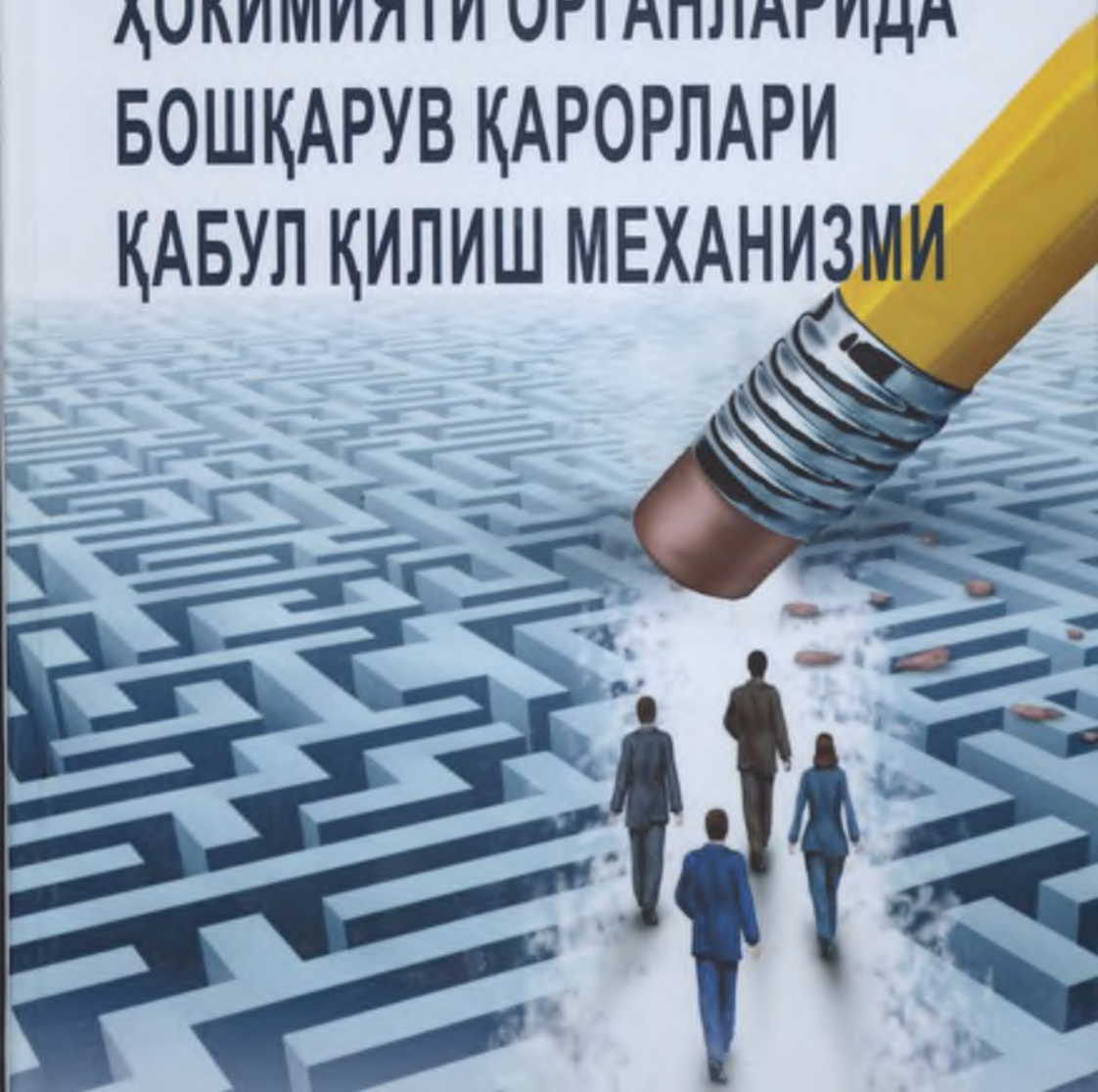


АКТАМ ХОЛОВ

МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИ



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ХУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ ЁШЛАР
МУАММОЛАРИНИ ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ
ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ

АКТАМ ХОЛОВ

**МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ
ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ
ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ
МЕХАНИЗМИ**

(МОНОГРАФИЯ)

«Tafakkur qanoti»
Тошкент-2019

Холов, Ақтам

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми. / Монография. / Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси. / Тошкент. "Tafakkur qanoti", 2019 й. 224 б.

Мазкур монографияда ёш раҳбар кадрларда бошқарув қарорлари қабул қилиш кўникмаларини шакллантиришга, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қарор қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришга қаратилган концепция ва назариялар таҳлил этилган.

Ўқув монография академия тингловчиларига, давлат ва жамият бошқаруви соҳаларида фаолият кўрсатаётган раҳбар ва бошқарув кадрлари, тадқиқотчилар, олий ўқув юртлари талабалари, академик лицей ва касб-ҳунар коллежи ўқувчилари ҳамда мавзу доирасида иш олиб боровчи тадқиқотчиларга мўлжалланган.

