловчи қилич, балки турли халқларни бир-бирига боғловчи ип эканлигини исботлади.

Алишер Навоий ўз даврининг виждони, адолат ва инсонпарварлик ғоялари билан ҳамоҳанг янграган овоз эди. Унинг сўзлари қанот каби ҳуқуқий нормаларни янги чўққиларга кўтарди, инсонийлик, меҳр-оқибат нурига тўлдирди.

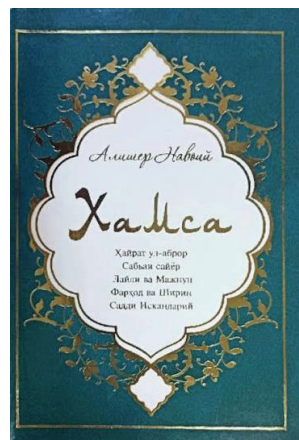
Хондамирнинг ёзишича, Навоий элдан холи бўлганда: “Катта қудрат эгаси бўлган Соҳибқирон (Ҳусайн Бойқаро)дан ўзига нисбатан бўлган иноят ва меҳрибончиликларнинг кундан-кунга ортиб бораётганини кўрганида хилват бир жойга борар, бошланг бўлиб, муборак бошининг тепасидан бироз тупроқ сочар ва нафис танасига қарата шундай дерди: “Бу дунёдаги юқори мансаб ва мартабалар ҳеч қандай куч ва эътиборга эга эмас. Ҳеч қачон бу мансаб ва мартабаларга етишганингдан манманлик ва кибрга берилиб кетмагин. Ўзингни йўлдаги бир тупроқ билиб, имкони борица фақирлар ва мискинларнинг эҳтиёжларини қондириш ва уларга ёрдам беришга ҳаракат қилгин”, – деган экан.



Навоийнинг инсонийлик, адолат ҳақидаги ғоялари асарларининг ҳар бир сатрига сингиб кетган. Унинг шеърляти соф манба каби ҳуқуқ соҳасини суғорди, уларга янгича ҳаёт ва мазмун бағишлади. Унинг шеърларида келиб чиқиши ва жамиятдаги мавқеидан қатъи назар, ҳар бир инсоннинг қадр-қимматини ҳурмат қилишга, меҳр-мурувватга даъватлар янграйди. Ушбу ғояларнинг акс-садоси секин-аста ҳуқуқий тамойилларнинг бир қисмига айланиб, инсонпарвар ва адолатли ҳуқуқий тизимнинг асосини ташкил этди.

Навоийнинг ҳуқуқий маданиятни юксалтиришга қўшган ҳиссаси ҳақидаги мақтовни ортиқча баҳо деб бўлмайди. Унинг чуқур ахлоқий мазмунга бой асарлари нафақат эстетик завқ, балки эзгулик ва адолат тамойиллари асосида жамият қуришга интиланлар учун ҳам ҳаракат йўналиши бўлиб хизмат қилди. У кишиларда жамият олдидаги масъулият туйғуси ҳақида сўз очиб, қонун нафақат ҳокимият, балки

жамиятнинг барча аъзолари манфаати учун ҳам хизмат қилиши кераклигини баён қилди.



Шундай қилиб, Алишер Навоий оддий шоир эмас, балки ҳуқуқий маданият тупроғига сўзи уруғдек сепилган мутафаккирга айланди ва унинг ижоди бугунги кунда ҳам ўз мевасини бериб келмоқда.

Ҳукмдор ва файласуф Мирзо Улуғбек қонунни шунчаки бошқарув воситаси эмас, балки билимнинг чексиз уфқларини очиб берувчи имконият деб билган. Унинг учун юлдузлар билан қопланган фалак инсон билимининг чексиз чуқурлигининг рамзи эди, унга фақат доно қонунлар асосида эришиш мумкин эди.



Унинг қонунлари олис юлдузлар нуридек ўлкадаги олим ва тадқиқотчиларнинг йўлини ёритди. Мазкур қонунлар ҳимояси остида олимлар таъқиб ва чекловлардан қўрқмасдан ўз тадқиқотларини олиб боришлари мумкин эди. Улуғбек унумдор тупроқда илдиз отган дарахт каби илм-фаннинг ўсиши ва ривожланиши учун шароит яратди.



Улуғбекнинг ҳуқуқий актлари нафақат фикр эркинлигини, балки илмий лойиҳаларни моддий қўллаб-қувватлашни ҳам кафолатлаган. Унинг Самарқанддаги машҳур расадхонаси ўша даврнинг даҳоларини жалб қиладиган марказга айланди. Бу ерда қонун ҳимояси остида олимлар ўз кузатишлари ва ҳисоб-китобларини олиб боришлари, Коинот сирларини очиб беришлари мумкин эди.

Бироқ, Улуғбек фожиаси ҳокимият, қонун ва илм-фан ўртасидаги мувозанат нақадар мўрт бўлишини эслатиб туради. Унинг бевақт ўлими, ҳатто энг маърифатли ҳукмдор ҳам тушунмовчилик ва қаршиликка дуч келиши мумкинлигини кўрсатади. Аммо унинг мероси фикр ва илмий изланиш эркинлигини ҳимоя қилиш муҳимлигини ифодалайди.

Шундай қилиб, Улуғбек авлодлар

хотирасида нафақат ҳукмдор, балки қонунлари инсониятга янги билим уфқларини очишга хизмат қилган илм-фан ҳимоячиси сифатида ҳам сақланиб қолди.

Темурийлар даври куч, ҳуқуқ ва маданият уйғунлигидаги симфонияни яратган давр бўлиб, унинг оҳанги асрлар оша бизгача етиб келмоқда. Ўша давр-

даги давлат ва ҳуқуқ тизими қонун кучи ҳамда маданият тараққиёти ўртасидаги мутаносибликнинг аҳамиятини чуқур англаш асосида қурилган.

Донолик ва фаросат эгаси бўлган ҳукмдор қонунда нафақат бошқарув, балки маданиятни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш воситасини ҳам кўрди. Ўша даврда яратилган ҳуқуқий меъёрлар тартиб ва барқарорликни таъминлабгина қолмай, санъат, фан ва таълимнинг гуллаб-яшнашига ҳам хизмат қилди. Маданият, ўз навбатида, ҳуқуқ тизimini бойитиб, унга инсонпарварлик ва маънавий қадриятларни киритди.

Замонавий давлат бошқаруви учун темурийлар мероси ҳамон долзарблигича қолмоқда. Қонун кучи ва маданият тараққиёти ўртасидаги мутаносиблик масаласи ўз аҳамиятини йўқотмаган. Кучли ва адолатли ҳуқуқий тизим

маданият гуллаб-яшнаши, илм-фан ва санъатнинг раванқ топиши учун шароит яратишга ёрдам бериши керак. Фақат шундай симбиозда жамиятнинг ҳақиқий тараққиёти ва фаровонлигига эришиш мумкин.

Темурийлар қолдирган меросдан донишмандлик асосида яратилган ҳокимият ҳаётнинг турли жабҳаларида уйғун тарзда мавжуд бўлишлик учун шароит яратишга қодир эканлигини ўрганишимиз мумкин. Яъни ҳуқуқ маданияти ҳимоя қилиши ва қўллаб-қувватлаши, маданият эса, ўз ўрнида, ҳуқуқни бойитиши ва юқорига олиб чиқишини англашимиз зарур.

Темурийлар мероси ёруғ машъала каби авлоддан-авлодга ўтиб, келажак сари йўлни ёритиб келмоқда. Асрлар муқаддам ёнган ушбу машъала ўчмас аланга бўлиб, қалбларимизни, онгимизни илитмоқда. Унинг нури қонун ва маданият зиёси, бир-бири билан чамбарчас боғлиқ ҳолда бизни тараққиёт ва ҳамжиҳатликка етаклайди.

Марказий Осиёдаги “Иккинчи Ренессанс даври” нафақат минтақа тарихида, балки жаҳон маданиятида ҳам чуқур из қолдирди. Бу давлатнинг қудрати нафақат ҳарбий қудратда, балки ҳуқуқ ва маданият қадрини кўра оладиган ҳукмдорларнинг донолигида эканлигини кўрсатди. Темурийлар тажрибасининг долзарблиги шундаки, унинг сабоқлари ҳар бир инсон ўз салоҳиятини рўёбга чиқариш имкониятига эга бўлган адолатли ва фаровон жамият қуришга ёрдам беради.

Бугун юлдузларда ўтмишнинг буюк сиймолари – Амир Темури, Мирзо Бобур, Алишер Навоий ва Мирзо Улуғбеклар кўз олдимизда намоён бўлади. Улар-

нинг мероси бизни илҳомлантиришда давом этиб, тараққиёт йўли куч, адолат ва нафосат уйғунлиги асосида эканини эслатиб туради. Бизни янги марралар ва кашфиётлар сари етакловчи ушбу нур ҳеч қачон сўнмасин.

Адолат, инсонпарварлик, билимга интилиш тамойиллари Янги Ўзбекистоннинг замонавий тараққиёти асосини ташкил этади ва “Учинчи Ренессанс” йўлида етакчи юлдуздир.

Бугунги кунда Ўзбекистонда ҳуқуқий давлат ва халқаро ҳуқуқ нормаларига таяниб, демократик институтларни мустаҳкамлаш, инсон ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, гендер тенглиги ва фуқаролик жамиятини ривожлантиришга қаратилган ислохотлар фаол давом этмоқда. Очиқлик, инновациялар ва халқаро ҳамкорликка содиқлик ушбу янги Уйғониш даврининг асосий элементлари ҳисобланади. Таълим, илм-фан ва технологияни ривожлантириш, бунёдкорлик ва маданий ранг-барангликни қўллаб-қувватлаш – мақсадларимизга эришиш ва фаровон келажак қуриш муҳим заминдир.

Шу ўринда Президентимиз Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек, “Учинчи Ренессанс пойдеворини яратиш ғояси сўнгги йилларда онгу шууримизга чуқур сингиб, бунда ҳар биримиздан шижоат ва ғайрат талаб этилмоқда. Янги Ўзбекистоннинг бугунги ва эртанги бунёдкорлари эса айнан ёшлар тимсолида намоён бўлмоқда. Шу боис ҳам деярли ҳар кун ёшларга оид бирор ижобий янгилик, меъёрий ҳужжат ёки лойиҳага дуч келамиз. Бу марра баланд олингани, пировард мақсадимиз йўлида бугун куч-ғайратимизни тўлақонли сафарбар этишга тайёрлигимиз нишонасидир”.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. А.Темур. Темур тузуклари. – Т.: Ўзбекистон. – 2019.
2. Форобий. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: Шарқ. – 2015.
3. А.Навоий. Садди Искандарий. – Т.: Шарқ. – 2018.

ДАВЛАТ ХИЗМАТИ ИНСТИТУТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШДА ЗАМОНАВИЙ ТЕНДЕНЦИЯЛАР: ХОРИЖИЙ ТАЖРИБА ВА АМАЛИЁТ

Завқиддин ҲОЖИЕВ,

Ўзбекистон Миллий университети тадқиқотчиси,
социология фанлари доктори (DSc), доцент

Аннотация: мақолада давлат бошқаруви ва давлат хизматини такомиллаштириш масаласи миллий давлатчилик асосларига таянган ҳолда ҳамда халқаро амалиётда давлат хизматини ташкил этиш ва ривожлантириш билан боғлиқ илғор тажрибалар асосида таҳлил қилинади. Хусусан, давлат хизматининг англо-саксон ва роман-герман (континентал) моделларининг айрим жиҳатлари қиёсий ўрганилиб, қонунчилик ва халқаро ташкилотларнинг ҳуқуқий-норматив ҳужжатларида давлат хизматини ташкил этишнинг институционал йўналишлари жадвал асосида таққослаб чиқилган. Шунингдек, Япония ва Франция мисолида давлат хизматининг ташкилий ҳамда институционал хусусиятлари таҳлил қилиниб, ушбу мамлакатлардаги давлат хизмати тизими тарзда ёритилган.

Калит сўзлар: давлат хизмати, англо-саксон (очиқ) ва роман-герман (континентал) моделлари, карьера, иерархия, “жамият хизматчиси”, элитар руҳият, кадрлар мобиллиги.

Современные тенденции в совершенствовании института государственной службы: зарубежный опыт и практика

Завқиддин Хожиев,

соискатель Национального университета Узбекистана,
доктор социологических наук (DSc), доцент

Аннотация: данная статья посвящена вопросам совершенствования государственного управления и государственной службы на основе национальных принципов государственности, а также анализу передового международного опыта в сфере организации и развития государственной службы. В частности, проведено сравнительное исследование отдельных аспектов англосаксонской и романо-германской (континентальной) моделей государственной службы. Кроме того, институциональные направления организации государственной службы, закреплённые в законодательстве и правовых нормативных документах международных организаций, сопоставлены в табличной форме. На примере Японии и Франции проанализированы организационные и институциональные особенности государственной службы, при этом системно освещены её основные характеристики в указанных странах.

Ключевые слова: государственная служба, англосаксонская (открытая) и романо-германская (континентальная) модели, карьера, иерархия, “слуга общества”, элитарный дух, мобильность кадров.

Modern trends in improving the institute of public service: foreign experience and practice

Zavqiddin Khojiev,

researcher at the National University of Uzbekistan,
DSc (in Sociology), Associate Professor

Abstract: this article is devoted to the issues of improving public administration and civil service on the basis of national principles of statehood, as well as to the analysis of advanced international experience in the organization and development of the civil service. In particular, a comparative study of certain aspects of the Anglo-Saxon and Romano-Germanic (continental) models of the civil service has been carried out. In addition, the institutional directions of organizing the civil service, enshrined in the legislation and legal regulatory documents of international organizations, are compared in tabular form. Using the examples of Japan and France, the organizational and institutional features of the civil service are analyzed, while its main characteristics in these countries are systematically highlighted.

Keywords: civil service, Anglo-Saxon (open) and Romano-Germanic (continental) models, career, hierarchy, "servant of society," elitist spirit, staff mobility.

Кириш. Сўнгги йилларда бутун дунёда, шу жумладан, Ўзбекистон Республикасида ҳам давлат бошқаруви ва давлат хизмати соҳасида кенг қўламли ва чуқур ислохотлар олиб борилмоқда. Бугунги кунда мамлакатимизда давлат бошқаруви тизимини замонавий талаблар ва халқаро стандартлар асосида ривожлантириш, шунингдек, давлат хизмати институтларини ташқи ва ички шароитларга тез мослаша оладиган тарзда ташкил этиш ҳамда такомиллаштириш муҳим вазифалардан бири ҳисобланади.

Ўзбекистонда давлат хизмати тизимини ислоҳ қилиш жараёни миллий давлатчилик анъаналари ва қонунчилик асосларига таянади. Шу билан бирга, ушбу жараёнда дунё мамлакатларининг давлат хизмати тизимини ташкил қилиш ва ривожлантириш борасидаги илғор тажрибаларини ҳисобга олиш ҳамда уларни миллий шарт-шароитга мос равишда жорий этиш муҳим аҳамиятга эга. Хусусан, мамлакатимизда 2017 йилдан бошлаб давлат хизматини ислоҳ қилиш стратегияси доирасида қатор қонунлар ва норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинди, жумладан, давлат хизматини ривожлантириш, кадрлар салоҳиятини ошириш, иш самарадорлигини таъминлаш ва профессионал кадрлар тайёрлашга қаратилган чоратadbирлар амалга оширилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М. Мирзиёев 2025 йил 23-25 июнь кунлари Самарқанд шаҳрида ўтказилган Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг

Давлат хизмати бўйича Форум иштирокчиларига йўллаган табригида Ўзбекистонда давлат хизматини ҳақиқатан ҳам инклюзив халқ хизматига айлантириш бўйича тизимли ислохотлар олиб борилаётганлигига эътибор қаратди. Шунингдек, Институционал салоҳиятни ошириш ва инсон капиталига сармоя киритишни қўллаб-қувватлаш мақсадида, халқаро тажриба асосида эндаумент имкониятларидан фойдаланиш тизими йўлга қўйилаётганлиги алоҳида таъкидланди [1].

Бундай ёндашув нафақат миллий давлат хизматини такомиллаштиришга, балки хорижий тажрибани ўрганиш орқали мамлакатимиздаги мавжуд муаммоларни аниқлаш, уларни бартараф этиш ва самарали хорижий тажрибани амалда жорий этиш имконини ҳам беради. Бу эса, Ўзбекистонда давлат хизмати институтларининг барқарорлигини таъминлайди, кадрлар салоҳиятини оширади ва замонавий давлат бошқаруви талабларига мос давлат хизматини шакллантиришга хизмат қилади.

Адабиётлар таҳлили ва методлар

Албатта, хорижий давлатларнинг давлат хизмати тизимини ўрганиш илмий ва амалий жиҳатдан муҳим аҳамиятга эга. Унинг илмий жиҳати давлат фуқаролик хизматининг институционал йўналишлари бўлган номзодларни танлаш, тайёрлаш, малакасини ошириш, жой-жойига қўйиш, бошқарув технологияларига алоқадор илмий ёндашувларни, қарашлар ва концепцияларни

билишга хизмат қилади. Хорижий тажрибани ўрганишнинг амалий жиҳати, хорижий давлатларнинг илғор тажрибалари давлат фуқаролик хизматини модернизациялашга ёрдам беради.

Социолог тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, барча мамлакатларда давлат хизматини ислоҳ қилиш масалалари қуйидаги вазифаларни ҳал қилишга қаратилган бўлади. Хусусан, давлат хизмати ва унинг барқарорлиги ўртасидаги мувозанатни таъминлаш; жамият ва фуқароларнинг манфаатлари ҳамда эҳтиёжларини эътиборга олган ҳолда очиқлик ва шаффофлигини ошириш; давлат хизматида бозор тамойилларини жорий қилиш; давлат хизматга қабул ва лавозимни эгаллаш учун танлов соҳаларини кенгайтиришга хизмат қилади.

Натижалар ва муҳокама

Давлат хизматининг англо-саксон (Буюк Британия, АҚШ, Канада, Янги Зеландия, Швеция, Австралия, Ҳиндистон ва бошқа) ва роман-герман (континентал) моделлари таҳлил қилинди. Англо-саксон модели (очиқ) давлат хизматини бажариш жараёнида шаклланивчи муносабатлар норматив-ҳуқуқий жиҳатдан қатъий тартибланмаган, вакант лавозимга номзодлар очиқ танлов асосида жалб қилинади, маош миқдори ва карьера ўсиш кўрсаткичлари фаолият самарадорлигига бевосита боғлиқ. Континентал модель (ёпиқ) давлат хизматининг карьера тизимида, яъни бутун касбий фаолияти давомида лавозим поғоналарида босқичма-босқич ўсиб бориши билан характерланади (бундай давлатлар: Германия, Франция, Испания, Бельгия, Греция, Люксембург, Испания, Португалия ва бошқалар). Фуқароларнинг давлат хизматида киришда тенг ҳуқуқлилиги, хизматга конкурс асосида қабул қилиш, хизматчиларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, улар фаолиятини баҳолаш, лавозим поғоналарида ўсиш, ижтимоий ва моддий таъминоти, нафақа тайинлаш масалалари конститу-

циявий ва бошқа қонун ҳужжатларда мустаҳкамланган.

Таҳлиллар асосида айрим ривожланган давлатлар қонунчилиги, халқаро ташкилотларнинг ҳуқуқий-норматив ҳужжатларида давлат хизмати ташкил қилиниши қуйидаги жадвалда туркумлани (1-жадвал).

Юқоридаги жадвалдан континентал ёки роман-герман тизимида (ёпиқ) иерархик тизим ҳуқуқий жиҳатдан устуворликка эгаллигини кўриш мумкин. Шунингдек, ушбу тизимда давлат хизматидаги лавозимларга номзодларни қабул қилиш тартиби марказлашган ҳолда амалга оширилади. Тайёрлов ва синов жараёнидан сўнг ишга кирган ходим пенсия ёшига қадар иш билан таъминланиш кафолатига ва давлат хизматчиси мақомига эга бўлади. Франция ва Испанияда карьера тизимида асосланган давлат хизмати ваколатларнинг кам даражада тақсимланганлигига асосланган индивидуал модель сифатида ҳам талқин қилинади. Давлат хизматчисининг фаолияти, меҳнат фаолиятининг принциплари, иш ҳақи ва ижтимоий кафолатлар давлат хизматининг барча бўғинларида қонун билан тартибга солинган.

Англо-саксон модели (очиқ) Буюк Британиядаги давлат хизматида хос бўлиб, аниқ лавозимга номзодларни танлаб олиш тартибига асосланади. Очиқ танловлар нафақат давлат хизматидаги юқори лавозимларга, балки дастлабки босқичда ишга қабул қилишда ҳам амалга оширилади ва ушбу жараёнда ишга қабул қилинганлар билан шартнома тузилади. Лавозим поғоналарида ўсиш ва меҳнати бўйича рағбатлантириш ходимнинг компетенцияси, малакаси, қобилияти ва фаолиятини баҳолаш асосида амалга оширилади.

Ушбу моделда иерархик тизимга устуворлик берилмаган бўлиб, унда асосий эътибор гуруҳ бўлиб ишлашга қаратилади, меҳнат фаолиятига оид қарорлар раҳбар ва ходимлар ўрта-

Континентал ва англо-саксон давлат хизмати тизимининг қиёсий таҳлили*

Институционал тартиби	Континентал ёки роман-герман (ёпиқ тизим)	Англо-саксон (очиқ тизим)
Кириш тартиби	Фақат ишга кириш тартибига асосланади	Ишга кириш ва ўрта бўғин лавозимларига танлов тизими асосида
	Карьера ўсишини таъминлаш учун махсус диплом ва маълумотга эга бўлиш лозим	Аниқ лавозимга мос қобилият ва кўникмаларга эга бўлиши лозим
	Максимал ёш чегараси белгиланган	Максимал ёш чегараси белгиланмаган
Танлаш тартиби	Расмий тартибда амалга оширилади	Ишга олиш тартиби хусусий сектор билан бир хил тартибда амалга оширилади
Карьера тизими	Профессional тажрибасининг давлат секторидан ташқарида тан олинмаслиги	Профессional тажрибасининг давлат секторидан ташқарида тан олиниши
	Сиёсий тайинловнинг юқори даражаси	Очиқ танлов устувор аҳамиятга эга
	Янги ишга кирганлар учун таълим муддати белгиланган	Янги ишга кирганлар учун таълим муддати белгиланмаган
	Юқори мансабга кўтарилиш тизимига асосланади	Юқори мансабга кўтарилиш тизими мавжуд эмас
Ҳуқуқ ва мажбуриятлари	Умрбод бандлик	Шартнома асосидаги меҳнат фаолияти
Рағбатлантириш тизими	Қонун билан ўрнатилган рағбатлантириш тизими	Коллектив шартнома талаблари асосида индивидуал рағбатлантириш тизими
	Ривожланиш учун маълум вақт талаб қилинади	Келишув асосида ривожланиш
	Иерархия тизимига амал қилинади	Иерархия тизими мавжуд эмас
	Иш натижаларига асосан иш ҳақи белгиланмаган	Иш натижаларига асосан иш ҳақи белгиланган
Меҳнат қонунчилиги	Меҳнат муносабатларининг махсус тартиби асосида	Давлат ва хусусий секторда келишув асосида амалга оширилади
Пенсия таъминоти	Махсус пенсия дастури мавжуд	Махсус пенсия схемасига эга эмас

* Муаллиф ишланмаси.

сидаги муҳокамалар асосида амалга оширилади, давлат хизмати жамоатчилик учун очик. Буюк Британия, Янги Зеландия, Австралия ва бошқа мамлакатларда давлат хизмати ваколатларининг юқори даражада тақсимлангани ва индивидуал мезонлари амал қилади. Давлат сектори муассасалари инсон ресурсларини бошқариш принципларини мустақил ўрнатадилар. Рағбатлантириш ҳажми ва ижтимоий кафолатлар ходимнинг индивидуал натижаларига ҳамда давлат ташкилоти олдига қўйилган вазифаларни ҳал қилишдаги иштироки асосида амалга оширилади.

Таъкидлаш лозимки, англо-саксон моделининг асосий жиҳатлари замонавий кўринса-да, ўзига хос камчиликларга эга. Масалан, контракт асосида ишлаш тартибида хизматчиларнинг ташкилотларда узоқ муддат фаолият олиб бормаслиги ва давлат хизматида бўлган хайрихоҳлиги даражасининг ҳар доим ҳам юқори бўлмаслиги; ташки танлов натижалари ҳар доим ҳам ташкилот манфаатларига тўғри келмаслиги; кадрлар қўнимсизлигининг юқори бўлиши ва узоқ муддатли стратегияларни амалга оширишдаги қийинчиликларни кўрсатиб ўтиш мумкин.

Кўрсатиб ўтилган давлат хизмати моделларини қиёслаш натижасида континентал ёки роман-герман тизимидаги давлат хизматчиларнинг мақоми барқарор хизмат фаолиятига ва профессионал даражага эришишга асосланган бўлса, англо-саксон тизимида – юқори даражадаги иш ҳақи, кучли ижтимоий ҳимоя ва кафолатлардан фойдаланган ҳолда бандлик шароитидан қониқишга қаратилган, деган хулосага келиш мумкин. Бугунги кунда давлат хизматининг иккита модели бири билан аралашиб кетган бўлиб, гибрид модель сифатида Австрия, Латвия, Литва, Мальта, Польша ва бошқаларда кўриш мумкин. Кўплаб хорижий мамлакатлар давлат хизматидаги бошқарув фаолиятини очик тизимга мос равишда

олиб бормоқда. Хусусан, уларда давлат хизматини шартнома асосида олиб бориш ва фаолият самарадорлигига асосланган муносиб иш ҳақини тўлаш тизими жорий қилинган.

Хорижий мамлакатлардаги давлат хизмати тизимини ўрганиш илмий ва амалий аҳамиятга ҳам эга. Унинг илмий жиҳати давлат хизматининг институционал соҳалари билан алоқадор илмий фаразларни, ғоялар ва концепцияларни билишга кўмаклашади. Амалий жиҳатдан эса хорижий давлатларнинг илғор тажрибалари мамлакатнинг давлат фуқаролик хизмати тизимини модернизациялашга ёрдам беради.

Ўзбекистон шароитида давлат фуқаролик хизматини такомиллаштиришда хорижий давлатларнинг бу соҳадаги ижобий ютуқларини таҳлил қилиш лозим. Шу сабабли давлат хизматининг ўзига хос бўлган моделлари татбиқ этилган Япония ва Франциядаги давлат хизматининг ташкилий ва институционал жиҳатларини таҳлил қиламиз.

Япония тажрибаси

Японияда давлат хизмати тизимида 1885 йилда асос солинган бўлиб, миллий манфаатларга эришиш ва бу борада етакчи бўлган давлатларга етишиб олиш мақсадида, император томонидан ушбу соҳанинг муҳим йўналишларини бошқаришни мансабдорларга ишониб топширишдан бошланган [2]. Иккинчи жаҳон урушидан кейин императорнинг ушбу мансабдор шахслари ўзининг мавқеини сақлаб қолган ҳолда “жамият хизматчиси” сифатида фаолиятини давом эттирган. Японияда давлат хизматчилари ҳукумат, партия ёки шахсга эмас, балки Японияга – япон халқига садоқат билан хизмат қилиши керак. Амалдаги Конституцияда, давлат хизматчиларининг мақоми “бутун жамиятнинг хизматчиси” эканлиги ва фуқароларнинг давлат хизматидан тенг кириш тамойиллари белгилаб қўйилган [3].

Японияда давлат хизмати вазирлик ва идораларга асосланган “ёпиқ мо-

дель” сифатида характерланади ҳамда давлат хизматчиси ўзини шу идорага тегишли эканлигини онгли ҳис қилади. Давлат хизматида бўлган шахслар икки тоифага, яъни “махсус хизмат” (қарор қабул қилишда иштирок этувчилар) ва “оддий хизмат” (қабул қилинган қарорларни амалга оширувчи) ходимларига бўлинади. Бундай тоифадаги хизматчиларни лавозимга тайинлаш ва хизмат поғоналарида ўсишнинг турли шакллари қўлланилади. Бундай фарқли ёндашув асосида раҳбар кадрлар тизими шакллантирилади.

Қонунга мувофиқ давлат хизмати қуйидаги тамойилларга асосланади: устуворлиги бўйича (кириш имтиҳонлари ёки аттестация натижалари бўйича); қобилияти бўйича (янги қабул қилинадиганлар учун имтиҳон натижалари, меҳнат қилаётганлар учун диплом, аттестат, шаходатнома ва бошқа ҳужжатларнинг мавжудлиги); нейтраллиги бўйича (давлат хизматчилари шахсий сиёсий қарашга эга бўлишлари тақиқланмаган бўлса-да, лекин улар билан бир жамоада касбий фаолият олиб бориш ҳуқуқига эга эмас); тенг имкониятлари бўйича (мамлакатнинг барча аҳолисига нисбатан); тенглик (барча ишга қабул қилинган учун). Лаёқатсиз, ҳуқуқий лаёқатга эга бўлмаган, озодликдан маҳрум этилган ёки жазо ўтаётган, давлат хизматидан интизомий тарзда бўшатирилганлар, қўпоровчилик ташкилотлари фаолиятида иштирок этувчилар фуқароларнинг давлат хизматида кириши тақиқланган.

Ҳар бир вазирлик мамлакатнинг иқтисодий кўрсаткич мақсадларига эришиш йўлида мамлакатнинг етакчи партияси билан ягона сиёсатни ишлаб чиқишда фаол ҳамкорлик олиб боради. 1947 йилдаги “Давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонун давлат хизматчиси “фақат ижтимоий манфаат йўлида ишлаши ва хизмат мажбуриятларини амалга ошириш чоғида бутун куч ва фикрини унга қаратиши лозимлигини” белгилайди [4].

Давлат хизматчилари ишлари бўйича миллий палата (НПА) томонидан давлат хизматидаги қонунчиликка риоя қилиш, ҳукуматда бошқарувни амалга ошириш, миллий кадрлар учун муносиб меҳнат шароитлари яратилишини таъминлашни тартибга солади [5]. Японияда давлат хизматида кириш танлов асосида амалга оширилади [6]. Кенгаш томонидан парламентга ва вазирликларга кадрлар масаласи бўйича таклиф киритади. Расмий тартибда бундай танловлар “Очиқ эшиклар” тамойили асосида ўтказилади. Танловлар Япония Конституцияси, иқтисодиёт назарияси ва молия, маъмурий ва шахсий ҳуқуқлар, чет тили ва бошқа соҳалар бўйича амалга оширилади. Шунингдек, танлов жараёнида номзоднинг махсус қобилиятлари ва жисмоний тайёргарлиги эътиборга олинади. Бирор масала юзасидан музокарага кириша олиши, фикрларини баён қилиши, билдирилган фикрларни қабул қила олиши ва тезкорлик билан таҳлил қилиши, ўзининг ёндашувлари ва аргументларини ишлаб чиқа олишини аниқлаш мақсадида гуруҳли муҳокама тартибидаги “умумий имтиҳон”га жалб қилинади. Олинган натижалар баҳолаш варақасига қўйилади ва ушбу варақа бир йил давомида ўз кучига эга бўлади. Япония давлат хизмати юқори лавозимларида элитар руҳияти сабабли, имтиҳонларни муваффақиятли топширган талабгорларнинг юқори лавозимларни эгаллаши мумкинлиги кафолатланмаган.

Японияда давлат хизматчиларини тайёрлаш асосида қуйидаги бешта тизим мужассамлашган: умрбод ишлаш, кадрлар ротацияси, иш жойида тайёрлаш ва салоҳиятини ошириш, карьера ва муносиб иш ҳақи [7]. Давлат хизматчилари мажбурий (горизонтал ва вертикал) тартибда ротация қилинади, доимий малакаси оширилади ва меҳнатига муносиб иш ҳақи тўланади. Мажбурий ротациянинг асосий мақсади – давлат хизматида кирган ходим

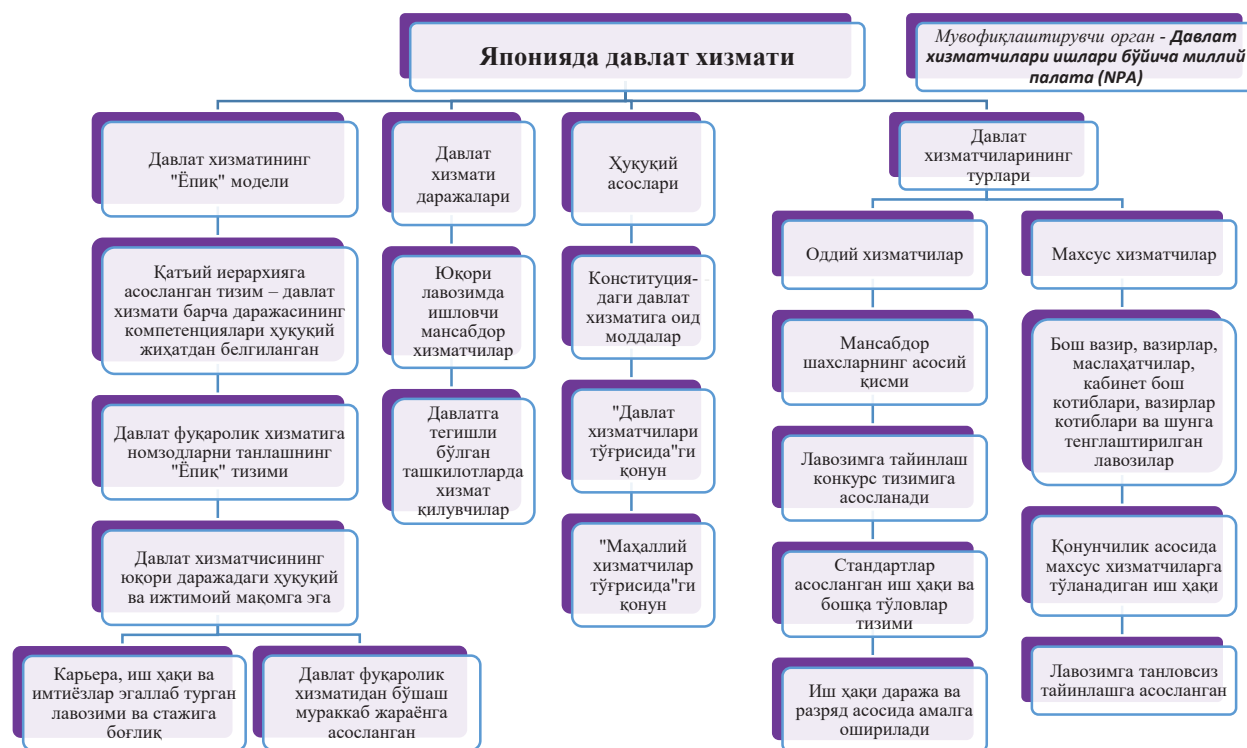
мамлакат ривожланишига катта ҳисса қўшиши керак. Режали мажбурият асосида ҳар бир вазирлик ва идораларда штат қисқаришлари амалга оширилади ҳамда бунда асосий эътибор мансабдор шахс ва ходимларнинг хулқ-атвориға ва этикасиға қаратилади. Ушбу давлатға хос булган “умрбод ишлаш” тизимида лавозим поғоналарида ўсиш ва иш ҳақи меҳнат фаолиятининг давомийлигига боғлиқ [8].

Японияда барча даражадаги давлат хизматчилари белгиланган тартибда малака ошириш ва қайта тайёрлаш курсларида таҳсил олишади. Шу билан бирга, юқори лавозимларни эгаллаган хизматчиларнинг таҳсил олиши шарт эмас, деб ҳисоблашади. Бундай тоифадаги мансабдор шахслар мустақил тартибда тайёргарлик кўришади ва таҳсил олишади. Маҳаллий бошқарув органлари хизматчиларини тайёрлаш ишлари Маҳаллий ўзини ўзи бошқарув вазирлиги таркибидаги Давлат хизмати академияси томонидан амалга оширилади. Давлат хизматчиларини тайёрлаш ишлари ноҳукумат ташкилот мақомига

эга бўлган Кадрлар ишлари бўйича миллий бошқарма томонидан амалга оширилади.