Ушбу монография Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлигининг ПЗ - 20170927486 "Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболини белгилаш технологиялари" илмий-амалий лойиҳаси доирасида тайёрланган.

Масъул муҳаррир:

К.Б.Ахмеджанов – Иқтисодиёт фанлар доктори, доцент.

Тақризчилар:

Ш.Эргашходжаева – иқтисодиёт фанлари доктори, профессор,

А.Юлдашев – тарих фанлар доктори, доцент,

И.Махмудов – психология фанлари номзоди, доцент.

Мазкур монография Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг илмий-услубий кенгаши томонидан чоп этишга тавсия қилинган (2019 йил 25 ноябр 1-сонли баённома).

© ЎзР Президенти ҳузуридаги ДБА қосидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти, 2019 й.
© «Tafakkur qanoti», 2019 й.

КИРИШ

Жаҳонда муниципал бошқарув тизими ривожланишининг ҳозирги босқичида АҚШ, Япония, Жанубий Корея, Хитой, Европанинг иқтисодиёти ривожланган давлатлари муниципал ҳокимият органларида очиклик ва шаффофликка асосланган, оптимал бошқарув қарорлари қабул қилиш, уларни амалга оширишнинг самарали механизмларини такомиллаштириш йўналишлари ва мазмунига алоҳида аҳамият берилмоқда. Давлат ҳокимиятининг барча бўгинларида самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ва бошқарув тизимининг барқарорлигини таъминлаш омили ҳисобланади. Жаҳонда муниципал ҳокимият органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмларини замонавий билим ва инновацион ёндашувлар асосида такомиллаштириш, бошқарув қарорларини кечиктирмай қабул қилишнинг таъсирчан механизмининг яратиш, муқобиллик асосида очиклик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорлари қабул қилиш масаласига алоҳида эътибор қаратиб келинмоқда.

Жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари ижро этувчи ҳокимият органларида қабул қилинаётган норматив-ҳуқуқий ҳужжат лойиҳаларини идоралараро электрон келишиш тартиб-таомилини оптималлаштириш ва расмийликланишнинг олдини олишга қаратилган механизмни жорий этиш самарали қарор қабул қилиш механизмларини вужудга келтирди. Хусусан, айрим мамлакатларда (Австралия, Япония, Янги Зеландия, Норвегия, Буюк Британия, АҚШ) маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни кўпроқ очиклик ва шаффофликка асосланиш (норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнида жамоатчилик эшитуви ва муҳокамаси ҳамда давлат маслаҳатлашувининг ташкил этиш) тенденцияси кузатилади. Бу маҳаллий давлат бошқарувида «New public management» («Янги давлат бошқаруви») ва «Good

governance» («Самарали давлат бошқаруви») тамойиллари жорий этилишида намоён бўлмоқда. Шунингдек, «бошқарув қарорлари қабул қилишнинг дастурий таъминоти ва инновацион механизмларини такомиллаштириш моделлари бўйича илмий-амалий тадқиқотлар олиб борилмоқда»¹.

Ўзбекистонда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар даврида маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қарор қабул қилишдаги ваколатларини кенгайтиришга, улар фаолиятининг самарадорлигини оширишга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали қарор қабул қилиш тизими ишлаб чиқилмаганлиги, шунингдек, Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясида «бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг фаолият самарадорлигини ва шаффофлигини ошириш»² вазифаси қайд этилганлиги бу борада илмий-амалий тадқиқотлар олиб бориш зарурлигини аңлатади. Шунингдек, 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион гоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурининг биринчи бандида «ақлли тартибга солиш» модели ва қабул қилинаётган қарорлар таъсирини таҳлил қилиш методологиясини жорий этиш вазифаси белгиланганлиги маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмларини такомиллаштиришни тақозо этади.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг илмий-назарий жиҳатлари қўллаб-қувватлаш олимлар, жумладан, Г.Наяк, А.Х.Секейра, С.Сенапати, О.Негулескуа, Е.Довальб, О.Итани, У.Ж.Эвурум, В.И.Укпере,

К.Вильялобос, Р.Антони ва П.Ф.Друкерлар томонидан тадқиқ этилган³.

Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги мамлакатлари олимларидан: А.П.Егорушков, Ю.Ю.Кинев, Б.Г.Литвак, О.Д.Гуджаян, Н.Д.Кликунов, А.О.Мальковская, Ю.В.Соловьева⁴ ва бошқалар бошқарув қарорлари қабул қилиш усуллари, технология ҳамда механизмларини тадқиқ этишган. Жумладан, Г.М.Шамарова, Е.А.Лубашев ва М.В.Лукинлар муниципал бошқарувда қарор қабул қилишга таъсир этувчи омилларни⁵, З.Р.Алижанова давлат хизмати тизимида қарор қабул қилиш масалаларини⁶, В.Н.Афа-

³ Gaotham Nayak A.H.Sequeira, Sanjay Senapati. Management Information System for Effective and Efficient Decision Making: A Case Study. Number of pages: 20 Posted: 11 Nov 2012. / <https://www.researchgate.net/publication/256039738>; Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision-making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance* 15 (2014) 858 – 863; O.Itanyi,J.F.Ewurum, and W.I.Ukper, «Evaluation of decision making criteria with special reference to quantitative and qualitative paradigms», *African Journal of Business Management* Vol.6 (44), pp. 11110–11117, 7 November 2012 /Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>; Villalobos Q. Geraldina. 2005. Performance Evaluation Models For Strategic Decision – Making: Towards a Hybrid Model; Dissertation for Degree of Philosophy. Wang TC, Chen YH. 2007. – Applying Consistent Fuzzy Preference Relations To Partnership Selection. *Omega, the International Journal of Management Science* 35, 384–388;Raluca Antonie. The role of program evaluation in the decision-making process. / *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 33 E/2011, pp. 23–29; Drucker, P. F. The effective decision. *Harvard Business Review*, January/February 1967, Volume 45, Issue 1, pp 92–98.

⁴Егорушков А.П. Управленческие решения в системе государственной службы: особенности принятия и контроля исполнения. Дис.канд.экон.наук. – М.: РАГС, 1997. – С.187; Кинев Ю.Ю. Оценка рисков финансово – хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000. – №5; Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996; Гуджаян О.Д. Методы оценки эффективности управленческих решений: Учебное пособие. – М.: Дело, 2007; Кликунов Н.Д. Проблемы оценки эффективности разработки и принятия управленческого решения в системе государственного и муниципального управления. // *Инновации в системе государственного и муниципального управления: Сборник научных статей*. Курск: изд-во Курск.гос.пед. ун-та, 2001. – 105–113; Мальковская А.О., Соловьева Ю.В. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы // *Вестник РАГС*, 2008. – №1. – С. 47.

⁵Лукин М.В. Проблемы оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной и муниципальной власти в Российской Федерации / М.В. Лукин, Е.А. Лубашев // *Теория и практика сервиса*. №4(14), 2012 с. 99 – 111; Шамарова Г.М. Эффективность принятия управленческих решений в системе муниципального управления // *Управление персоналом*. 2008. № 1. <http://www.hr-portal.ru/article/>.

⁶Алижанова З.Р. Оценка эффективности управления в системе государственной службы // *Социология власти*. 2015. № 2. – С. 195–202.

¹The Institute for the Interdisciplinary Study of Decision Making (IISDM) // <https://iisdmi.nyu.edu/>

²Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ – 5185 – сонли Фармони // www.lex.uz

насьев худудларда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш моделлари ва тизимларини⁷ тадқиқ қилишган.

Ўзбекистонда менежмент фани доирасида бошқарув қарорларини қабул қилишнинг илмий-амалий жиҳатлари Н.Қ.Йўлдошев, Р.И.Нуримбетов, Д.Н.Рахимова, Қ.Х.Абдурахмонов, Б.С.Омонов, Р.Турсунов, Т.С.Маликов, А.А.Хошимов, Ш.Н.Зайнутдинов, М.Шарифхўжаев, С.С.Фуломов каби олимлар томонидан тадқиқ этилган⁸.

Мазкур тадқиқот ишларида бошқарув қарорларига доир муайян хулосаларга келинган бўлса-да, лекин маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштириш масаласи алоҳида тадқиқот объекти сифатида комплекс ўрганилмаган.

Бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш борасида кўпгина қарашлар мавжуд. Лекин аксарият тадқиқотларда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг иқтисодий жиҳатларига эътибор қаратилмоқда. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорларини қабул қилиш, ижросини таъминлаш ва самарадорлигини баҳолашнинг ижтимоий-иқтисодий, ташкилий-ҳуқуқий асослари, мезонлари ва методикасини замонавий менежмент тамойиллари асосида тадқиқ этиш, шунингдек, 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган

вазифалардан келиб чиқиб, амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади. Бу ўринда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашга доир қарашлар ва фикрлар мазмунини «комплекс таҳлил» концепцияси талабларидан келиб чиқиб ўрганиш лозим.

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш асосида қуйидаги хулосалар чиқарилди:

1. Давлат бошқарувини самарали ташкил этиш, чекланган имкониятлар шароитида давлат мақсадларига оқилона эришишга интеллектуал салоҳиятни сафарбар этиш зарурати маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг илмий ўрганишга ундайди.

2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришда илғор хориж тажрибасига, дунёнинг ривожланган мамлакатларида кенг қўлланилаётган замонавий усул ва моделларга асосланган («очиқлик индекси», «якуний натижалар бўйича аниқлаш усули», «тўғридан-тўғри натижалар асосида самарадорликни баҳолаш усули», «иқтисодий самарадорликни баҳолаш орқали ижтимоий ва сиёсий омилларнинг алоқадорлигини баҳолаш усули», «кўп мезонли баҳолаш усули», «моделлаштириш» ва бошқалар) методикалардан, тамойиллардан унумли фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

3. Бошқарувнинг барча боғоналарида фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрларда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ўзига хос хусусияти, замонавий усул ва услублари, моделлари, тамойилларидан фойдаланиш кўникма ва малакаларини шакллантириш, шунингдек, олий таълим муассасаларининг тўртинчи курс бакалавр ва магистратура босқичида «Тизимли таҳлил ва бошқарув қарорлари қабул қилиш технологиялари» модули бўйича махсус курслар ташкил этиш лозим.

4. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришга оид халқаро

⁷ Афанасьев В.Н., Шеврина Е.В., Афанасьева А.В. Оценка эффективности управленческих решений в регионе. Известия Оренбургского государственного аграрного университета. Теоретический и научно-практический журнал том: 3 номер: 7-1 год: 2005. – С. 14-19.

⁸ Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. –Т.: ТДИУ, 2013; Нуримбетов Р.И. «Менежмент назарияси» фани (матруза матилари). – Т.: ТАҚИ, 2007; Рахимова Д.Н., Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқ. Замонавий менежмент: назария ва амалиёти. Ўзбекистон Республикаси Президентини ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. –Т.: Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009; Турсунов Р. «Қарор қабул қилишнинг мақдорий усуллари» ўқув курси бўйича таълим технологияси. – Т.: ТДИУ, 2012; Маликов Т.С. Молиявий қарор қабул қилиш асослари. –Т.: Шарк, 1996; Зайнутдинов Ш.Н., Кодирходжаева Н.Р. «Менежмент» фани (матруза матилари). – Т.: ТДИУ, 2005; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Е. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001; С.Фуломов Менежмент асослари. –Т.: Шарк, 2002.

умумэтироф этилган стандартлар ва ривожланган хорижий давлатлар амалиётини имплементация қилиш шарт-шароитларини ўрганиш.

5. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда айрим масалалари бўйича мутахассис, экспертлар, ННТлар, ОАВ, фуқаролик жамияти институтлари иштирок этиш имкониятини кенгайтириш.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш: биринчидан, вазият ва қарор қабул қилувчи субъектларнинг ўзига хос хусусиятларини билиш; иккинчидан, қарор қабул қилиш тартибини ишлаб чиқиш; учинчидан, қарорлар қабул қилиш жараёнини ташкилий мазмунга эга аниқ усуллар, услублар, тартиблар, технологияларнинг йиғиндисини сифатида тушуниш; тўртинчидан, қарорни идрок этиш; бешинчидан, қабул қилинаётган қарорнинг эҳтимол тутилган натижаларини олдиндан кўра билишга боғлиқ.

Хулоса қилиб айтганда, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг миллий-методологик асосларини ишлаб чиқиш, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолиятига баҳо бериш муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, бу борада ишни ташкил этишнинг аниқ натижаларга эришишга қаратилган замонавий услубларини (сифат менежменти, индикатив режалаштириш, аутсорсинг, краудсорсинг) жорий этиш тақозо этилади.

Монографияда илгари сурилган илмий хулоса ва амалий тавсияларидан Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришга доир махсус тадқиқотларни амалга оширишда, ижро ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилишнинг аниқ мезон ва тартибларини ишлаб чиқишда шунингдек, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмларини такомиллаштиришга қаратилган комплекс чора-тадбирларни ишлаб чиқишда, ижро

ҳокимияти тизимидаги ташкилот ва муассасаларда самарали қарор қабул қилиш амалиётини жорий этишда, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида, Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги тизимида «Тизимли таҳлил ва бошқарув қарорларини қабул қилиш», «Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари», «Худудий бошқарув ва минтақани ривожлантиришни стратегик режалаштириш» ва «Менежментнинг замонавий усуллари» модуллари, ўқув дастурларини такомиллаштириш ва ўқитишда фойдаланиш мумкин.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли, 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5185-сонли фармонлари, 2017 йил 6 майдаги «Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг худудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2960-сонли Қарори ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 8 декабрдаги «Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича худуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида»ги 973-сонли Қарори ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур монографияда тадқиқ этилган қарашлар ва ёндашувлар муайян даражада хизмат қилади.

I БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бошқарув қарорлари қабул қилишга доир концепциялар ва уларнинг таъқинлари

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишга доир назарий қарашлар ва ёндашувларни илмий-амалий жиҳатдан тадқиқ этиш, замонавий илмий концепцияларни ишлаб чиқиш ушбу соҳадаги мавжуд муаммоларни ечишга фундаментал асос бўлади. Бугунги кунда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш борасида кўпгина қарашлар мавжуд.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг норма ижодкорлиги фаолияти (норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни илгари суриш, ишлаб чиқиш, келишиш, киритиш ва ижросини мониторинг қилиш) самарадорлигини оширишдаги мавжуд мураккабликларни бартараф этиш, бу борада хориж тажрибасини тизимли ўрганиш муҳим аҳамиятга эга.

Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг: «Маъмурий ислохотларни амалга оширишдан асосий мақсад – ихчам ва профессионал ижро органлари тизимини, замонавий менежментга асосланган бошқарув тизимини яратишдан иборат», деган фикрлари маҳаллий ижро ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимини татбиқ этишни тақозо этади. Шу маънода, мазкур тадқиқот ишида маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг назарий-методологик асосларини 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб тадқиқ этиш белгиланган. Бунда давлат ва жамият қурилишини такомиллаштиришга йўналтирилган исло-

хотлар, шунингдек, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмларига доир назария ва концепцияларни тизимли таҳлил қилишга эътибор қаратилган.

Норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни ўз вақтида тарқатиш, ижрочиларга ва аҳолига уларнинг моҳияти ва мазмунини тушунтиришнинг самарали механизмларини яратиш мақсадида 2017 йил 8 февралда қабул қилинган «Қонун ҳужжатларини тарқатиш тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)ларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш механизмини такомиллаштириш, норма ижодкорлигида «ақлли тартибга солиш» модели элементларини қўлланнинг назарий методологик асосларини ишлаб чиқишни тақозо этади. Шу ўринда тадқиқот ишига доир илмий манбалар, назария ва концепцияларни менежмент фани доирасида ретроспектив таҳлил қилишга алоҳида тўхталиб ўтдик.

Буюк мутафаккирларимиз: Низомулмулк, Юсуф Хос Ҳожиб, Муҳаммад Ғаззолий ва Форобийнинг асарларида⁹ ҳам самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга оид қимматли фикр-мулоҳазалар билдирилган. Жумладан, самарали бошқарув қарорлари қабул қилишга доир қарашлар Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулкнинг 39 бобдан иборат «Сиёсатнома» («Сияр ул-мулк») номи асарининг «Саройдан юбориладиган олий фармон, буйруқлар ҳамда уларнинг ижроси хусусида»¹⁰ номи ўн биринчи фаслида, шунингдек, Юсуф Хос Ҳожибнинг «Қутадғу билиг» асарида, Кайковуснинг «Қобуснома» ва Муҳаммад Ғаззолийнинг «Насихат ул-мулк» («Подшоҳларга насихат») асарларида ҳам ўз ифодасини топган.

⁹ Низомулмулк. Сиёсатнома (Сияр ул-мулк). – Т.: Адолат, 1997; Темур тузуклари. – Т.: Ғафур Ғулом, 1991; Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шайхони. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.

¹⁰ Низомулмулк. Сиёсатнома (Сияр ул-мулк). Иккинчи тўлдирилган, қайта ишланган насри. – Т.: Янги аср авлоди, 2008. 73-бет.

Амир Темур ҳам ўз тузукларида қарорлар қабул қилиш ва уни ижро этиш устидан назоратни амалга ошириш ҳақида кўп фикрларни илгари сурган. Жумладан, «Темур тузуклари»да алоҳида фасл айнан қарорлар қабул қилиш масаласига бағишланиб, бу фасл «Салтанатни ўз эркимда сақлаш учун амал қилган тузугим» деб номланади. Яъни, қарорлар қабул қилиш, унинг ижросини таъминлаш Амир Темур томонидан ҳокимиятни амалга ошириш билан бевосита боғлиқ ҳолда кўриб чиқилади¹¹. Бошқарув қарорлари самарадорлиги, ҳокимларнинг қабул қилган қарорларига жавобгарлик ва масъулият масаласи А.Навоний, З.Бобур, М.Улуғбек ва Аҳмад Дониш асарларида алоҳида қайд этилган.

«Қарорлар қабул қилиш» атамаси илк бор XX асрнинг 30-йилларида америкалик олимлар Ч.Бернард ва Э.Стин томонидан қўлланилган. Улар ижтимоий ва ташкилий жараёнларни номарказлаштиришни таърифлашда бу атамдан фойдаланишган. XX асрнинг 60-йилларида бу назария Г.Саймон (иктисодий тизимларда қарорлар қабул қилиш назарияси) ва Д.Марч (Стэнфорд университети профессори) томонидан ривожлантирилди. 1940-1960 йилларда Г.Саймон ўз асарида маъмурий фанни (administrative science) шакллантириш ва уни қарорлар қабул қилишнинг универсал-умумий назариясига айлантириш ғоясини асослаб берди. Бунда унинг тамойилларини ҳам давлат бошқарувида, ҳам бизнес бошқарувида қўллаш назарда тутилган эди. Кейинчалик, 1980-1990 йилларда Ғарбда янги давлат бошқаруви¹² (New public management) деб номланувчи назария кенг тарқалди. Унинг тарафдорлари бизнес-менежментдан ўзлаштирилган илғор технологияларни давлат идоралари фаолиятига мослаштириш зарурлиги ҳақидаги ғояга суянганлар. Аслида, қарорлар қабул

қилишнинг махсус назариясини илк бор ишлаб чиққан мутафаккир Арасту¹³ ҳисобланади.