Япония давлат хизмати бошқарувидаги услуб ва мезонларни таҳлил қиладиган бўлсак, раҳбар ва ходимлар гуруҳ бўлиб ёки унинг аъзоси сифатида ишлаш, ўзаро муносабатларда бир-бирини қўллаб-қувватлаш, рағбатлантириш, ташкилотдаги жамоавий ишларда максимал даражада иштирок этиш, шахсий ва кенг профилли мутахассис сифатида компетенциясининг баҳоланиши, қарорлар қабул қилишда қуйидан юқори томон, яъни иерархик тартибнинг мавжудлиги, ноформал тартибдаги мулоқотнинг йўлга қўйилганлиги, хизматга бўлган хайрихоҳлигининг юқорилиги, ўзгаришларни босқичма-босқич асосда эволюцион йўл билан қабул қилиш ва тажрибали (катта) ходимларнинг лавозим поғоналаридан кўтарилишига асосланганлиги билан фарқланади.

Юқоридаги таҳлиллардан келиб чиққан ҳолда Япония давлат хизматини қуйидагича туркумлаб оламиз (1-расм).



1-расм. Япониядаги давлат хизмати тизими

Япониядаги давлат хизматига хос бўлган қуйидаги хусусиятларни ажратиб кўрсатиш мумкин: 1) кучли қабул тартиби ва келгусидаги карьераси конкурс асосида амалга оширилиши натижасида давлат хизматчиларининг юқори даражадаги профессионаллиги; 2) давлат хизматидаги барқарорлик ва кадрлар алмашинувининг кетма-кетликда амалга оширилиши; 3) давлат хизматчиларининг сиёсий нейтрал бўлиш тамойилига амал қилиши; 4) идоралараро ходимлар алмашинуви (мобиллиги) кузатилмайди; 5) элитарлик руҳияти, мансабдор шахсларга анъанавий ҳурматда бўлиш; 6) хизматчиларнинг ижтимоий ҳолати ва моддий таъминотининг барқарорлиги, ҳуқуқий ҳимояланганлиги, ишчанлик сифатлари асосида келгусидаги карьерасига бўлган ишонч; 7) давлат хизматига умрбод қабул тартиби, доимий технологик ўзгаришларни эътиборга олган ҳолда кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишга жиддий эътибор қаратилиши (28 та вазирлик ва идораларда 134 та махсус малака ошириш курслари мавжуд бўлиб, уларда 3 мингдан ортиқ ходим меҳнат фаолиятини олиб боради).

Японияда фуқаролар бир-бирларига, жамиятга ва давлатга бўлган ижтимоий муносабатларига масъулият ва жонкуярлик хосдир. Япон мақолига кўра, “японияликнинг 3 та мажбурияти мавжуд, булар: давлат олдида – Ватанни ҳимоя қилиш, сайловларда иштирок этиш ва солиқларни ўз вақтида тўлаш; оиласи, ташкилоти, жамият ва мамлакатда – ўз бурчини сидқидилдан бажариш” [9]. Бошқа давлатлар қаторида, Япония давлат хизматида маълум бир чекловлар ўрнатилган. Масалан, Ташқи ишлар вазирлигига ишга кирувчилар хорижий фуқаро билан никоҳда бўлиши тақиқланган бўлса, карьера тизимига асосланган давлат хизматчилари ёш бўлмасликлари ва 28 ёшдан ошмаган бўлишлари талаб қилинади. Давлат хизматчилари иш

ташлаш ва митингларда иштирок этиш (ташкил қилиш) ҳуқуқига эга эмас. Тижорат билан шуғулланиш тақиқланган. Маъмурий фаолият билан шуғулланувчи давлат хизматчилари истисно тариқасида ўқитувчилик фаолияти билан шуғулланишлари мумкин [10].

Франция тажрибаси

Францияда давлат хизмати карьера моделига (лавозим поғоналарига босқичма-босқич ўтилади) асосланган бўлиб, номарказлаштирилган ҳолда олиб борилади. Карьера модели доимий меҳнат шартномаси бўйича лавозимга татбиқ қилинади. Давлат хизматида вақтинчалик – муайян муддат бўйича ишлайдиган “контракт” асосидаги лавозимлар ҳам мавжуд бўлиб, бундай лавозимларнинг улуши ҳар бештадан бирини ташкил қилади. 2022 йилда Миллий бошқарув олий мактаби негизида Давлат хизмати миллий институти ташкил қилинган.

Мамлакатда давлат хизмати ва бошқаруви тизимининг самарали фаолият кўрсатиши Давлат хизмати ва маъмурчилик бош бошқармаси (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, DGAFP) томонидан мувофиқлаштирилади ва устувор йўналишлари ишлаб чиқилади [11].

Мамлакатда давлат хизмати учта асосий тамойилга асосланган ҳолда олиб борилади: 1) давомийлик – мамлакат асосий қонунига асосланган ҳолда жамият эҳтиёжларига доимий равишда жавоб бериш; 2) тенгликни таъминлаш – ҳар бир фуқаро давлат хизматидан фойдаланишда тенг ҳуқуққа эга бўлиши; 3) мослашувчанлик – давлат хизмати нафақат жамият эҳтиёжларига мос келиши керак, балки технологик ва замонавий ривожланиш талабларига жавоб бериши керак бўлади.

Давлат хизмати мамлакат ҳудудий жойлашиши ва белгилардан келиб чиқиб икки даражага, яъни марказий давлат хизмати ва маҳаллий давлат хизмати бўлиниди [12]. Давлат хизматчилари

4 та тоифага бўлинади. Хусусан, "А" тоифа – ҳукумат сиёсати доирасида маъмурий фаолият олиб боришлари, ташкилий жиҳатдан стратегияни ишлаб чиқиш ва бошқариш билан боғлиқ лавозимдаги раҳбар ходимлар (ўрта махсус ва олий таълимдаги ўқитувчилик лавозимлари ҳам тааллуқлидир); "В" тоифа – бошқарув функцияларини амалга ошириш, яъни кўпроқ ижроия аҳамиятига эга бўлган вазифаларни бажарувчи ходимлар; "С" тоифа – маълум соҳалар бўйича мутахассис лавозимидаги ходимлар; "Д" тоифа – ёрдамчи ёки техник ходимлар. Бундай тоифалар давлат хизматчиларининг даражаси ва иш ҳақини аниқлашда ишлатилади.

Давлат хизматига ишга кириш, асосан, ички ва ташқи танловлар асосида амалга оширилади. Шунингдек, айрим ҳолатларда (тор доирадаги мутахассислик, сиёсий лавозимлар тавсияси асосида) махсус комиссия қарори асосида йўл қўйилади. Давлат хизматига вақтинчалик шартнома асосида ишга қабул қилишдан кўзланган мақсад ахборот технологиялари ва тор доирадаги

бошқа мутахассисликлар бўйича иқтидорли ёшларни кашф қилиш, ташкилот ва идораларда кадрлар захирасини шакллантириш учун амалга оширилади. Давлат хизматчилари ижтимоий-моддий ва ҳуқуқий жиҳатдан кучли ҳимояланганлиги сабабли, жамиятда давлат хизматига ишга киришга бўлган талаб юқори саналади.

Бошқа давлатлар қатори ушбу мамлакатда ҳам давлат хизматчилари малака ошириш курсларида таҳсил олади. Франция Трансформация ва давлат фуқаролик хизмати вазирлигининг Касбий таълим бюроси томонидан хизматчиларнинг салоҳиятини ошириш масаласи мувофиқлаштириб борилади. Бюро таркибида 5 тадан ортиқ давлат хизмати таълим муассасалари фаолият олиб боради. Мазкур муассасаларда давлат хизматининг турли соҳалари учун ўқув курслари йўлга қўйилган. Давлат хизматчилари малакасини ошириш давлат томонидан тўлиқ молиялаштирилади, тингловчиларга стипендия тўланади ва ўқиш даври меҳнат стажига қўшиб ҳисобланади.



2-расм. Франциядаги давлат хизмати тизими

Юқоридаги маълумотларни умумлаштирган ҳолда Франциядаги давлат хизмати тизимини қуйидагича туркумлаб оламиз (2-расм).

Францияда давлат хизматининг жозибadorлигини ошириш мақсадида, қуйидагилар доимий амалга оширилади. Булар: давлат ташкилотлари ва идораларида меҳнат фаолияти 5 та қадриятга (ҳалоллик, тенглик, касбига содиқлик қизиқувчанлик ва жамоавий рух) асосланган ҳолда олиб борилиши белгилаб қўйилган; давлат хизматининг моҳияти ва яхши ишлаш шароитларини қўллаб-қувватлашга асосланган “Давлат хизматини танла” бренди йўлга қўйилган; мамлакатнинг барча минтақасида давлат хизматининг жозибadorлигини оширишга қаратилган мақсадли Худудий стратегиялар ишлаб чиқилган; ходимларга қўшимча ижтимоий ёрдамларни таклиф этиш дастурлари йўлга қўйилган; инсон ресурслари билан ишлаш (HR) инновациялари фонди маблағлари ҳисоби-

дан ташкилот ва идораларнинг кадрлар билан ишлаш фаолияти мувофиқлаштирилиб, соҳага илғор технологияларни жалб қилишга қаратилган лойиҳалар молиялаштириб борилади.

Хулоса. Умуман олганда, илғор халқаро тажрибалар асосида ишлаб чиқилган моделлар таҳлили мамлакатимизда давлат хизматини ислоҳ қилишда муҳим манба бўлиб хизмат қилади. Бундай моделлар Ўзбекистон қонунчилиги ва давлат фуқаролик хизмати тизимининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда миллий институционал муҳитга жорий этиш имконини беради. Бунда давлат фуқаролик хизматининг танлов асосида қабул қилиш, адолатли ва шаффоф баҳолаш мезонларини жорий қилиш, малака ошириш ва қайта тайёрлаш, одоб-ахлоқ қоидаларига риоя қилиш, лавозим поғоналарида меритократия тамойилларини миллий қонунчиликка интеграция қилишга эътибор қаратиш лозим бўлади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Президент Ш.М. Мирзиёевнинг Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Давлат хизмати бўйича Форуми иштирокчиларига табриги // <https://president.uz/uz/lists/view/8252>
2. H.Shimada-Logie, A.Konishi. The Civil Service and Public Employment. The Author(s) 2024, https://doi.org/10.1007/978-3-031-58610-1_11
3. The Constitution of Japan // <https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/2637>
4. National Public Service Act. (Act No.120 of October 21, 1947) // <https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/15012>
5. The National Personnel Authority (NPA) // <https://www.jinji.go.jp/eng.html>
6. Koichiro Agata and others. Public Administration in Japan. Palgrave Macmillan. Switzerland. 2024. // (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58610-1>
7. Japanese Management: Concept, Nature and Limitations. 30 Jun,2023. // <https://www.geeksforgeeks.org/japanese-management-concept-nature-and-limitations/>
8. Koichiro Agata and others. Public Administration in Japan. Palgrave Macmillan. Switzerland. 2024. // (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58610-1>
9. Ирхин Ю.В. Роль этических кодексов в государственной службе Японии (сравнительный анализ). // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 5. – С. 158-171.
10. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-58610-1_11
11. Институциональный обзор современной госслужбы: роль, функции, и глобальные тенденции. – Астана: Астанинский хаб государственной службы. ПРООН 2023. – С. 51-53.
12. Саликов Д.Х. Государственная служба в V республике. // Научный журнал “Общество, экономика, управление”. 2018. Том 3. № 2. – С. 96-101.

СТРАТЕГИК ТАҲЛИЛ ВА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ (ХОРИЖИЙ ТАЖРИБА ВА ЎЗБЕКИСТОН УЧУН ТАВСИЯЛАР)

Алишер УМАРОВ,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси проректори,
педагогика фанлари доктори, доцент,

Анвар ЮЛДАШЕВ,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси профессори,
тарих фанлари доктори

Аннотация: мақолада айрим хорижий мамлакатларнинг давлат бошқарувида стратегик таҳлил ва режалаштириш тажрибаси келтирилган. Ўзбекистонда стратегик таҳлил ва режалаштириш тизими шаклланиш ва ривожланиш босқичида бўлганлиги сабабли, бу борадаги хорижий тажриба мазкур йўналишда давлат бошқаруви фаолиятини такомиллаштириш омили сифатида хизмат қилиши мумкин.

Калит сўзлар: таҳлил, стратегия, стратегик режалаштириш, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш, давлат ва шаҳар бошқаруви.

Стратегический анализ и стратегическое планирование (зарубежный опыт и рекомендации для Узбекистана)

Алишер Умаров,

проректор Академии государственной политики и управления
при Президенте Республики Узбекистан, доктор педагогических наук, доцент,

Анвар Юлдашев,

профессор Академии государственной политики и управления
при Президенте Республики Узбекистан, доктор исторических наук

Аннотация: в статье представлен опыт стратегического анализа и планирования в государственном управлении некоторых зарубежных стран. Поскольку система стратегического анализа и планирования в Узбекистане находится на этапе становления и развития, зарубежный опыт в этой области может послужить фактором совершенствования деятельности органов государственного управления в данной сфере.

Ключевые слова: анализ, стратегия, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, государственное и городское управление.

Strategic analysis and strategic planning (foreign experience and recommendations for Uzbekistan)

Alisher Umarov,

Vice-Rector of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the
Republic of Uzbekistan, DSc (in Pedagogical Sciences), Associate Professor,

Anvar Yuldashev,

Professor of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the
Republic of Uzbekistan, DSc (in Historical Sciences)

Abstract: the article presents the experience of strategic analysis and planning in public administration of some foreign countries. Since the system of strategic analysis and planning in Uzbekistan is at the stage of formation and development, foreign experience in this area can serve as a factor in improving the activities of public administration in this area.

Keywords: analysis, strategy, strategic planning, socio-economic development, state and city management.

Кириш

Ҳар қандай давлат учун ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг юқори динамикасини таъминлаш шартларидан бири стратегик таҳлил ва режалаштириш бўлиб, у бозор механизмларини такомиллаштириш билан бирга, дунёнинг кўплаб ривожланган мамлакатларида давлат бошқаруви амалиётига кенг жорий этилмоқда. Бу йўл Ўзбекистон учун ҳам долзарбдир. Шуни эътироф этиш керакки, давлат бошқарувида стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг маҳаллий амалиёти АҚШ, Европа Иттифоқи ва бошқа ривожланган мамлакатлардаги шунга ўхшаш фаолият билан солиштирилганда етарлича ривожланган эмас.

Маълумки, ҳозирда Ўзбекистон Республикасининг “Стратегик режалаштириш тўғрисида”ги Қонун лойиҳаси ишлаб чиқилмоқда. Мазкур қонуннинг қабул қилиниши мақсад, мазмун ва мантиқ нуқтаи назаридан мамлакатимиз ривожига ҳуқуқий асос сифатида хизмат қиладиган стратегик ҳужжат бўлади, деб ҳисоблаймиз.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг биринчи ёрдамчиси С.Ш.Мирзиёева ўзининг “Мамлакат ва ҳудудларни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича Ўзбекистон тажрибаси таҳлили” мақоласида таъкидлаганидек, объектив омиллар таъсиридан келиб чиққан ҳолда, Ўзбекистонга МДХнинг аксарият давлатлари каби мустақилликка эришгандан сўнг узоқ муддатли миллий ва минтақавий режалар, дастурлар, лойиҳалар ва стратегияларни ишлаб чиқиш учун бир неча йил керак

бўлди. Ваҳоланки, Ўзбекистонда мамлакатнинг узоқ муддатли стратегияси илк бор 2016-2017 йилларда асослаб берилди ва ишлаб чиқилди. Бунда Ўзбекистон иқтисодиётига энг катта таъсир кўрсатадиган аниқланган глобал тенденциялар ҳисобга олинди [1].

Бугунги кунга келиб, давлат даражасида стратегия масалаларига катта эътибор қаратилмоқда, ҳозиргача бир қатор стратегик ҳужжатлар ишлаб чиқилди ва қабул қилинди, улар ичида: 2017-2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси [2], 2022-2026 йилларда Янги Ўзбекистонни ривожлантириш стратегияси [3], “Рақамли Ўзбекистон – 2030” стратегияси [4], “Ўзбекистон – 2030 стратегияси” [5] каби стратегик ҳужжатлар долзарблиги, қамров даражаси, кўлами бўйича юқори аҳамиятга моликдир.

Шу билан бирга, стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг моҳияти ҳамда мазмунини янада чуқур англаш, шунингдек, фаолиятда қўллаш учун давлат бошқаруви тизимида стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг ўрни бўйича илғор хорижий тажриба таҳлил қилиниши зарур.

Асосий қисм

1. Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг зарурати ҳамда моҳияти

Ҳозирги вақтда деярли барча иқтисодий ривожланган мамлакатларда иқтисодий-ижтимоий ривожланишнинг ҳам минтақавий, ҳам давлат даражасидаги стратегияларини ишлаб чиқишнинг белгиланган механизми мавжуд. Бундай механизмнинг амалий фаолиятдаги

фарқи режалаштириш кўлами, стратегик режаларнинг асосий вазифалари ва функциялари, уларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда қўлланиладиган ёндашувлар билан белгиланади.

Рус олими В.А. Щитинский иқтисодиётнинг бозор регуляторлари билан бир қаторда, уни давлат томонидан тартибга солиш тизими, шу жумладан, ижтимоий-иқтисодий жараёнларни марказлаштирилган режалаштириш ва прогнозлаш тизими қўлланилади, деб ҳисоблайди. Жаҳон иқтисодиётининг беқарорлиги ҳозирдаги Россия-Украина ва Исроил-Фаластин можаролари билан боғлиқ воқеалар стратегик режалаштиришнинг ролини кўпроқ тан олишга ундайди, чунки у иқтисодий соҳадаги мавжуд ижтимоий муносабатларни сезиларли даражада қўллаб-қувватлайди ва рағбатлантиради [6].

Худудий стратегиялар турларидан келиб чиқиб, ривожланган мамлакатларда давлат органлари томонидан ҳал қилинадиган асосий вазифаларни аниқлашимиз мумкин:

- иқтисодиёт ривожланишини бозор ва давлат томонидан тартибга солиш механизмларининг оптимал нисбатини шакллантириш;

- хўжалик субъектларининг ривожланиш стратегияларини давлат-худудий субъектнинг ривожланиш стратегияси билан мувофиқлаштириш;

- фуқаролар ва ташкилотларнинг ердан фойдаланиш режаларини уй-жой коммунал хўжалиги режалари билан мувофиқлаштириш;

- товарлар, иш ва хизматларнинг халқаро майдонида давлатнинг рақобатбардошлигини таъминлаш [6].

Европа Иттифоқи мамлакатларида иқтисодий ривожланишни стратегик режалаштириш ва стратегияларни амалга ошириш жараёни қонун билан аниқ расмийлаштирилган. Шу билан бирга, ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг давлат режалари қонун эмас, якка тар-

тибдаги давлат дастурлари кўринишида ифодаланган ҳолда, улар хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти шунга мувофиқ тузилган йўриқнома характерини олади.

2. Давлат бошқарувида стратегик таҳлил ва режалаштириш бўйича хорижий тажриба

Германияда иқтисодий ривожланишни стратегик режалаштириш механизми тўрт босқичли худудий режалаштиришга асосланади [7].

Федерал даражада, ГФР худуди учун иқтисодиётнинг фазовий ривожланишига асос шароитлар яратилган, уларнинг ривожланиши учун Федерал худудий ташкил этиш, қурилиш ва шаҳарсозлик вазирлиги жавобгардир. Федерал худудлар даражасида худудий ташкил этиш бўйича ер дастури ишлаб чиқилади, унда федерал худуднинг ташкил этилиши ва ривожланишининг асосий қоидалари белгилаб қўйилади.

Минтақавий даража (федератив штатлар ичида) ер ва шаҳар режалаштириш ўртасидаги оралиқ бўғин вазифасини бажаради. Иқтисодиётни ривожлантиришнинг худудий стратегик режалаштириши кенг иқтисодий ва ижтимоий алоқаларга эга бўлган худудий режалаштириш бирлашмалари ёрдамида амалга оширилади. Минтақавий режалаштириш давлат даражасида режалаштириш органлари томонидан ишлаб чиқилган асосий мақсадларни аниқлайди. Минтақавий даражада эса, уларнинг ичида алоҳида жамоалар томонидан қабул қилинган режалаштириш қарорлари мувофиқлаштирилади ва ер режалаштириш мақсадларига мувофиқлаштирилади.

Маҳаллий режалаштириш Германия Федератив Республикасининг худудий режалаштириш тизимидаги энг паст даража бўлиб, у маҳаллий ҳокимият зиммасига юкланади. Иқтисодиётни маҳаллий стратегик режалаштиришнинг асосий таркибий қисмлари муни-

ципалитетларни ва шаҳарсозликнинг узок муддатли ривожланишини режалаштиришдир. Муниципал даражада жамиятни иқтисодий ривожлантиришнинг комплекс режаси, шунингдек, унинг ҳудуди учун қурилиш стратегияси ишлаб чиқилмоқда, бу ФРГ ҳудуди учун қурилиш тўғрисидаги Федерал қонунлар кодексида қонун шаклини олади. Мазкур даражада стратегик чора-тадбирларни амалга ошириш ваколатлари доираси белгиланиб, белгиланган стратегик вазифаларга мувофиқ иқтисодиётни ривожлантиришнинг асосий субъектлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш амалга оширилади.

Германиянинг стратегик режалаштириш механизми минтақалардаги асосий стратегик ўйинчиларнинг иқтисодий манфаатлари бўйича консенсусга эришишга асосланади. Ушбу стратегик мақсадларга эришиш жамиятнинг саъй-ҳаракатларини бирлаштириш имконини беради.

Францияда иқтисодий ривожланишнинг стратегик режалари доирасидаги тадбирларнинг аксарияти ҳеч қандай минтақавий мақсадларга эришишни кўзламайди, лекин умуман олганда, стратегиялар маълум бир ифодага эга [8]. Режалаштириш бўйича Бош комиссар томонидан ишлаб чиқилган стратегия долзарб минтақавий муаммолар ва истиқболларни белгилайди; иқтисодий ривожланишдаги хусусий секторнинг ўзига хослиги, режалаштириш тамойиллари шакллантирилди, Европа ҳудудий тоифалари миқёсида ривожланиш кўрсатилган, Европа Кенгашига аъзо давлатлар ўртасидаги ҳамкорликни мустаҳкамлаш йўналишлари ҳамда унда минтақалар ва алоҳида хўжалик юритувчи субъектларнинг иштироки белгиланади. Францияда кўплаб Европа мамлакатларида бўлгани каби доимий ҳодиса сифатида кўриб чиқилган иқтисодий ривожланиш стратегиясини шакллантириш ва амалга оширишнинг

минтақавий таркибий қисми ҳудудларни қайта қуриш, уларнинг ички ривожланиш салоҳиятидан максимал даражада фойдаланиш, кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватлашга эътибор берилади.

Шу билан бирга, шуни таъкидлаш керакки, иқтисодий ривожланиш стратегиясининг ўзи эмас, балки уни ишлаб чиқиш механизми давлат ва бошқа иқтисодий субъектлар манфаатларини мувофиқлаштириш ва муҳим иқтисодий муаммоларни ҳал қилишда уларнинг саъй-ҳаракатларини бирлаштириш имконини беради. Бу давлат режаси параметрларини хусусий бизнес вакиллари билан маслаҳатлашиш ва мувофиқлаштиришга асосланади. Шу билан бирга, режалаштириш жараёнида барча хўжалик юритувчи субъектлар, жумладан, ҳудудий ва маҳаллий ҳокимият органлари бевосита иштирок этадилар [9]. Бундай келишувлар асосида стратегиянинг таркиби унга миллий иқтисодиётни ривожлантиришнинг стратегик йўналишларига мос келадиган хусусий инвестиция лойиҳаларини киритиш орқали аниқланган.

Иқтисодиётни ривожлантиришнинг стратегик режалари мажбурий ва прогностли жиҳатларни аниқ тақсимлаш билан тавсифланади. Бу Францияда стратегия – давлатнинг миллий иқтисодиётни ривожлантиришга фаол ахборот таъсири кўрсатиш воситасидир, дейиш имконини беради. Умуман олганда, иқтисодий ривожланиш стратегияларини шакллантириш механизми иқтисодий вазиятнинг кутилаётган ҳолатининг кўрсаткичи сифатида Франция режалаштириш тизимининг самарали ишлашини таъминлайди.

Хитойда иқтисодий ривожланишнинг давлат стратегик режалаштириши ҳар томонлама тартибга солувчи ва қонунчилик билан таъминланган. Режаларни ишлаб чиқиш тартибларини, шунингдек, уларни амалга ошириш механизмларини белгилаб, бу жараённинг асо-

сини ташкил этувчи иқтисодий ривожланиш субъектлари ўртасидаги ахборот ўзаро алоқаларининг асосий алгоритмларига таъсир қилади. Интеграциялашган стратегик режалаштириш тизими бошқарувнинг барча даражаларини қамраб олади [10]. Иқтисодий ривожланиш стратегияларини шакллантириш ва амалга ошириш механизми жамиятнинг барча элементларини том маънода “сингдиради”. Хитойнинг ҳар томонлама иқтисодий ривожланишининг стратегик йўналишлари Давлат режа қўмитаси томонидан белгиланади. Хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятининг асосий параметрлари миллий устуворликларга мувофиқ, мустақил равишда белгиланади ва халқ хўжалигини ривожлантиришнинг давлат режаларида бевосита ёки билвосита акс эттирилади [11]. Вилоятлар ва миллий минтақавий автономиялар даражасида стратегик режаларга ҳар қандай тузатишлар юқори органлар билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Ҳудудий иқтисодий ривожланиш субъектларига давлат режалаштириш доирасидан ташқарида қоладиган масалаларда деярли чексиз мустақиллик берилади.

Ҳудудий иқтисодий ривожланиш стратегияларини амалга ошириш механизми иқтисодиётнинг давлат сектори устунлиги ва унинг хусусий сектор билан уйғунлашувига асосланади. Давлат стратегик режасининг бир қатор кўрсаткичлари амалга оширилиши мажбурий бўлиб, унинг алоҳида параметрлари кутилаётган ривожланиш кўрсаткичлари ҳисобланади. Давлат режаси билан тартибга солинган кўрсаткичларнинг бажарилиши қатъий назоратга олинган.

АҚШда расмий равишда яхлит стратегик иқтисодий ривожланиш режалари ишлаб чиқилмайди. Миллий иқтисодий ривожланишнинг устувор йўналишлари давлат раҳбарининг ҳисоботларида акс этади. Миллий устувор йўналишлар доирасида турли ҳудудий даражалар-

да кўплаб дастурлар ишлаб чиқилади ва амалга оширилади. Масалан, фақат штатлар даражасида АҚШ ҳукумати 6 мингдан ортиқ иқтисодий ривожланиш дастурларини амалга оширади. Бундай дастурларни ишлаб чиқишнинг асосий омили махсус прогнозлаш муассасалари тармоғи томонидан тузилган прогнозларга асосланади. Ушбу муассасалар шартнома асосида ишлайди.

Бир қатор штатларда кенг қамровли узоқ муддатли прогнозларни ишлаб чиқиш учун махсус комиссиялар ва марказлар мавжуд. Президент девонида давлат раҳбари учун прогноз ҳисоботларини тайёрловчи статистик ва сиёсий бўлим мавжуд.

Ҳудудий иқтисодий ривожланишнинг стратегик режалаштириш мамлакатнинг тўққизта иқтисодий ҳудудидан иборат ягона тармоқ асосида амалга оширилади. Ушбу тизим ҳудудий ривожланишни тартибга солишнинг комплекс ёндашувини таъминлаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Унинг ижросини махсус ташкилот – Иқтисодий ривожланиш маъмурияти (аввал – Ҳудудий режалаштириш маъмурияти) назорат қилади. Ушбу идора депрессив ҳудудлар билан шуғулланади ва уларнинг ривожланишини миллий стратегияга мувофиқ бошқаради. Бунинг учун у турли механизмлардан, жумладан, солиқ имтиёзларидан тортиб, айрим лойиҳаларни бевосита давлат томонидан молиялаштириш ва ҳукумат буюртмаларини жойлаштиришгача бўлган чораларни қўллайди [12].

АҚШда минтақавий иқтисодий ривожланишнинг марказлашган стратегик режалаштириш тизими стратегик қарорларни ишлаб чиқиш учун муҳим бўлган ахборотни йиғиш, таснифлаш, гуруҳлаш, бирламчи қайта ишлаш, сақлаш ва узатишни тўлиқ компютерлаштиришга асосланган. Қўлланиладиган дастурий таъминот воситаларининг арсенали доимий равишда такомиллаштирилмоқда.

Бу борада АҚШ маъмурияти томонидан Миллий фан жамғармаси ҳомийлигида бошланган, ахборотни қайта ишлашнинг инқилобий тезлигини таъминлашга қаратилган “Терра” лойиҳаси жуда характерли бўлиб, бу марказлашган режалаштиришнинг юқори даражадаги саноатлашганидан далолат беради [13].

Миллий устувор йўналишларнинг амалга оширилиши мақсадли дастурлар, давлат харидлари, ривожланиш институтлари ва махсус ташкил этилган муассасалар ўртасидаги мувофиқлаштирилган ҳамкорлик механизми орқали таъминланади. Давлат бошқаруви, режалаштириш ва прогнозлаш тизимининг асоси ҳукумат харажатлари механизми ҳисобланади. Ушбу механизм орқали АҚШ иқтисодиётида ялпи миллий маҳсулотнинг 40%гача миқдори тақсимланади ва у батафсил тартибга солинган. АҚШда миллий ривожланишнинг аниқ белгиланган устувор йўналишлари турли ҳудудий иқтисодиёт субъектларининг фаолиятини ушбу йўналишларга мослаштириш имконини беради. Ушбу устувор йўналишларга риоя қилиш солиқ имтиёзлари, преференциал буюртмалар, ахборот базаларига кириш ва бошқа чоралар билан рағбатлантирилади. Турли вазирлик ва идоралар фаолияти ҳам миллий манфаатларга мувофиқлиги нуқтаи назаридан баҳоланади. Буларнинг барчаси жамиятнинг турли соҳалари ва иқтисодиёт тармоқларининг интеграциясини рағбатлантириб, уларнинг манфаатларини бирлаштиради.

3. Стратегик режалаштиришнинг асосий мақсади ижтимоий-иқтисодий ривожланиш

Ривожланган мамлакатларда тараққиётнинг турли босқичларида иқтисодий ривожланишни стратегик режалаштириш жараёнининг асосий параметрларини умумлаштириш унинг ишлашини таъминлашнинг асосий ён-

дашувларини аниқлаш имконини беради. Энг соддалаштирилган ёндашув иқтисодиётнинг алоҳида соҳалари ёки тармоқлари учун макроиқтисодий параметрларни тақсимлаш билан яқин ёки узоқ муддатли истиқболда миллий иқтисодиётни ривожлантириш прогнозини марказлаштирилган ишлаб чиқаришга қисқартирилади. Прогнозни ҳисобга олган ҳолда ривожланиш мақсадлари илгари сурилади, уларга эришиш миллий нуқтаи назардан мақбул деб ҳисобланади. Стратегик режада белгиланган мақсадларга эришиш учун воситаларни ишлаб чиқиш назарда тутилмаган. Бундай прогноз режаси ҳўжалик юритувчи субъектлар учун уларнинг фаолияти эркинлигини ҳеч қандай тарзда чекламасдан, ривожланиш йўриқномаси бўлиб хизмат қилади, бу, аслида, ахборот функциясини бажариш билан боғлиқ.

Яна бир ёндашув ривожланиш мақсадларини аниқлаш ва уларга эришиш воситаларини ишлаб чиқиш асосида минтақавий иқтисодий ривожланиш стратегияларини шакллантириш билан боғлиқ. Стратегия иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиш параметрларини асослаш учун инструментал модель вазифасини бажаради. Марказлаштирилган ҳолда амалга оширилаётган стратегияни ишлаб чиқиш асосий режалаштирилган объект сифатида давлат секторини ривожлантириш параметрларига асосланади. Иқтисодиётнинг хусусий ва аралаш тармоқларига таъсир этувчи унинг таркибий қисмлари эҳтимоллик хусусиятига эга.

Давлат сектори субъектлари учун стратегия параметрлари бошқа иқтисодий ривожланиш субъектлари учун улар фаолиятининг асосини ташкил қилади, улар қабул қиладиган қарорларнинг характерига ҳал қилувчи таъсир кўрсатмайди. Ушбу ёндашув СССРда 1980 йилларда тўлиқ иқтисодий жавобгарлик шароитида халқ ҳўжалигини режалаштириш талқинларига яқин.

Бундай стратегик режанинг асосий вазифаси ахборотдир. Шунингдек, у қуйидаги функцияларни ҳам бажаради: иқтисодиётнинг давлат сектори субъектлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва рағбатлантириш; йўналтириш – бошқа субъектлар учун (биз иқтисодиётнинг хусусий ва аралаш секторлари вакиллари қарорлар қабул қилишда эркин бўлиб, давлат корхоналари вакили бўлган айрим хўжалик субъектлари ривожланишининг ўзига хос йўналишини ҳисобга олган ҳолда ўз бизнесини қуришларини назарда тутиб, бу функция ҳақида гапиришимиз мумкин) [14].

Иқтисодиётни ривожлантиришни стратегик режалаштириш механизмининг ишлашини таъминлаш ёндашувларидан бири стратегик режани ишлаб чиқишнинг анча мураккаб ва меҳнат талаб қиладиган жараёни билан боғлиқ. Стратегия параметрлари барча манфаатдор томонларнинг улар ўртасида муроСага эришишга қаратилган ахборот ҳамкорлиги асосида шакллантирилади. Режалаштириш самарадорлиги кўп жиҳатдан давлат органлари вакиллари ва турли ҳудудларни ифодаловчи ҳар хил бизнес гуруҳлари ўртасидаги музокаралар ва маслаҳатлар билан белгиланади. Асослашнинг пухталиги нуқтаи назаридан, режалаштиришга урғу ривожланиш мақсадларини аниқлашга ўтади. Мақсадларга эришиш воситаларини аниқлаш барча манфаатдорлар томонидан маъқулланган хатти-ҳаракатларнинг энг оқилона вариантини танлаш характерига эга. Бундай стратегия нафақат бошқарувчи функцияни бажаради, чунки у хўжалик субъектларининг манфаатларини ҳисобга олишга асосланган, балки реал ўзаро таъсир натижасида ишлаб чиқилгани сабабли мувофиқлаштирувчи функцияни ҳам бажаради. Шу билан бирга, у маслаҳат характерига ҳам эга ва хўжалик юритувчи субъектларнинг ривожланиш йўллари-ни танлаш эркинлигини чекламайди.

Ушбу ёндашув асосида иқтисодий ривожланиш стратегиясини шакллантириш механизми ушбу жараённинг мураккаблиги, тизимлилиги, оптималлиги, мослашувчанлиги ва чекланган ресурслар билан таъминланишини ўз ичига олган муҳим услубий тамойилларини комплекс тарзда амалга оширишни энг кўп таъминлайди. Мураккаблик режалаштиришнинг барча оқибатларини режалаштириш объекти ва унинг ташқи муҳитига нисбатан тўлиқ ҳисобга олишда ифодаланади. Тизимлилик принципи режалаштирилган объектнинг ўзаро боғлиқ элементлар мажмуасидан иборат мураккаб жараён ёки ҳодисани ифодалаши ёки ўзи қандайдир тизимнинг бир қисми бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиш заруратидан иборат. Бу тамойил бевосита макроиқтисодий режалаштириш, минтақавий даражада иқтисодий ривожланишни режалаштириш ва микрорежалаштириш (корхона даражасида) жараёнларини мувофиқлаштириш тартибларида ифодаланади.

Оптималлик – бу режалаштиришнинг энг яхши ҳолат параметрларига эришиш ва режалаштирилган объектни энг оқилона йўллар билан ривожлантиришга йўналтирилганини англатади. Ушбу тамойилнинг амалга оширилиши кўп жиҳатдан бир вақтнинг ўзида режалаштириш объекти сифатида ишлайдиган режалаштириш субъектлари манфаатларини муроСага келтириш асосида мувофиқлаштириш механизми билан таъминланади. Мослашувчанлик режа кўрсаткичларини режалаштириш объекти ва унга ташқи муҳитнинг ўзгарувчан параметрлари билан боғлаш имкониятини беради. Ресурсларнинг чекланганлиги режалаштириш жараёнида ҳам, режаларни амалга оширишда ҳам барча турдаги ресурслардан энг оқилона ва самарали фойдаланишни талаб қиладди. Режалаштириш жараёнида кенг иштирок этувчи иқтисодиётнинг микродаражаси вакиллари учун бозор шароитида

чекланган ресурслардан унумли фойдаланиш, умуман олганда, фақат муваффақият гарови эмас, балки мавжудлик шарти ҳисобланади.