Бошқарув қарорларини самарали ва мақсадга мувофиқ равишда қабул қилиш масаласи Уйғониш даври мутафаккирлари (Н.Макиавелли, Ж.Боден ва бошқалар) ва маърифатпарварлари (Т.Гоббс, Б.Спиноза, Ж.Ж.Руссо ва бошқалар) томонидан изчил ўрганилган. Жумладан, бошқарув қарорларини турларга ажратиб, Н.Макиавелли ва Т.Гоббс ҳукмдорларнинг маслаҳатчилари ҳақида фикр юритади. Ж.Боден бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда социал шароитни ҳисобга олиш заруратиغا тўхталади.

Менежмент фани бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси билан боғлиқ нуфузли илмий салоҳиятга эга. Хусусан, В.Н.Спицнадельнинг «Самарали қарорлар қабул қилиш назарияси ва амалиёти», О.И.Ларичевнинг «Қарорлар қабул қилиш назарияси ва услублари» ҳамда Э.А.Смирновнинг «Бошқарувга оид қарорлар» китобларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашга оид назарий фикрлар ва амалий кўрсатмалар салмоқли ўрин эгаллаган. Бироқ ушбу асарлар бошқарувчи-менежерлар учун мўлжалланган бўлиб, бу манбаларда муниципал бошқарувда қарор қабул қилиш тизимли, яъни комплекс тадқиқ этилмаган.

Шуни таъкидлаш жоизки, XX асрнинг 50-йиллари бошида Талькотт Парсонснинг «Социал тизим» (1951) ва Дэвид Истоннинг «Сиёсий тизим» (1953) номли асарлари нашр қилинди. Бу асарларда бошқарув қарорлар қабул қилиш жараёни ҳамда босқичларига изоҳ берилиб, тизимли-функционал ёндашув асосида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш, қарор қабул қилишнинг микро ва макроиктисодий тадқиқот усуллари («харажат-фойда», «харажат-самарадорлик» ва бошқалар) таҳлил қилинган.

¹¹ Темур тузуклари. // Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. — Т.: Ғ.Ғулом номидаги нашриёт-матбаа бирикмаси. 1991. 68-бет.

¹² Давлат бошқаруви — давлат органларининг ижроия фаолияти, қонуларнинг амалиётга жорий этилиши, давлат манфаатларига хизмат қиладиган ижтимоий муносабатларни ташкил этишга йўналтирилган давлат фаолияти турлари.

¹³ Аристотель. 4 томлик таълиқланган асарлар, 4-том. — М.: 1984, 180-181-бетлар.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг фанлараро табиатга эга эканлигига 1940-1960 йилларда Г.Саймон, Г.Лас-суэль, И.Дрор ва Ч.Линдбломлар катта эътибор қаратганлар. Фанда бихевиористик, менежерлик ва тизимли ёндашувларнинг ривожланиши XX аср ўрталарида қарорлар қабул қилиш назариясининг шаклланишига ҳамда унинг фанлараро табиатга эга бўлишига сабаб бўлди. Бироздан кейин мазкур назария кибернетик ёндашув ва компьютер техникаси ёрдамида самарадорлик кўрсаткичларини таҳлил қилишнинг янги усулларини ўзлаштириш туфайли янада бойитилди. 1950-1960 йиллар давомида «Public Administration Review» журнали саҳифаларида қарор қабул қилишнинг «рационализм»¹⁴, «инкрементализм»¹⁵ ва «аралаш сканерлаш» каби моделлари хусусида баҳслар бўлади. Бу баҳсларда Г.Саймон, Ч.Линдблом, И.Дрор, А.Этциони ва бошқа таниқли олимлар иштирок этадилар.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашга доир назарияларнинг икки мезони мавжуд. Бу мезонлар қарор қабул қилишда «статик» ва «динамик» жиҳатларни инобатга олиш билан боғлиқ. 1960 йиллар охири – 1970 йиллар бошида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилни қўллаш ва уни динамик давр (цикл) сифатида талқин қилувчи илк назариялар пайдо бўлди. Шу билан бирга, 1960-1970 йилларда кўпгина тадқиқотчилар қарорлар самарадорлигини баҳолаш жараёнининг статик ҳолатини ўрганишга ҳам эътибор қаратдилар.

Ҳар бир бошқарув қарорининг самарадорлиги уни қабул қилиш жараёнида мақсадларнинг тўғри белгиланишига боғлиқ. Бугунги кунда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда тавсифловчи ёндашувларни меъёрий (ҳуқуқий) ва феъл-атвор билан боғлиқ ёндашувларга ажратиш мумкин:

¹⁴ Рационализм – ақлни биллиш ва одамлар ҳуқуқ-атворининг исботи деб эътироф этилган фалсафий йўналиш.