Юқорида санаб ўтилган давлатларда стратегия ишлаб чиқиш тажрибаси нафақат ўз раҳбарларининг ушбу мамлакатлар ижтимоий-сиёсий воқелигининг анъанавий омили – зарур ислохотларни амалга оширишда давлатнинг кучли ролидан моҳирона фойдалангани, балки уларнинг барчасини ўз миллий стратегияларининг марказий элементи сифатида ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг беш йиллик режаларига эътибор қаратгани билан ҳам эътиборлидир. Бундан ташқари, ушбу мамлакатлар мисолида миллий стратегияларнинг босқичма-босқич ўзгариши, соф иқтисодий ривожланиш воситасини иқтисодий, ижтимоий ва экологик мақсадларни уйғунлаштиришнинг самарали дастакларига бемалол айлантирилиши яққол намоён бўлади.

4. Ўзбекистон ривожланишининг стратегик таҳлили доимий асосда ўтказилиши

Постсовет маконининг бир қатор мамлакатлари, шулар қаторида Ўзбекистон учун ҳам самарали стратегияларни шакллантириш билан боғлиқ юқорида қайд этилган тизимли муаммонинг ўзига хос хусусиятини ҳисобга олсак, унинг мумкин бўлган ечимларидан бири, фикримизча, академик стратегиялаш методологиясини ўз асарларида асослаб берган, В.Л. Квинт томонидан таклиф қилинган таҳлилий усуллардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. В.Л.Квинтнинг стратегик фикрлаш бўйича 15 та қоидадан иборат бўлган тавсияси ҳудудий ёки давлат даражасида стратегик режалаштириш билан шуғулланувчи мутахассислар учун амалий аҳамият касб этади [15]. Улар:

1-қоида. Стратегияда сиз фақат ақл-идроқка таяна олмайсиз.

2-қоида. Стратегияда кўпчиликнинг фикри, одатда, нотўғри.

3-қоида. Стратегияда ҳозирги замон аллақачон ўтмишдир.

4-қоида. Стратег муваффақиятли амалга оширилган, ғалаба қозонган стратегиялар тажрибасини ўрганиши ва фойдаланиши керак.

5-қоида. Ҳеч қандай стратегия абдий давом этмайди.

6-қоида. Инерциал фикрлаш стратегик фикрлашнинг асосий душманидир.

7-қоида. Стратеглар стратегиянинг башорат қилинадиган моделлари ва сценарийларини ишлаб чиқмаслиги керак.

8-қоида. Муваффақиятли стратегияга эришиш учун ғирром усулларга таяниш мумкин эмас.

9-қоида. Стратеглар келажакдаги тартибсизликни тизимга солиш ва муваффақиятли стратегик лойиҳага айлантиришга чақиради.

10-қоида. Асимметрик жавоб стратегиялари ҳар доим носимметрикларга қараганда самаралироқ.

11-қоида. Стратеглар ҳар доим оптимист бўлишлари керак.

12-қоида. Рақобатчингизни ҳар доим қайта баҳоланг.

13-қоида. Стратегик муҳим инновацияларни қўллаб-қувватлаш улкан стратегик рақобатдош устунликларни таъминлаши мумкин.

14-қоида. Стратеглар аниқловчи сифатида вақтдан фойдаланган ҳолда чекланган ресурсларни оптималлаштиришлари керак.

15-қоида. Стратеглар стратегик объектнинг ҳақиқий қадриятлари, манфатлари ва устуворликларини аниқлаб олишлари керак, шунчаки унинг раҳбарларининг хоҳиш-истакларига эътибор қаратмасликлари керак.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 31 декабрдаги “Мамлакатнинг ижтимоий, сиёсий ва иқтисодий ривожланиш соҳаларидаги стратегик

таҳлил ва тадқиқот қилиш фаолиятини самарали ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-467-сонли қарорига биноан давлат раҳбарига ички ва ташқи сиёсат бўйича узоқ муддатли стратегик таҳлилий ҳужжатлар ва таклифларни мунтазам тақдим этадиган таҳлилий ва тадқиқот тузилмалари фаолиятини ташкил этиш бўйича Мувофиқлаштирувчи кенгаш ташкил этилди.

Ҳужжатга биноан, Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг асосий вазифалари қуйидагилар:

- илмий ва амалий тадқиқотларни ташкил этишга буюртмалар тизимини жорий этиш;

- йиллик стратегия йўналиши бўйича тадқиқотлар ишлаб чиқиш ва белгилаш, мамлакатни янада ислоҳ қилишнинг устувор йўналишларини аниқлаш жараёнида уларнинг натижаларидан фойдаланиш;

- мамлакатнинг ички сиёсий ривожланиши тўғрисида амалий ва холис маълумотлар базасини шакллантириш мақсадида, социологик тадқиқотларни режалаштириш;

- ўқув ва тадқиқот тузилмалари фаолиятини такомиллаштириш, шу жумладан, зарур бўлганда янги марказлар ташкил этиш, мавжудларини модификациялаш ва ихтисослаштириш бўйича таклифлар киритиш;

- иқтисодий фаолият соҳасида кадрлар тайёрлаш, шу жумладан, хорижий илмий-тадқиқот институтлари билан биргаликда, иқтисодий тузилмалар ходимларининг малака ошириш курсларини ташкил этиш;

- давлат таҳлил марказлари ва илмий-тадқиқот институтларининг мустақил ва хорижий таҳлил тузилмалари ҳамда экспертлар билан ҳамкорлигини таъминловчи ягона платформани яратиш;

- статистик маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилишнинг ягона стандартларини ишлаб чиқиш, шунингдек, бир қатор

вазирлик ва идораларнинг ҳар ойда янгиланадиган ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичларини ўз ичига олган идоралараро интеграциялашган маълумотлар базасини шакллантириш.

Кенгаш таркибида қуйидаги йўналишлар бўйича масъул бўлган ишчи гуруҳлар ташкил этилади:

- хавфсизлик ва ижтимоий барқарорлик;

- давлат ва жамият қурилиши;

- ижтимоий-иқтисодий ривожланиш;

- ташқи сиёсат ва халқаро ҳамкорлик;

- стратегик режалаштириш ва ҳудудларни ривожлантириш;

- иқлим ўзгариши ва сув танқислиги масалалари [15].

Хулоса

Ривожланган бозорларга эга бўлган мамлакатлар тажрибаси таҳлили шуни кўрсатадики, ижтимоий-иқтисодий ривожланишни стратегиялаштириш тизимини ташкил этишда ёндашувлар хилма-хиллигига қарамай, ҳар қандай давлатнинг миллий стратегияси унинг салоҳияти, рақобатдош устунликлари ва иқтисодий ўсишнинг янги манбаларидан самарали фойдаланишга асосланиши керак.

Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, кўп мамлакатларда ижтимоий-иқтисодий ривожланишни стратегиялашда синоним сифатида, моҳиятан, ҳар хил тушунча ва категориялардан фойдаланилади, бу эса услубий жиҳатдан хато бўлиб, амалиётда оғир оқибатларга олиб келади.

Шу нуқтаи назардан, Ўзбекистон, бошқа кўплаб постсовет давлатлари каби, узоқ муддатли мақсадларга эришишга қаратилган иқтисодий сиёсат чора-тадбирларини фаол амалга ошириш билан бирга, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда стратегик режалаштиришнинг барча масалаларини, шу жумладан, тегишли концептуал аппаратдан бир хилда фойдаланишни тартибга солувчи кенг қамровли

ҳуқуқий базани шакллантириш жараёнини яқунлаши зарур. Хусусан, Ўзбекистон Республикасининг “Стратегик режалаштириш ҳужжатлари тўғрисида”ги Қонунини қабул қилишни жадаллаштириш, мамлакатимизни узоқ муддатли ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш стратегиясини (“Ўзбекистон – 2030” стратегияси) ишлаб чиқиш ва қабул қилишни яқунлаш, барча стратегик ҳужжатлар – ўрта муддатли истиқболдаги ривожланиш дастурлари ва устувор йўналишларини унга мувофиқлаштириш, зарур ресурслар билан таъминлаш.

Хорижий давлатларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш стратегиясини шакллантириш бўйича юқорида келтирилган тажрибасини, таҳлил қилиш натижаларига асосланиб, глобал ва миллий тенденциялар ҳамда ижтимоий-иқтисодий ривожланиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда давлат стратегияларини ишлаб чиқиш билан боғлаш мумкин. Шунингдек, миллий стратегиялар концепциясини ишлаб чиқиш методологик асосларини ўрганиш, унинг миссияси, мақсади, устувор йўналишлари ва рақобатбардошлик афзалликларини очиб бериш ҳам стратегик режалаштиришнинг муҳим йўналишлардан биридир.

Фикримизча, ушбу ёндашувни иқтисодий ривожланиш стратегияларини шакллантиришда амалий қўллашнинг самарадорлиги, асосан, давлат бошқарувнинг асосий субъектлари томонидан устувор йўналишлар ва ривожланиш жиҳатларини мувофиқлаштириш ҳамда уларнинг ҳаракатларини координация қилиш механизми билан боғлиқ.

Стратегик режалаштириш жараёнини соддалаштириш натижасида режани ишлаб чиқишда янги ёндашув пайдо бўлди. Ушбу ёндашувнинг аввалгилари билан узвий боғлиқлиги шундаки, режа манфаатдор томонлар билан маслаҳатлашув асосида ишлаб чиқилади, мақсадлар муросага келиш жараёнида

аниқланади ва иқтисодий субъектлар учун оптимал ҳаракат йўналишини танлашга асос бўлади. Шу билан бирга, режа тавсиявий характерга эга бўлади.

Стратегик режалаштириш механизмнинг соддалаштирилиши режалаштириш субъектлари сонининг ҳам вертикал, ҳам горизонтал кесимда қисқариши ҳисобига амалга оширилади. Натижада, стратегиянинг давлат миқёсида иқтисодиёт субъектлари учун ахборот-маълумотнома сифатидаги роли ва аҳамияти пасайиб боради. Бу, бир томондан, стратегия иқтисодий ривожланишнинг барча асосий субъектлари манфаатларини акс эттирмаслиги билан боғлиқ бўлса, бошқа томондан, стратегия шакллантириш жараёнининг заиф жиҳатларидан бири – манфаатларни мувофиқлаштириш механизмнинг умуммиллий даражада етарлича ривожланмаганлиги билан ҳам изоҳланади.

Шундай қилиб, давлат бошқарувида иқтисодий ривожланиш стратегияларини шакллантиришда, шунингдек, минтақавий ёки ҳудудий даражасида ҳам давлат бошқаруви органлари томонидан стратегик таҳлил асосида режалаштирилган қарорларни қабул қилиш усуллари ва алгоритмлари сезиларли даражада фарқ қилиши мумкин, деган хулосага келишга имкон беради. Минтақавий иқтисодий ривожланишда стратегик режалаштиришни ташкил этиш ёндашувлари иқтисодий ривожланиш эҳтиёжларига мувофиқлик даражаси, ушбу жараёнда иштирок этувчи субъектларнинг сони ва таркиби, режалаштириш ва таҳлилий маълумотларнинг жамланганлик даражаси, унинг таркибий қисмларини мувофиқлаштириш даражаси ва бир қатор бошқа параметрлар бўйича фарқ қилиши мумкин. Ушбу механизмларни такомиллаштиришнинг муқаррар равишда хорижий тажрибани ҳисобга олган ҳолда амалга оширилишига асосланади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони. <https://lex.uz/docs/3107036>
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги ПФ-60-сонли Фармони. www.Lex.uz
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги “Ўзбекистон – 2030” стратегияси тўғрисида”ги ПФ-158-сонли Фармони. <https://lex.uz/ru/docs/66004132>
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 5 октябрдаги “Рақамли Ўзбекистон – 2030” стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-6079-сонли Фармони. <https://lex.uz/docs/3107036>
5. Мирзиёева С.Ш. Анализ опыта Узбекистана по разработке стратегии развития страны и регионов.
6. Щитинский В.А. Российский опыт и зарубежная практика стратегического территориального планирования // Управление развитием территории. – 2007. № 1 [Электронный ресурс].
7. Мищенко В.В. Зарубежный опыт регионализации экономики страны. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.polbu.ru> (дата обращения 8.09.2023.)
8. Воробьев А.В. Эволюция научных взглядов на стратегическое финансовое планирование за рубежом // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс]. 2018. № 29. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20382399_66919839.pdf/
9. Бауэр В. П. Французский опыт для совершенствования российской системы стратегического планирования.
10. Быдтаева Э.Е. Зарубежный опыт стратегического планирования регионального экономического развития.
11. Delorm R., Andre Ch. L'Etat et L'economie. – Paris:Ed. Senit, 1993; Quinet E. La planification francaise. – Paris: PVF, 1990.
12. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Монография. – 2-е издание. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – 170 с.
13. Полтерович В. Стратегии модернизации, институты и коалиции // Вопросы экономики. – 2008. № 4. – С. 15-16.
14. Погребинская В.А. Опыт стратегического планирования России // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. № 14. – С. 1629-1644.
15. Ўзбекистон ривожланишининг стратегик таҳлили доимий асосда ўтказилади. <https://www.norma.uz>

РИВОЖЛАНГАН ЕВРОПА ДАВЛАТЛАРИ ТАЖРИБАСИДА ЖАМОАТЧИЛИК НАЗОРАТИ ВА УНИ ЎЗБЕКИСТОНДА ҚўЛЛАШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Отабек УСМАНОВ,

Рақобатни ривожлантириш ва истеъмолчилар ҳуқуқларини
ҳимоя қилиш қўмитаси раисининг маслаҳатчиси

Аннотация: мақолада Ўзбекистонда жамоатчилик назорати, ривожланган Европа давлатлари тажрибасида жамоатчилик назоратининг ўзига хос жиҳатлари ва уни миллий тажрибага қўллаш асослари таҳлил қилинган. Хусусан, Германия, Буюк Британия, Швейцария ва Финляндия мисолида фуқароларнинг давлат бошқарувида иштирокини таъминлаш механизмлари, ҳуқуқий асослар ҳамда институционал амалиётлар кўриб чиқилган. Ушбу давлатларда жамоатчилик назоратини ташкил этиш очиқлик, шаффофлик ва ҳисобдорлик тамойиллари асосида шакллантирилгани, аҳолининг давлат органлари фаолиятига таъсирчан иштирокини таъминлашга алоҳида эътибор қаратилгани қайд этилган. Шунингдек, Ўзбекистон шароитида ушбу илғор тажрибаларни қўллаш имкониятлари, жумладан, рақамли платформалар орқали фуқароларнинг иштирокини кенгайтириш ва жамоатчилик назорати самарадорлигини ошириш бўйича илмий хулосалар берилган.

Калит сўзлар: жамоатчилик назорати, фуқаролик жамияти, транспарентлик, жамоавий ташаббус, Европа тажрибаси, Германия, Буюк Британия, Швейцария, корпоратив бошқарув, шаффофлик, давлат бошқаруви.

Общественный контроль в опыте развитых европейских стран и перспективы его применения в Узбекистане

Отабек Усманов,

Советник председателя по вопросам организации связей с общественностью
Комитета по развитию конкуренции и защите прав потребителей

Аннотация: в статье анализируются общественный контроль в Узбекистане, особенности общественного контроля в опыте развитых европейских стран, а также основы применения этого опыта в национальной практике. В частности, на примере Германии, Великобритании, Швейцарии и Финляндии рассмотрены механизмы участия граждан в государственном управлении, правовые основы и институциональные практики. Отмечено, что в данных странах общественный контроль формируется на принципах открытости, прозрачности и подотчётности, а также уделяется внимание обеспечению действенного участия населения в деятельности государственных органов. В исследовании также представлены выводы о применении данного опыта в условиях Узбекистана, включая расширение участия граждан через цифровые платформы и повышение эффективности общественного контроля.

Ключевые слова: общественный контроль, гражданское общество, транспарентность, коллективная инициатива, европейский опыт, Германия, Великобритания, Швейцария, корпоративное управление, прозрачность, государственное управление.

Public control in the experience of developed European countries and prospects for its application in Uzbekistan

Otabek Usmonov,

*Advisor to the Chairman on public relations of the Competition promotion
and consumer protection Committee of the Republic of Uzbekistan*

Abstract: the article analyzes the specific features of public oversight in Uzbekistan, the experience of developed European countries, and the basis for its application to national practice. In particular, the mechanisms, legal foundations, and institutional practices for ensuring citizen participation in public administration are examined in the examples of Germany, Great Britain, Switzerland, and Finland. It is noted that the organization of public oversight in these countries is based on the principles of openness, transparency, and accountability, and special attention is paid to ensuring effective participation of the population in the activities of state bodies. Also, scientific conclusions are given on the possibilities of applying these advanced practices in the conditions of Uzbekistan, including expanding citizen participation through digital platforms and increasing the effectiveness of public oversight.

Keywords: public control, civil society, transparency, collective initiative, European experience, Germany, Great Britain, Switzerland, corporate governance, transparency, public administration.

Кириш. Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида жамоатчилик назорати амалга оширилишининг назарий асослари белгиланишига, фаол таъсир кучларининг ташкилий-ҳуқуқий механизмларини мустаҳкамлашга қаратилган ҳуқуқий ислохотлар босқичма-босқич амалга оширилмоқда. Мамлакатимизда жамоатчилик назоратининг ташкилий-ҳуқуқий шаклланиши кўплаб ривожланиш давларини бошидан кечирди.

Бу ўринда, биринчи навбатда, янгиланган Конституциямизда “давлатнинг жамият олдидаги масъулиги”, “жамоатчилик назорати” каби тушунчаларнинг ҳуқуқий жиҳатдан белгилаб берилгани аҳамиятлидур. 2018 йил 12 апрелда Ўзбекистон Республикасининг 474-сонли “Жамоатчилик назорати тўғрисида”ги Қонуни қабул қилинди [1]. Ушбу Қонун 21 та моддадан иборат бўлиб, жамоатчилик назоратининг ҳуқуқий ўрнини, аҳамиятини, давлатимизда унинг ишлаш тизимларини тўлиқ бўлмаса-да, умумий тарзда ёритиб белгилаб берилиши кенг жамоатчилик, халқаро экспертлар томонидан олқишлар билан кутиб олинди. Ушбу омил давлатимиз тарихида ушбу соҳани ҳуқуқий таъминлашдаги, жамоатчилик назоратини реал кучга айлантиришдаги катта қадамлардан бўлди.

Ушбу мақолада биз халқаро тажрибани юксак натижаларга эришган давлатлар мисолида таҳлилий кўриб чиқиб, уларнинг Ўзбекистон қонунчилигига жорий қилиш имкониятларини ҳам ҳисобга олинган ҳолда айнан Европа Иттифоқида (кейинги ўринларда-ЕИ) самарали натижаларга эришган давлатлар мисолида ўрганиб чиқишга ҳаракат қилдик.

Европада жамоатчилик назоратининг (**public control**) қуйидаги жиҳатларини энг яхши тажрибалар сифатида белгилашимиз мумкин:

1. **Транспарентлик (шаффоф очиклик):** жамоатчилик назорати жараёнларида давлат бошқарув органларининг барча турдаги қарорлари оммага очик ва шаффоф бўлади. Бу ҳукумат ва ташкилотларнинг халқ олдида тўлиқ ҳисобдорлигини таъминлайди.

2. **Инклюзивлик:** барча манфаатдор томонлар, шу жумладан, фуқаролик жамияти, ОАВ, бизнес вакиллари ва бошқалар жамоатчилик назоратининг барча босқичли жараёнларда иштирок этиш имкониятига эга бўладилар.

3. **Ҳисобдорлик:** жамоатчилик назорати орқали давлат органлари ўз фаолияти бўйича ҳисобот беришга мажбур ва бу барча бўғинларда мажбурий тарзда жорий этилиши керак. Бу коррупция ва

ноқонуний хатти-ҳаракатларни камай-тиришга ёрдам беради.

4. *Мустақиллик*: назорат қилувчи органлар мустақил бўлиб, сиёсий ёки иқтисодий таъсирлардан ҳимояланган бўлади. Бу уларнинг холис ва адолатли ишлашини таъминлайди.

5. *Жавобгарлик*: жамоатчилик назоратининг жараёнлари ҳамда умумий натижалари бўйича қонуний ва маъмурий чоралар кўрилади, бу эса, жамоатчилик назоратининг самарадорлигини оширади ва аҳолининг унга бўлган ишончини кучайтиради.

6. *Технологиялардан фойдаланиш*: рақамли технологиялар ва платформалар жамоатчилик назоратини осонлаштиради, маълумотларга киришни яхшилади ва фуқароларнинг фаол иштирокини таъминлайди.

Бу жиҳатлар Европада жамоатчилик назоратининг самарадорлигини таъминлашга ва фуқароларнинг давлат бошқарувига ишончини оширишга ёрдам беради. Европада 2012 йилдан жамоатчилик назорати бўйича махсус фуқаролик ташаббуси (***Citizens-insitative public***) портали бутун Евро Иттифоқ ҳудудида йўлга қўйилиб, жорий этилди.

ЕИнинг ушбу махсус жамоатчилик ташаббуси портали орқали Иттифоқ ҳудуддаги фуқаролар Евро Комиссиясига кўриб чиқилиши мажбурий бўлган масалани киритишлари ва унинг кўриб чиқилишини талаб қилишлари имконияти яратилди, бунда ушбу масалалар мажбурий кўриб чиқилиши учун овозлар сони бир миллионга етиши талаби қўйилган [2]. Ушбу Иттифоқ давлатларида аҳоли сонига нисбатан (27 та аъзо давлатда умумий 600 миллиондан ортиқ аҳоли мавжуд) бу овоз сони белгиланган.

Шунингдек, белгиланган тартибга кўра, агар ушбу овоз тўпланса, фуқаролик ташаббуси тўғридан-тўғри норматив асоси билан қабул қилиниши, ЕИда жамоатчилик фикрининг иттифоқ бошқа-

рув органларида қандай кучга эга эканлигини кўрсатиб турибди.

Асосий қисм. Европа давлатларида жамоатчилик назоратининг кенг тарқалган шаклларида бири фуқароларнинг давлат ва маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органларига петициялар билан мурожаат қилиш тизими ҳисобланади. Бу фуқароларнинг давлат ишларини бошқаришда иштироки жуда ривожланганлигини кўрсатади. Фуқаролик жамияти ва ОАВ институтлари томонидан давлат органлари фаолияти ҳамда ҳукумат ҳаракатлари қонунга ва жамоатчилик манфаатларига тўғри келиши ёки келмаслиги доимий равишда назорат қилиб борилади.

Жамоатчилик назорати, албатта, жамият ва давлат органлари учун фойдалидир ва бу ЕИ бошқарув тизими томонидан чуқур англаб етилган. Шу билан бирга, қонунларнинг ишлаши, қонунларнинг ҳурмат қилиниши, ҳуқуқларнинг ҳимоя қилинишини таъминлайди.

Бундан ташқари, ушбу механизм давлат хизматчиларини турли хил ноқонуний хатти-ҳаракатларига қарши туришга ундовчи куч сифатида ишлайди. Расмийлар эса, жамоатчилик назорати натижасида ўз ҳаракатларини тўғрилашади, ўз вазифаларига масъулиятли ёндашишади.

Жамиятнинг ҳокимият билан боғланишини таъминлаш мақсадида, фуқаролар давлат ҳокимияти билан мамлакатни ривожлантириш мақсадлари ва устувор йўналишлари тўғрисида шаффоф мулоқот ўтказишлари керак (Финляндия тажрибаси). Ҳукумат нафақат зарур ислохотларнинг талабларини эшитади, балки қўллаб-қувватлайди.

Сўнгги йилларда Европа Иттифоқида жамоатчилик назорати соҳасида бир нечта муҳим ўзгаришлар рўй берди:

1. Қонунчилик ва рақамли назорат: Европа Иттифоқи рақамли платформада ишлайдиганлар учун меҳнат шaroитларини яхшилаш мақсадида, янги

қоидаларни жорий қилмоқда ва бу жамоатчилик назоратида янги даврни очиб беради. Бу қонунчилик рақамли иқтисодиётда фуқароларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилишга қаратилган бўлиб, уларнинг меҳнат шароитларини яхшилашга қаратилган чора-тадбирларни ўз ичига олади [3].

2. Иқлим ўзгариши ва энергетика сиёсати: Европа Иттифоқи **2030 йилгача** чиқиндиларни 55 %га қисқартиришни мақсад қилган янги ҳуқуқий базани яратиш ва бунда жамоатчилик назоратининг янги механизмларидан фойдаланиш мақсад қилинган. Мазкур REPOWER EU режаси доирасида давлатнинг жамоатчилик фикрига боғлиқлигини камайтиришга қаратилган сиёсат амалга оширилади [4].

3. Ижтимоий диалогни мустаҳкамлаш: Ижтимоий мулоқотни кучайтириш ва рақамли платформалар орқали давлатнинг фуқаролар билан, биринчи навбатда, умумий бўлган ҳар бир масала билан боғлаш тизими кучайтирилмоқда. Шунингдек, бугунги кунда ушбу соҳадаги иш режимини яхшилаш бўйича янги қоидаларни жорий этиш билан боғлиқ ишлар олиб борилмоқда.

4. Ахборот технологиялари ва рақамли трансформация: Европа Иттифоқи рақамли трансформация ва сунъий интеллект соҳасидаги қонунчиликни кучайтирмоқда. Бу янгиликлар Европани рақамлашиш даврига мослашишга ва рақамли технологияларнинг самарали қўлланилишини таъминлашга қаратилган [5].

Ушбу ўзгаришлар Европа Иттифоқида жамоатчилик назоратининг самардорлигини оширишга, фуқароларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилишга ва жамиятдаги ишончни мустаҳкамлашга қаратилган.

Юқоридаги фикрларнинг амалий исботи сифатида уларни давлатлар тажрибаси мисолида кўриб чиқсак.

Германия тажрибасида жамоатчилик назорати

Германия қонунчилигидаги ўзига хос жамоатчилик назорати шаклларида бири шуки, унда кўпинча аниқ белгиланган интизомий чегаралар мавжуд, бу кўпроқ немис халқининг маданиятига боғлиқлиги билан характерланади. Ўзбошимчалик ва самарасиз усулда амалга оширилган жамоатчилик назоратидан кўра, ўз фикрини билдириш ҳамда уни талаб этишдаги интизомларини фойдали деб ҳисоблашади.

Энг муҳим жиҳатларидан бири шундаки, немис халқи нималарга эътибор қаратишлари кераклиги ва бундан ҳам аҳамиятлиси нимани эътиборсиз қолдиришлари кераклигини ўзлари яхши билишларидадир. Бу ҳам – ўзига хос ҳуқуқий маданият ва жамоатчилик назоратининг бир кўриниши.

Бизнинг фикримизча, жамоатчилик назоратининг махсус шакллари Германия тажрибасидан ҳам олса бўлади. Жумладан, Германияда тегишли давлат органи томонидан муқобил вариант сифатида ёзма изох, шарҳ ва таклифларни олиш бўйича эшитувларни ўтказишда ташаббус кўрсатилиши айнан жамоатчилик томонидан талаб қилиниши мумкин. Бунда жамоатчиликнинг фикри муҳим ҳисобланади.

Германия Конституциясининг 17-моддасида кўрсатилишича, ҳар бир шахс ўзи ёки бошқа шахслар билан бирга, ёзма тарзда илтимослар ёки шикоятлар билан ваколатли муассасаларга ёки халқ вакиллик органларига мурожаат этишга ҳақлидир [6].

Жамоатчилик назорати бўйича Бундестаг Жамоатчилик қўмитаси. Бундестаг ҳузуридаги Жамоатчилик қўмитаси 2004 йилда ташкил этилган алоҳида орган саналади. Жамоатчилик қўмитаси 26 нафар аъзодан иборат бўлиб, улар Жамоатчилик кенгаши умумий сайловлари билан лавозимларига тайинланишади [7]. Бундестаг унга келиб тушади-

ган илтимослар ва шикоятларни кўриб чиқиши шарт бўлган петициялар бўйича Қўмитага маълумотларни тақдим этади. Мазкур Қўмитанинг шикоятларни текшириш бўйича ваколатлари федерал қонун билан тартибга солинади.

Германия қонунчилигида ҳар қандай шаклдаги давлат бошқарув тизими устидан жамоатчилик назорати таъминланган, у ҳатто федерал канцлер бўладими ёки ГФР Президентими, жамоатчилик олдида унинг доимий ҳисобдорлик принципи белгилаб берилган. Германияда фуқаролар ёки барча юридик ва жисмоний шахслар ўз фаолияти ҳамда ижтимоий боғлиқлиги бўйича тўғридан-тўғри жамоатчилик назоратини амалга ошириши мумкин.

Сўнгги йилларда Германияда жамоатчилик назорати соҳасида бир қатор муҳим ўзгаришлар рўй берди. Масалан: шаффофлик ва ҳисобдорликни ошириш Европанинг шаффофлик регистри (Транспаренсй Register) орқали барча корпорациялар ўз эгалари ҳақида **2022 йилдан бошлаб** маълумотларни жойлаштириши мажбурий этиб белгиланди. Бу жамоатчилик назорати механизмини кучайтириш орқали тадбиркорликнинг давлатдан имтиёз олиш шакллари (преференциялар) устидан назоратни таъминлаш ва ислохотлар шаффофлигини ошириш ва пул йиғишга қарши курашиш мақсадида амалга оширилди [8].

Европа Иттифоқида ҳозирги “Акциядорлар Ҳуқуқлари Директиваси II” (Shareholders Rights Directive II) амалиётга жорий қилинган бўлиб, институционал инвесторлар ва актив бошқарувчилар ўз овоз бериш сиёсатини ва ушбу сиёсатларига амал қилишларини ошкор этишлари талаб этилади. Бу акциядорларнинг жамиятга жамоатчилик назорати таъсирини ошириш ва уларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилишга қаратилган умумий жараёнларни қамраб олади [9].

Фуқаролик қонунчилигининг янгиланиши бўйича Германияда янги фуқа-

ролик қонунлари қабул қилинди, бу эса резидентлик муддатини саккиз йилдан беш йилга қисқартирди. Янги қонун кўплаб фуқароликларни қабул қилишни осонлаштиради ва хорижда фуқаролик олаётган немис фуқароларини ўз фуқаролигини сақлаб қолишларига имкон беради.

Шу билан биргаликда, Германияда қатор соҳаларда жамоатчилик назорати бўйича муҳим ўзгаришлар амалга оширилди. Жумладан:

Соғлиқни сақлаш соҳасида: COVID-19 пандемияси давомида ва ундан кейин Германияда соғлиқни сақлаш соҳасида жамоатчилик назорати кучайтирилди. Янги қонунлар ва регуляциялар асосида соғлиқни сақлаш тизимини модернизация қилишга, хизматлар сифатини оширишга ва тиббиёт ходимларининг ҳуқуқларини ҳимоя қилишга қаратилган портал ишлаб чиқилди. Бу бугунги 3 йиллик фаолияти даврида ўзини оқлади десак бўлади, биргина 2023 йилнинг ўзида 600 дан ортиқ лойиҳалар жамоатчилик назорати уни мақсадсиз деб топиши натижасида бекор қилинган [10].

Инфляция ва маошларни назорат қилиш йўналишида Германия ҳамда евро ҳудудида инфляция даражаси пасайиш тенденциясига кирди. Европа Марказий Банки маълумотларига кўра, хизматлар сегментидаги нархлар ўсишининг секинлашуви ва иш ҳақи ўсишидаги пасайиш ислохотлар натижаси сифатида кўрилмоқда, бу эса жамоатчиликнинг нархлар ва меҳнат ҳақидаги маълумотларга бўлган назоратини кучайтирмоқда [11].

Жамоатчилик назоратининг муҳим белгиси – бу унинг механизми ишлаш шакллари халқ томонидан қатъий талаб этилиши билан белгиланади.

Давлат органлари фаолияти ҳақида ахборот билан фуқаролар танишиши имконининг таъминланиши ғарб мамлакатларининг кўпчилигида жамоатчилик назоратининг энг муҳим воситала-

ридан бири сифатида қаралади. Ушбу тажрибалар ҳам маълум бир миқдорда ўзини оқлаган ва уларни миллий қонунчилигимиздаги жамоатчилик назорати элементига киритиб бориш муҳим.

Швейцария қонунчилик тизимида жамоатчилик назорати

Швейцарияда жамоатчилик назорати фаол ривожланган. Давлат жамоатчилик назоратини қўллаб-қувватлашдан манфаатдор ва уни доимий равишда рағбатлантиради. Конституциявий мезонларга мувофиқ, шунингдек, фуқароларга парламентда кўриб чиқилиши шарт бўлган ташаббусларни илгари суриш имконияти берилган. Хусусан, Федерал Конституциянинг нормалари асосида 100,000 овозга эга фуқаро Федерал Конституцияга қисман ёки тўлиқ ўзгартириш таклифини (федерал popular initiative) киритиши мумкин; шунингдек, 50,000 имзо тўпланган тақдирда, федерал қонунларни оммавий референдумга қўйиш (опционал referendum) мумкин – буларнинг барчаси бевосита таъсирчан жамоатчилик иштирокини ва назорат механизмларини таъминлайди [12].

Фуқароларнинг давлат кўриб чиқилиши шарт бўлган қонунчилик ташаббуси ҳуқуқи мавжуд. Унинг мазмуни парламент томонидан мажбурий кўриб чиқилиши керак бўлган қонун лойиҳасини таклиф қилишдан иборат бўлиб, у ҳар қандай қарорни қабул қилиш, масалан, лойиҳани ўзгартириш ёки рад этиш ҳуқуқига эга. Шу билан бирга, Швейцария Конституциясида ушбу тизим бўйича махсус норма мавжуд бўлиб, унга кўра, бу ташаббус миллий даражада Федерал Конституцияни қисман қайта кўриб чиқиш йўли билан умумий таклиф ёки ишлаб чиқилган лойиҳа шаклида амалга оширилиши мумкин. Жамоавий ташаббус Швейцария ва кантонлар фуқаролари овозига тақдим этилади. Федерал Мажлис ташаббусни қабул

қилишни ёки рад этишни тавсия қиладди. Шунингдек, Швейцарияда “жамоатчилик талаби” тушунчаси ҳам мавжуд бўлиб, бу фуқароларнинг ҳар қандай давлат ташкилотидан ўзига керакли бўлган ҳужжатларни талаб қилиб олиш ҳуқуқини англатади. Ушбу тушунча пайдо бўлгани фуқаролар ва давлат билан жамоатчиликнинг алоқалари таъминланганлигини, фуқаролар ҳар қандай ҳужжатни ҳеч қандай тўсиқсиз олиш имкониятига эгаликлари ҳукумат томонидан таъминлаб берилганлигида кўришимиз мумкин.

Зеро, жамоатчилик назорати механизмининг биринчи талаби ҳам айнан жамоатчиликнинг ички расмий ҳужжатлардан эркин ва ҳеч қандай қаршиликсиз фойдалана олишига боғлиқ. Швейцарияда жамоатчилик назорати ўзига хос тараққий этиш усуллари билан ривожланиб борган, буни биз айнан қонунчилик тизимидаги ўзгаришлари мисолида ҳам кўришимиз мумкин.

2011 йилда “Жамоатчиликни хабардор қилиш тўғрисида”ги Қонуннинг қабул қилиниши Швейцариянинг энг катта ютуқларидан бири бўлган.

Хусусан, Швейцариянинг “Жамоатчиликни хабардор қилиш тўғрисида”ги Қонунининг 15-моддасида белгилаб қўйилган қоидалар бўйича, журналистлар парламентга кирувчи ҳар қандай қонун шакллари аҳолига у парламент томонидан тасдиқлангунга қадар аҳолига етказилиши лозим ҳисобланади [13].