¹⁵ Increment (ингл.) – қўнайиш, ўсиш, унинг, ортиш.

Меъёрий ёндашув намояндаларининг фикрича, бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш жараёни оқилона (стратегик) мақсадлар амалга оширилганлигини аниқлашга қаратилган (Р.Абельсон, А.Леви).

Феъл-атвор билан боғлиқ ёндашув намояндалари (Г.Саймон) бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик фикрини ҳисобга олиш муҳим деб ҳисоблайдилар. Масалан, Л.А.Бирманнинг таъкидлашича, қарорлар қабул қилиш – вазиятга боғлиқ жараён бўлиб, муайян муаммонинг ўзгаришига қараб уни ҳал қилиш воситалари ҳам ўзгаради¹⁶. Бироқ амалиётда ҳар иккала моделнинг афзалликларини ўзида ифодаловчи комплекс ёндашувдан кенг фойдаланилади. У ўз ичига иккала моделнинг афзалликларини жамлаган, вазиятни сифатли изоҳлаш услубияти, аммо сонли таҳлил воситаларидан фойдаланишни тақозо этади.

Маҳаллий ижро ҳокимияти тизимида қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг сифати ҳамда самараси раҳбарнинг профессионализи ва тажрибасига боғлиқ. Э.А.Смирновнинг таъкидлашича, «самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш раҳбарнинг компетентлиги ва ушбу фаолиятни юксак даражада ижро этиш маҳорати – профессионализи билан боғлиқ»¹⁷. Қабул қилинган қарорларнинг самараси нафақат мавжуд вазиятга мос келиши билан, балки ижрочиларга қандай таъсир ўтказиши билан ҳам белгиланади. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш раҳбар кадрларнинг интеллекти (фикрлаш қобилияти), тажриба ва интуицияси ҳамда бошқарув компетенциялари (кадриятлар, лидерлик сифатлари, бошқарув профессионализи, тизимли фикрлаш даражаси, ўзгаришларга мослашувчанлик, касбий ва бошқарув маҳорати)нинг шаклланганлик даражасига боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси тингловчиларидан 116 нафар ва Сурхондарё вилоятининг Узун, Самарқанд вилоятининг Ургут туман-

¹⁶ Бирман Л.А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2008.

¹⁷ Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2001. – С. 6-8.

ларидаги раҳбар кадрлардан 113 нафар жами 229 та респондент иштирокида «Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмлари»га доир анкета-сўровнома ўтказилди. Сўровномада иштирок этганларнинг 56 фоизи – 26-35 ёш оралигидаги раҳбарлар, 44 фоизи – 36-46 ёш оралигидаги раҳбар кадрлар ҳисобланади. Сўров натижалари асосида маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилди (1-илова).

Анкета-сўровномадаги «Сизнингча, раҳбар фаолиятида самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилиниши сабаблари нима деб ўйлайсиз?» деган саволга (1-расм) 38% раҳбар кадр (респондент)лар «қарорнинг камчилиги», деган жавобни беришган. 20% респондент «кутилмаган вазиятлар» деган жавобни, 12% респондент «қарор лойиҳасини тайёрловчиларнинг айби» деган жавобни беришган бўлса, 8% респондент «жавоб беришга қийналаман» деб жавоб берган. 22% респондент раҳбар фаолиятида самарасиз қарорлар қабул қилишга бошқа омиллар таъсирини келтиришган.



1-расм. Раҳбар фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилинишига таъсир этувчи омиллар.

Россиялик иқтисодчи А.Л.Ломакиннинг¹⁸ таъкидлашича, қарорлар самарасизлигининг сабаби 39% ҳолатда «кутилмаган вазиятлар», 25% ҳолатда «ижрочининг айби», 36% ҳолатда «қарорнинг камчилиги»да бўлади. Қарорнинг самарасизлиги сабаби «қарор лойиҳасини тайёрловчиларнинг айби» ва «қарорнинг камчилиги» бўлишини раҳбарнинг қарор қабул қилишда хатога йўл қўйганлиги билан изоҳлаш мумкин. Тадқиқотимиз давомида ўтказилган сўровномага кўра 38% респондент самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилинишига «қарорнинг камчилиги», деб жавоб берганлиги А.Л.Ломакин тадқиқот натижалардан фарқ қилади. Мазкур ҳолатда бошқарув қарорларини қабул қилишда ментал (маданий) хусусиятларни, яъни бошқарув кадриятлари (маданияти)ни ҳам ҳисобга олиш муҳим ҳисобланади.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ХХI асрга келиб ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнининг тизимлашган шаклда амалга оширишга эътибор қаратила бошланди. Бугунги кунда давлат хизматида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш кадрият сифатида намоён бўлмоқда. Бошқарув назарияси намоёндалари (Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файол, М.Вебер, Э.Мэйо, Р.Лайкерт, Г.Саймон, П.Друкер, Э.Дейл ва бошқалар) раҳбар фаолиятини, биринчи навбатда, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва амалга ошириш билан боғлайди. Бу, ўз навбатида, меҳнат фаолиятини ташкил этиш ва ташкилотни бошқариш жараёнида юзага келадиган муносабатларнинг бутун мажмуасини ўзида ифодалайди.