Сўнгги икки йил ичида Швейцарияда жамоатчилик назорати соҳасида қуйидаги муҳим ўзгаришлар рўй берди:

Швейцариядаги йирик банклар, айниқса, глобал аҳамиятга эга банклар (Г-СИБС) учун жамоатчилик назорати кучайтирилди. Банкларнинг ҳаддан ташқари катта муваффақиятсизликка учрашининг олдини олиш мақсадида, банкларнинг назорати, уларни тиклаш ва ҳал қилиш бўйича чора-тадбирлар

кучайтирилди. Швейцария молиявий бозорни назорат қилиш органининг назорат функциялари кенгайтирилди, шунингдек, унда жамоатчиликнинг алоҳида фикр билдириш бўйича тизим яратилди ва бошқарувчиларнинг масъулиятини ошириш учун янги қоидалар жорий қилинди [14].

Швейцария пул ювиш ва терроризмни молиялаштиришга қарши чора-тадбирларни кучайтирди. FATF тавсияларига мувофиқ, мижозларнинг шахсини аниқлаш ва мониторинг қилиш тизимлари янгиланди. Мазкур ўзгаришлар Швейцариянинг халқаро стандартларга мувофиқлигини таъминлашга ва молиявий тизимини ҳимоя қилишга қаратилган.

Шунингдек, иқлим ўзгаришига оид ҳисобот бериш тизими кенгайтирилди. Швейцариядаги йирик компаниялар учун янги экологияга таъсир юзасидан ҳисобот бериш мажбуриятлари жорий қилинди (2022 йил).

Бу мажбуриятлар компанияларнинг иқлимга оид молиявий таваккалчиликларини аниқлаш, баҳолаш ва бошқариш жараёнларини ошкор қилишни талаб қилади. Бу қонунчилик иқлим ўзгаришига қарши курашишдаги шаффофликни оширишга қаратилган ва асосий амалга ошириш шакли жамоатчилик назоратига таянади [15].

Иммиграция ва квоталар устидан жамоатчилик назорати кучайтирилди. Швейцарияда ишлаш ва яшаш учун иммиграция квоталари амалда сақланиб қолмоқда. Шу билан бирга, янги қонунчилик ташаббуслари хорижий талабаларга, хусусан, Швейцария университетларини битирганларга мамлакатда ишлаш имкониятларини кенгайтиришга қаратилган. Бу ўзгаришлар юқори малакали кадрларни мамлакатда ушлаб қолишга хизмат қилади ва жараён устидан жамоатчилик назоратини кучайтиради [16].

Демак, Швейцария қонунчилик тизимида ҳеч бир амалиёт тизими жамоат-

чилик билан келишилмай амалга оширилмайди.

Энди шу ўринда миллий тажрибамизга эътибор қаратадиган бўлсак, *Ўзбекистон Республикасида* бу каби тизим ҳали тўлиқ таъминланмаган, **regulation.uz** тизимига эса, айрим норматив-ҳуқуқий ҳужжатларгина жойланади, холос, яъни бизнинг тизимда ҳар бир норматив ҳужжатнинг жамоатчилик муҳокамасига қўйилиши бўйича қатъий талабларнинг йўқлиги бунинг исботидир.

Умуман олганда, Швейцарияда жамоатчиликнинг давлат механизмлари билан ишлаши ва улар ўртасида ўзаро ҳамкорлик механизмларининг таъминлаши бўйича ўзига хос тажриба яратилганини кўришимиз мумкин.

Финляндиянинг жамоатчилик назоратидаги ўзига хос тажрибаси

Финляндияда жамоатчилик назорати нормаларининг шаклланиш тарихига назар соладиган бўлсак, уни Конституция қабул қилинишидан бошлаш мумкин. Мустақилликдан сўнг қабул қилинган ушбу асосий қонунда ахборот эркинлиги ва матбуот эркинлиги таъминланиши мустаҳкамлаб қўйилган бўлиб, улар кейинчалик жамоатчилик назорати институтларининг ҳуқуқий пойдеворини яратди [17].

1951 йилда Финляндия парламенти “Расмий ҳужжатларнинг очиқлиги тўғрисида”ги Қонунни тасдиқлади. Бу эса, мамлакатда жамоатчилик назорати шаклланишидаги дастлабки қадамлардан бири бўлди.

1999 йилда қабул қилинган “Ҳукумат фаолиятининг очиқлиги тўғрисида”ги Қонун фуқароларнинг давлат органларида ва давлат функцияларини бажарадиган хусусий ташкилотларда мавжуд бўлган ҳар қандай расмий ҳужжатларга кириши учун ҳуқуқий асос яратди [18]. Қонуннинг мақсади фуқароларнинг жамоатчилик назоратини амалга ошириш шакллари ва махсус кузатув имко-

ниятларини таъминлашдан иборат бўлиб, бу амалиёт ўзига хос натижаларни берди. Фуқаролар давлат органлари фаолияти юзасидан ўз фикрларини эркин шакллантириб, давлат ҳокимияти сиёсатини амалга оширишга таъсир кўрсатмоқда ҳамда ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилиш имкониятига эга бўлдилар. Ушбу Қонун давлат органлари зиммасига фуқароларни ўз фаолияти тўғрисида мунтазам хабардор қилиш мажбуриятини юклайди [19]. Бунинг учун улар ўз фаолиятининг асосий йўналишларини, ҳисоботларини, статистик маълумотларини эълон қилишлари керак. Қонунга кўра, маълумот сўраган фуқаролар ҳатто ўз сўровлари сабабларини тушунтира олмаган тақдирда ҳам, давлат органлари улар билан боғланиб жавоб беришга мажбур. Жавоблар 14 кун ичида тақдим этилиши белгиланган.

Ҳокимият ва уларнинг мансабдор шахслари томонидан қабул қилинган қарорлар тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олган ҳужжатлар сақланиши керак. 2000 йилдаги Конституцияга тузатишлар киритилиб, Финляндияда жамоатчилик назоратининг ўзига хос шакли яратилди, яъни Конституциясининг 12-бўлимига ҳар кимнинг оммавий жамоатчиликка оид ҳужжатларга эга бўлиш ҳуқуқини таъминлаш учун ўзгартириш киритилди.

2001 йилдаги “Давлат бошқарувидаги электрон хизматлар тўғрисида”ги Қонун фуқароларнинг маълумот олиш имкониятларини кенгайтириш орқали жамоатчилик назоратини фаол тарзда амалга ошишини таъминлади. Бугунги кунда Финляндиядаги барча давлат ташкилотларининг 90 фоиздан ортиғи ўз хизматларини интернет орқали тақдим этмоқда [20]. Ушбу хизматлар: ҳуқуқий ҳужжатларни тақдим этиш, фуқароларни қонун лойиҳаларида иштирок этиш тўғрисида хабардор қилиш, таълимдаги бўш иш жойлари тўғрисида хабар бериш ва бошқа хизматлар билан боғлиқ.

Бундан ташқари, Бош вазир девони ўз веб-сайтида вазирликлар томонидан тайёрланаётган қонун лойиҳалари тўғрисидаги маълумотларни эълон қилади. Ўз навбатида, фуқароларга ўзи ишлаб чиққан қонунлар ва ҳужжатлар лойиҳалари билан танишиш имкониятини беради.

Финляндия фуқаролари интернет орқали Адлия вазирлиги ўз веб-сайтида эълон қилган Финляндия қонунчилигидан ва ҳукумат келишувларидан фойдаланишлари мумкин. Давлат веб-сайтларида жойлаштирилган материаллар, қонунлар ва бошқа расмий ҳужжатлар фуқароларга бепул тақдим этилади.

Давлат органлари доимий тарзда ўз фаолияти тўғрисида кенг жамоатчиликка ҳисобот беришади. Ҳозирги вақтда Финляндияда давлат ташкилотларининг фуқароларга кўрсатаётган “электрон ҳукумат хизматлари” Финляндиядаги жамоатчилик манфаатлари доимий биринчи ўринга қўйилишини исботлайди. Бу хизматлар буюртмалар ва сўровлар, юридик ҳужжатларни тақдим этиш, миллий лойиҳалар тўғрисидаги маълумотлар, бўш иш ўринлари ва таълим олиш имкониятлари билан боғлиқ. Финляндияда бу ўринда Швеция тажрибасидан кенг фойдаланилган.

Финляндияда жамоатчилик назоратини таъминлашда давлат бош ислохотчи сифатида майдонга чиққан. Шу жумладан, Финляндияда “Ҳукумат фаолиятининг ошкоралиги тўғрисида”ги Қонун амал қилади. Ушбу Қонунга кўра, фуқаролар ҳар қандай давлат органларидан маълумот талаб қилиб олиш имкониятига эга бўлишган. Айнан шундай омиллар Финляндияда давлат ўз фуқаролари назорати учун қанчалик очиқлигини кўрсатиб беради.

Сўнгги йилларда Финляндияда жамоатчилик назорати бўйича бир қатор муҳим ўзгаришлар амалга оширилмоқда. Масалан: Финляндияда жамоат-

чилик назоратида давлатнинг молиявий назоратига бўлган эътибори кучайтирилди. Пандемия ва Россиянинг Украинага урушидан кейин Финляндиянинг иқтисодиёти бир қатор қийинчиликларга дуч келди. Шунга қарамасдан, 2024 йилда жамоатчилик назорати молиявий ресурслар тақсимланишида ўзининг ролини кўрсатиб берди. Айнан жамоатчилик назорати талаби билан давлат бюджет тақсимотига ўзгартиришлар киритишга мажбур бўлинди. Инфляция босими камайиб, истеъмолинг ошиши кутилмоқда. Бунинг натижасида, инвестициялар ва иш билан таъминлаш бўйича ислохотлар орқали иқтисодий ўсиш кутилмоқда [21].

Финляндиянинг *ижтимоий таъминот* тизимида бир қатор ислохотлар жорий қилинди. Бу ўзгаришлар **2024 йилда** босқичма-босқич амалга оширилган. Ислохотлар ичида ишсизлик нафақалари, умумий уй-жой ёрдами ва болалар нафақалари бўйича ўзгаришлар киритилди. Умумий уй-жой ёрдамидаги ўзгаришлар, нафақат нафақалар суммасини ўзгартириш, балки уй-жой харажатлари ва умумий даромадларни кўриб чиқишни ҳам ўз ичига олади [22].

Финляндияда *корпоратив бошқарув* бўйича янги қоидалар ва регуляциялар жорий қилинди. Бу қоидалар компанияларнинг ҳисобдорлигини оширишга, шу жумладан, аудиторлар ва директорлар кенгашининг ролини мустақамлашга қаратилган. Янгиланган корпоратив бошқарув кодекси компанияларнинг ҳисобдорлиги ва шаффофлигини оширишга ёрдам беради [23].

Биз ҳам Ўзбекистондаги жамоатчилик назоратининг ҳуқуқий ижтимоий тараққиёт тизимида Финляндиянинг жуда кўплаб тажрибаларини ўрганиб, қўллаб боришимиз мумкин ва бу энг самарали усуллардан бири бўлиб, ўзини оқлашига ишонамиз.

Жамоатчилик назоратида Буюк Британия тажрибасида

Жамоатчилик назоратида энг улкан натижа ва кўрсатишларга эришган мамлакатлардан бири – Буюк Британиядир. Жамоатчилик назорати жамият ҳаётидаги давлат манфаатдорлиги билан ажралиб туради. Жамоатчилик назоратининг ишлаш механизмлари давлатда Жамоатчилик палатасининг ташкил этилиши билан белгиланади. Таъкидлаш жоизки, Буюк Британияда ҳам жамоатчилик палатаси мавжуд ва ишлаш механизмлари юқори даражада фаолият олиб бораётган давлатдир.

Шунингдек, Буюк Британияда жамоатчилик палатасининг асосий вазифаларига тўхталиб ўтадиган бўлсак, жамиятдаги ижтимоий муносабатлар орқали жамоавий тарзда келиб тушадиган мурожаатларни ўрганиб чиқиб, бажариш шarti билан тегишли бўлган давлат органлари ва ташкилотларига киритиш, мамлакатда кенг қўламли молиявий назорат олиб бориш ҳамда барча қуйида жойлашган жамоатчилик назорати органларига қўмаклашиш вазифаларини бажаради.

Жамоатчилик назоратининг петициявий кўриниши: жамоатчилик фикри Буюк Британияда ўзига хос ўринга эга ва давлат айнан шу жараёни жамоатчиликнинг доимий назорати остида ислохотлар доирасида амалга ошириш муҳим ва самарали методлардан бири деб ҳисоблайди.

Буюк Британияда жамоатчилик назоратининг бир кўриниши сифатида фуқаролар ва расмий резидентлар мақомига эга бўлганлар давлат орган ва ташкилотларига электрон тарзда мурожаат қилиш ҳуқуқида ҳам кўриб ўтишимиз мумкин. Айни шу мурожаат қилиш ҳуқуқи жамоатчилик назоратини белгиловчи асосий механизмлардан биридир. Давлатда фуқароларининг петициясини топшириш учун манфаатдор онлайн сўровномани ўзининг шах-

сий маълумотларини жойлаштириш ва электрон почта манзиллини кўрсатиши лозим бўлади. Петицияни махсус сайтга жойлаштириш учун камида олти киши унинг муаллифига айланиши, яъни қўллаб-қувватлаши талаб этилади [24]. Жамоавий петицияда ҳал қилиниши лозим бўлган масалалар аниқ баён қилиниши ҳамда петициянинг танқидий руҳда бўлиши жуда муҳим. Мазкур омиллар петициянинг мазмуни коррупцияга қарши характерга эга бўлишини англатади [25].

Онлайн келиб тушган электрон петициялар манфаатдор томонлар томонидан имзолангандан кейин, 6 ой ичида асосли равишда ўрганилиб, кўриб чиқилади. Унинг кейинги тақдири ҳақидаги масалани парламент идораси – Петициялар бўйича қўмита ҳал қилади, Қўмита петиция муаллифлари ҳамда петицияга оид масала тегишли давлат органларидан қўшимча маълумотлар талаб қилиши ҳуқуқига эга. Белгиланган талабларнинг бирортаси бажарилмаган тақдирда, рад этиш учун асос билан петиция талаблари қаноатлантирилмайди [26]. Ҳукумат камида **10 мингта имзо** тўплаган тақдирдагина петицияга жавоб бериш мажбурилиги белгиланган. Бундай мажбурият фуқароларнинг манфаатдор гуруҳларига вазирлик ва идоралар, уларга бўйсунувчи ташкилот ва муассасаларига нисбатан улар фаолиятида коррупцияга оид ҳуқуқбузарликларни аниқлашга ёрдам берадиган жамоатчилик назоратини амалга ошириш имкониятларини янада кенгайтиради [27].

Буюк Британияда амал қилаётган тажриба Ўзбекистон Республикасида амалиётга татбиқ этилганини **“Менинг фикрим” веб-портали** мисолида кўришимиз мумкин. Ушбу порталда ҳам ўн мингта овоз тўплаган мурожаатлар қатъий тартибда кўриб чиқилиши белгиланган. Тўғри, Британия ҳукумати Америка тажрибасидан келиб чиқиб, ҳуж-

жат сўровларига баъзи истисноларни қўяди. Буларга: ҳуқуқий ҳужжатлар, шахсий маълумотлар, ахборот хавфсизлиги ва махфийлик маълумотлари ҳамда махфий равишда олинган маълумотлар киради. Шунга қарамай, британиялик журналистларнинг фикрича, улар ҳали ҳам давлат институтлари ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолияти тўғрисида тўлиқ, ишончли ва ўз вақтида маълумот олиш имконига эга эмаслар. Маҳаллий даражада коррупцияга қарши жамоатчилик назоратининг муҳим воситаси “Буюк Британиянинг маҳаллий аудит ва ҳисобдорлик тўғрисида”ги (Local Audit and Accountability Act) Қонунида маҳаллий маъмурият устидан молиявий назоратни амалга оширишга имкон берувчи қоидалар мустаҳкамланган [28].

2017 йилда “Маҳаллий ҳокимият органлари аудити” ва “Ҳужжатлардан оммавий фойдаланиш тўғрисида”ги қонунларга киритилган махсус қўшимчаларга асосан, маҳаллий тизимдаги бошқарув органларининг молиявий фаолияти устидан жамоатчилик назорати механизмлари кучайтирилди. Журналистлар давлат бюджети билан боғлиқ барча ҳужжатларни чекловларсиз кўриб чиқиш имкониятига эга бўлдилар. Шу билан бирга, жамоатчилик назорати орқали молиявий ресурсларнинг шаффоф ва ҳисобдор тақсимланиши таъминланди [29]. Унга кўра, журналистлар бюджетга алоқадор барча ҳужжатлар билан ҳам эркин тарзда, чекловларсиз танишиш имкониятига эга бўлишди.

Буюк Британияда яна бир ўзгача тартиб ўрнатилганки, жамоатчилик фикри асосида билдирилган мурожаат шакллари, яъни жамоавий мурожаатларни ўрганиб чиқиш ва уларни амалга ошириш, шунингдек, жамоатчилик назорати учун яратиб берилаётган шарт-шароитлар юзасидан Давлат котибининг ҳар йили бир марта (ушбу тартиб 2008 йилдан бери қўллаб келинмоқда) ҳисо-

бот тақдим этиб бориши тартиби белгиланган.

Буюк Британияда жамоатчилик назоратини амалга оширувчи махсус ўзига хос механизмлар: Буюк Британияда жамоатчилик назоратини ҳар бир фуқаро ўз ижтимоий ҳаёт тарзини бошқариш билан боғлиқ масалалар юзасидан давлат органлари ишида иштирок этиши ва уларда фаол тарзда иштироки билан белгилаб борилишида кўришимиз мумкин. Жамоатчилик назоратининг ушбу соҳадаги фаол натижасини биз, Буюк Британиянинг 2017-2022 йилларга мўлжалланган “Давлатнинг махсус стратегик дастури”да белгиланган вазифаларда ҳам кўришимиз мумкин. Буюк Британиядаги *Очиқ ҳукумат лойиҳасининг* амалий иш шакллари бунга мисол бўла олади. Давлат ва жамоатчиликнинг ҳамкорлиги ҳукумат ва фуқаролик жамиятининг ислохотларни ишлаб чиқиш ҳамда амалга оширишдаги, қонун лойиҳаларини тайёрлашдаги ўзаро алоқаларида яққол кўринади.

Буюк Британияда жамоатчилик назорати махсус қонун шаклида бўлмаса ҳам, кўплаб бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда деярли барча ўринларда жамоатчилик назоратини жорий этиш ва уни доимий олиб бориш шаклларига йўналишлар мавжуд, яъни инглиз қонунчилигининг ҳар бир норматив тизимига унинг жамоатчилик назорати билан олиб боришининг киритилиши катта аҳамиятга эга.

Хулоса. Жамоатчилик назорати фаол тарздаги амалий аҳамиятга эга ижтимоий-ҳуқуқий назорат шакли ҳисобланиб, унинг пировард мақсадлари ҳам айнан демократия ва адолатга асосланган ўзига хос фуқаролик жамиятини қуриш, жамоатчилик манфаатларига хизмат қилувчи давлатни шакллантириш ғояларига асосланади. Ўзбекистон Республикаси эса, бу борада жамоатчилик назоратини фаол демократик шакл сифатида тан олиб, унинг амалга

ошишига бевосита давлатнинг ўзи кўмаклашиб келмоқда. Бу эса, бизни янада руҳлантириб, мамлакатимизда фаол жамоатчилик назорати шакллари амалга ошириб, унинг механизмлари ривожига ўз ҳиссамизни қўшишга ундайди. Бизнинг фикримизча, жамоатчилик назоратининг фаол ишлаш механизмларини амалий тарзда ишлаб чиқишда қуйидаги амалий масалаларнинг таъминланиши муҳим. Жамоатчилик назорати соҳасини тартибга солиш нуқтаи назаридан қуйидагиларни амалий тавсия сифатида келтирамиз.

Халқаро тажрибанинг ўзига хос жиҳатлари ва уни миллий тажрибага қўллаш бўйича тавсиялар:

Биринчи, мамлакатимизда жамоатчилик назорати механизмларининг амалда ишлашини таъминлаш бўйича ўзига хос электрон “Жамоатчилик платформасини” (**Public platform**) ишлаб чиқиш керак деб ўйлаймиз. Ушбу тизим орқали фуқаролар ўз яшаш ҳудудлари бўйича очиқ тарзда ўз фикрлари натижасида давлат ходимларини лавозимга лойиқ ёки нолойиқлиги бўйича хулоса бериш ҳуқуқига эга бўлишади. Мазкур тизимга шундай ўзига хос ваколат бериш керакки, жамоатчилик платформаси натижаларига кўра, раҳбар ходимларнинг жамоатчилик олдидаги фаолияти бўйича натижани ва асосий хулосани белгилай олиши керак. Бу жамоатчиликнинг ўз фикри билан давлат бошқарувини назорат қилиши ва уни амалда жамоатчилик манфаатлари нуқтаи назаридан фаолият юритаётганини таъминлашда ўзига хос кузатув механизми яратилди деб ҳисоблаймиз. Ўйлаймизки, агар ушбу ўзига хос намуна давлатимизда жорий этилса, жамоатчилик назоратини таъминлаш бўйича ўзига хос махсус механизм бўлишига ишонамиз.

Иккинчидан, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Жамоатчилик Палатаси ҳуқуқий мақоми ҳамда унинг аниқ ишлаш функциялари,

механизмларини ишлаб чиқиш ва уни “Жамоатчилик назорати тўғрисида”ги Қонунга киритиш ва унга қонун йўли билан ҳуқуқий мақом берилиши лозим.

Учинчидан, таҳлиллар ҳамда хорижий тажрибадан келиб чиқиб, жамоатчилик назоратини энг юқори бошқарув тизимида ҳам қўллаб бориш шаклини яратиш, бунда унинг Буюк Британия тажрибасидаги давлат котиби тизимини киритиш, унинг ҳуқуқий мақомини белгилаш, шунингдек, жамоатчиликнинг кенг бошқарув тизимида ўзига хос намуналар қўлланган Финляндия тажрибасида давлат органларининг халқ олдида тизимли мажбурияти, Буюк Британиядаги Жамоатчилик Палатасига берилган ваколатларнинг нақадар кенглиги ва уларнинг ташкилий-ҳуқуқий жиҳатларининг самарали томонларини ўрганиб, миллий тажрибага қўллашни таклиф этамиз.

Тўртинчидан, жамоатчилик назорати механизмлари амалда ишлаши учун ҳалақит бераётган нисбий тўсиқларнинг ҳар қандай шаклини тугатиш лозим. Бунда, айниқса, халқаро тажрибадан келиб чиқиб, жамоатчилик назорати тузилмалари ҳар қандай ўз ваколатлари, ижтимоий доирасига оид ҳужжатлар талаб қилиб олишда давлат органларидан ҳеч қандай тўсиқларсиз берилишини таъминлаш механизмларини яратиш лозим деб ҳисоблаймиз.

Бешинчидан, жамоатчилик назорати бошқа ривожланган давлатларнинг ҳам ўзига хос жиҳатларини айланиб муқобил ва ўзини оқлаган механизм шакллари миллий жамоатчилик назорати тизимига қўллаб бориш ва уларнинг тажрибаларидан оқилона фойдаланиш лозим. Жамоатчилик назоратининг айнан шу функцияларининг жамоатчилик

томонидан амалга оширилиши мақсадга мувофиқ.

Биз ҳам халқаро тажрибанинг ушбу жиҳатларини миллий тизимимизда қўллаб боришимиз ўта муҳимдир. Бунда, юқорида таъкидлаганимиздек, фақатгина энг муҳим деб билган тажрибаларни олишимиз ва айнан ҳозирги вақтда давлатда мавжуд бўлган реал ижтимоий муҳитнинг аҳамиятига боғлиқ ҳолда жорий этиб бориш лозим.

Хулоса қилиб айтганда, жамоатчилик назоратини амалга ошириш механизмларини тизимли таҳлил қилиш давомида бизнинг нафақат қонунчилигимиз, балки амалдаги ижтимоий бошқарув тизимимизда, жамоатчилик назоратининг амалда таъминланганлиги нуқтаи назаридан камчиликлар жуда ҳам кўп ва уларни амалда бугунги замон ижтимоий, ҳуқуқий ривожланиш жиҳатидан самарали тарзда ечиб бориш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Биз ушбу мақола доирасидаги тадқиқот ишимиз давомида мавжуд ижтимоий ҳолатни тўлиқ ўрганиб чиқишга ҳаракат қилдик, шунингдек, жаҳонда ушбу тизимда реал ва асосли тажрибага эришган давлатлар тажрибасини ўрганишга, улар асосида ўзига хос миллий тажрибамизга таклифлар ишлаб чиқишга ҳаракат қилдик. Ушбу омиллар таклиф сифатида инобатга олиниб, ижтимоий ҳаётга жорий этиб борилса, Ўзбекистон Республикасида ҳам аниқ ишлаш тизимига эга бўлган, адолатли демократик тамойилларга асосланган ўзига хос жамоатчилик назорати шаклининг яратилишига ишонамиз. Бу янги давлатчилигимиз тарихидаги ўзига хос жамоатчилик назоратидаги бошқарувга асосланган адолатли демократик давр сифатида тарихда қолади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикасининг 2018 йил 12 апрелдаги 474-сонли “Жамоатчилик назорати тўғрисида”ги Қонуни. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлар тўплами портали. <http://lex.uz>
2. Манба: URL:[http://ec.europa.eu/citizensinitiative/public/basicfacts\(01.01.27\)](http://ec.europa.eu/citizensinitiative/public/basicfacts(01.01.27))
3. Манба: https://commission.europa.eu/publications/working-document-euslegislative-priorities-2023-and-2024_en
4. Манба:https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eupriorities/european-union-priorities-2019-2024_en
5. Манба:https://commission.europa.eu/news/eu-2023-succeeding-amidst-challenging-times-2024-03-13_en
6. Government and society – Constitutional framework. In: Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/place/Germany/Government-and-society>
7. German Bundestag. Petitions Committee (Ausschuss für Petitionen). Deutscher Bundestag. URL: <https://www.bundestag.de/en/committees/a02>
8. German Transparency Register and Financial Information Act (TraFinG), enacted 1 August 2021 – expanded notification obligations for beneficial owners. PwC Legal, *The transparency register as “comprehensive register” and extended reporting obligations of foreign companies*. 28 April 2023. URL: <https://legal.pwc.de/en/news/articles/the-transparency-register-as-comprehensive-register-and-extended-reporting-obligations-of-foreign-companies>
9. European Securities and Markets Authority (ESMA). *Report on SRD2 – Implementation of Provisions on Proxy Advisors and the Investment Chain (ESMA32-380-267)*. 27 iyul 2023. URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-07/ESMA32-380-267_Report_on_SRD2.pdf
10. European Observatory on Health Systems and Policies. *A new regulation defines eligible funding projects for transformation fund in the hospital sector*. Health Systems and Policy Monitor (HSPM), 2025. URL:
11. European Central Bank. *Economic Bulletin Issue 2, 2025*. Frankfurt am Main: European Central Bank, 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202502.en.html>
12. Swiss Federal Department of Foreign Affairs. *Direct democracy (About Switzerland)*. Updated 30 May 2023. URL:<https://www.aboutswitzerland.eda.admin.ch/en/direct-democracy>
13. Swiss Parliament. *Implementation of the Freedom of Information Act*. Updated 2023. URL:<https://www.parlament.ch/en/services/freedom-of-information-act>
14. Financial Stability Board. *Peer Review of Switzerland*. FSB, 2024. URL:
15. Swiss Federal Council. *Federal Council brings ordinance on mandatory climate disclosures for large companies into force as of 1 January 2024*. Bern, 23 November 2022. URL:<https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id91337.html>
16. KPMG. *Swiss immigration outlook 2024-Part 1*. 2023-yil 12-dekabr. URL :<https://kpmg.com/ch/en/blogs/home/posts/2023/12/swiss-immigration-outlook-2024-part1.html>
17. Nousiainen, J. (2021). *Constitutionalism and the Development of Civil Society in Finland*. Nordic Journal of Human Rights, 39(2), 145-162.
18. Mäenpää, O. (2020). *Transparency and Access to Information in Finland: Developments and Challenges*. European Public Law, 26(4), 789-808.
19. Kuusniemi, K. (2021). *Open Government in Finland: Access to Information and Public Participation in the Digital Era*. Nordic Journal of Human Rights, 39 (2),145-163.
20. OECD (2022). *Digital Government in Finland: Enhancing Public Sector Transparency and Citizen Participation*. OECD Digital Government Studies, Paris: OECD Publishing.
21. IMF. (2024). *Finland: 2024 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Finland*. IMF Country Report No. 24/75. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/03/07/pr-2475-finland-imf-executive-board-concludes-2024-article-iv-consultation>

22. Helsinki Herald. (2023). Sweeping changes planned for Finland's social security in 2024. Available at: <https://helsinkiherald.com/2023/10/sweeping-changes-planned-for-finlands-social-security-in-2024/>
23. Financial Stability Board (FSB). (2024). *Peer Review of Switzerland*. Available at: <https://www.fsb.org/2024/02/peer-review-of-switzerland/>.
24. UK Government. (2024). **Petitions: How to Create and Sign**. GOV.UK. <https://www.gov.uk/petitions>
25. Transparency International UK. (2021). *Anti-Corruption and Public Petitions in the UK: Strengthening Civic Engagement*. London: UK. <https://www.transparency.org.uk>
26. UK Parliament. (2023). **Petitions: How petitions work in the UK Parliament**. London: House of Commons. URL: <https://petition.parliament.uk/help>
27. UK Government. (2023). **Petitions: Government responses and debates**. Gov.uk. <https://petition.parliament.uk/help#government-response>
28. UK Government. *Overhaul of local audit will restore trust in broken system*. London: Ministry of Housing, Communities and Local Government (UK), 9 April 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/news/overhaul-of-local-audit-will-restore-trust-in-broken-system>
29. UK Government. *Freedom of Information Act 2000*. London: Her Majesty's Stationery Office, 25 June 2024. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/36/introduction/2024-0625>

Ҳурматли муаллифлар, “Жамият ва бошқарув” журнали таҳририяти ҳамкорлик учун Сизга миннатдорлик билдиради ва Сиздан нашр қилиш учун илмий мақолаларни беришда қуйидаги талабларга риоя қилишингизни сўрайди:	
Мақолаларнинг мавзулари:	давлат бошқаруви, давлат сиёсати, инсон ресурсларини бошқариш, давлат фуқаролик хизматининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш, давлат бошқаруви органларидаги ислоҳ этилган ўзгаришлар, ушбу йўналишлардаги миллий ва жаҳон тажрибалари каби устувор йўналишлар билан боғлиқ масалалар.
Мақолаларга қўйиладиган талаблар:	- илмий ва амалий нуқтаи назардан долзарблиги ва муҳимлиги; - мавзуси янги бўлиши ва уни ўрганишнинг янгича ёндашув таҳлил этилганлиги; - мавзуси фундаментал ишлаб чиқилган, аниқ ва рағон баён этилганлиги; - тақдим этиладиган маълумотлар оригинал, олдин бошқа босма нашрларда эълон қилинмаган бўлиши; - хулосалари асосланган бўлиши лозим.
Мақоланинг тузилиши (структураси) қуйидагича бўлиши лозим:	- муаллифлар тўғрисидаги маълумотлар: исми, отасининг исми, фамилияси, иш жойи (тўлиқ), лавозими, илмий унвони, илмий даражаси – барчаси уч тилда (ўзбек, рус, инглиз тилларида) берилиши ҳамда иш ва мобил телефон рақамлари, электрон почта манзили кўрсатилиши; - аннотация 50-60 та сўз (ўзбек, рус ва инглиз тилларида), калит сўзлар (ўзбек, рус, инглиз тилларида 10 тагача), кириш, асосий қисм, хулоса, фойдаланилган манбалар ва адабиётлар рўйхати; - фойдаланилган адабиётларнинг манбалари мақола мавзусига қатъий мос келиши, 20 та номдан ошмаслиги, нашр муддати 5 йилдан ошмаган (фундаментал тадқиқотлар бўйича монографиялар бундан мустасно) бўлиши лозим.
	Мақолалар халқаро IMRAD услубини қўллаган ҳолда ёзилиши ва қуйидаги саволларга жавоб бериши шарт.
	Кириш (Introduction) – тадқиқот нима учун ўтказилди, унинг мақсади нима ва қандай фаразлар текшириб кўрилди?
	Методлар (Methods) – тадқиқот қачон, қаерда, қай тарзда ўтказилди? Унда қайси материаллар иштирок этди ва улардан танловга қайсилари киритилди?
	Натижа (Results) – яқунда қандай жавоб топилди? Илгари сурилган фаразлар тўғри айтилганми?
	Тавсия ва хулоса (Acknowledgements) – жавоб нимани билдиради? У қандай аҳамият касб этади?
	Муҳокама (Discussion) – ушбу тадқиқот бошқа тадқиқотчилар топган илмга яна нималарни қўшади? Бўлажак тадқиқот тадқиқотлар учун қандай истиқболга эга?

**Таҳририятга
тақдим этилган
мақолалар учун
техник талаблар:**

- мақоланинг матни Microsoft Word 2003 версиясида тайёрланиши;
- шрифт Times New Roman, 14 шрифт кегели (ҳажми) бўлиши;
- сатрлар орасидаги масофа 1,5 интервал бўлиши;
- умумий ҳажми А4 форматида кўпи билан жадваллар, расмлар ва рўйхатларини қўшганда 15 бетдан ошмаслиги;
- матнли саҳифа юқоридан ва пастдан 2 см. чапдан 3 см. ўнгдан 1,5 см. ҳошияга эга; хатбоши 1,27 см. га тенг ва бир хилда бўлиши;
- фотосуратлар (муаллиф фотоси шарт, расмлар) JPEG форматидаги алоҳида файлларда, кенглиги 150–300 dpi дан кам бўлмаслиги;
- Microsoft Word матн муҳаррирдаги расмлар, шунингдек, уларнинг ксеронусхаларини тақдим қилиш мумкин эмас. Барча (ўзида тадқиқотнинг умумлаштирилган материалларини ифодалаган) фотосуратлар, жадвал ва чизмаларга изоҳлар берилган бўлиши лозим: расмнинг номланиши / рақами берилган файл, унга берилган шарҳлар (ким, нима тасвирланган, қаерда ва ҳ.к.) каби маълумотлар бўлиши;
- рўйхатдаги файлларнинг номланиши / рақами фотосуратларнинг номланиши/ рақамига мос келиши;
- барча манбалар мақоланинг ички қисмида рақамланган ҳавола тарзида берилиши керак. Матндаги ҳаволалар квадрат қавс ичида (масалан, М.Баратов [7], [9]) келтирилиши шарт.

**Муаллифларга
эслатма:**

- “Жамият ва бошқарув” журнали йилига 4 марта чоп этилади;
- мақолалар таҳририятга антиплагиат-ҳисобот билан биргаликда тақдим этилади;
- муаллифлар келтирилган маълумотлар, цитаталар, ҳаволалар ва библиографик ҳаволаларнинг аниқлиги учун тўлиқ жавобгар бўладилар;
- этика нуқтаи назардан таҳририятга тақдим этилган материаллар илгари бошқа нашрларда чоп этилган ёки бошқа нашрларда кўриб чиқиладиган бўлмаслиги керак. Шунинг учун муаллиф таҳририятга ушбу шаклда нашр этиш учун тақдим этган материални барча ҳаммуаллифлар ва иш бажарилган ташкилот номидан кафолатланиши керак;
- нашрга қабул қилинган мақолани журнал таҳририятининг ёзма розилигисиз уларни бошқа тилларга таржима қилиб такроран чоп этмасликни кафолатлаши керак;
- илмий нашрнинг жорий сониде муаллифнинг фақат 1 та мақола-си чоп этилади ва унда муаллифлар уч нафардан ошмаслиги лозим;
- таҳририят мақолаларни қисқартириш, тўғрилаш ва таҳрир қилиш ҳуқуқига эга;
- журнал юқоридаги талабларга жавоб бермайдиган қўлёзмаларни қайтариш ҳуқуқига эга. Таҳририятга тақдим этилган мақолаларнинг чоп этилиши ёки этилмаслиги ҳақидаги қарорни Таҳрир ҳайъати қабул қилади;
- таҳририят муаллифни фақат нашр қилиш бўйича хулоса ҳақида хабардор қилади. Нашр қилиниши рад этилган ҳолларда таҳририят назарий мунозараларга киришмайди.

**Мақолаларни jurnal95@mail.ru электрон почтаси орқали юбориш мумкин.
Мурожаат учун телефон: +998 71 232 60 77**



jurnal95@mail.ru