Иқтисодчи олим Г.М.Шамарова муниципал бошқарувда қарорлар қабул қилиш жараёнининг самарадорлигини қуйидаги омилларга боғлиқ деб ҳисоблайди: а) қарор лойиҳасини тайёрловчи ёки алоҳида қарор қабул қилувчи шахснинг қандай маълумотдан фойдаланиши; б) қарор қабул қилувчи шахс учун қандай иқтисодий, ижтимоий-сиёсий манфаатлар ва кад-

¹⁸Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л.Ломакин, В.П.Буров, В.А.Морошин. – 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. – С. 63–73.

рийлар муҳим ҳисобланиши; в) қарор қабул қилувчи шахснинг ўзгаришларга муносабати ва ўзининг шахсий жавобгарлигини англаш¹⁹.

Ўзбекистонлик олимлардан О.Исмаилов ва А.Аллабергановлар²⁰ қарор қабул қилиш жараёни, қарор қабул қилишнинг асосий босқичлари, қарор қабул қилиш ва уларнинг ижросини назорат қилиш масалаларини туризм менежменти нуқтаи назардан таҳлил этишган.

И.ф.д., проф. Ш.Р.Холмўминов «Маҳаллий бошқарув кадрлари менежменти»²¹ номли ўқув қўлланмасида маҳаллий бошқарув кадрлари фаолиятининг натижаларини баҳолаш, бошқарув меҳнатини баҳолаш усулларининг ўзига хос жиҳатларини ёритган. Шунингдек, бошқарув объектининг ишлаб чиқариш натижаларига қараб ходимга баҳо бериш масалаларини тадқиқ этган. Бу ўринда ходим фаолиятига баҳо бериш бевосита бошқарув фаолиятига баҳо бериш билан боғлиқ. Чунки ходим раҳбар томонидан қабул қилинган бошқарув қарорлари ижросини амалга оширади.

Иқтисодчи олимлардан Р.Валижонов, О.Қобулов, А.Эргашев²²лар бошқарув қарорларининг турлари, услублари, самарадорлик шартлари, раҳбарнинг қарор қабул қилиш модели ҳусусида фикр юритганлар. Шу билан биргаликда, стратегик қарорлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, қарор ижросини ва назоратини ташкил қилиш, шунингдек, иқтисодий зиён кўрмаслик таҳлиллари аҳамияти ҳақида илмий изланиш олиб борганлар.

¹⁹ Г.М.Шамарова. Эффективность принятия управленческих решений в системе муниципального управления // Управление персоналом. 2008. № 11. <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenii-v-sisteme-munitsipalnogo-upravleniya>

²⁰ Turizm menejmenti: kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma / O.Ismailov, A.Allaberganov, B.Xolov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. O'rta maxsus kasb-hunar ta'limi markazi. –T.: Yangi nashr, 2012. 55-70 – betlar.

²¹ Ш.Р.Холмўминов. Маҳаллий бошқарув кадрлари менежменти. – Т.: Ўзбекистон Ёзувчилар Уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, –Т.: 2004. 39-51-бетлар.

²² Р.Валижонов, О.Қобулов, А.Эргашев. Менежмент асослари. –Т.: «Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси бош таҳририяти. 2002. 102-111-бетлар.

Академик С.С.Ғуломов ўзининг «Менежмент асослари»²³ ўқув қўлланмасида бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг сифатига қўйиладиган талаблар, самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш, менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлигини баҳолашнинг услуби ва амалий жиҳатларини тадқиқ этган. Шунингдек, менежмент тизимининг, жумладан, бошқарув қарорларининг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларига қўйиладиган талаблар: 1) натижаларнинг ҳаққонийлиги ва ишончлилиги; 2) тўлиқлик ва универсаллик; 3) аниқлик; 4) оддийлик; 5) сон аниқлиги; 6) тезкорлик; 7) солиштириш ва қиёслаш имкониятининг мавжудлиги; 8) ўзаро боғлиқлик ва мақсад сарийўналганлик каби мезонларни ўрганган.

Р.Х.Алимов ва С.А.Ғанихўжаевларнинг «Маҳаллий иқтисодиёт ва менежмент»²⁴ дарслигида маҳаллий тузилмаларнинг ижтимоий-иқтисодий салоҳиятига баҳо бериш масаласи тадқиқ этилган, ҳокимликлар фаолиятини стратегик режалаштириш ва тезкор бошқаришга доир таклиф ва тавсиялар беришган. И.У.Муракаев ва И.С.Саифназаровлар²⁵ бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар, унумдорлик меъёрлари бўйича бошқариш, қарор қабул қилишда коммуникация ва инсон омилини таҳлил қилишган.

Бошқаришнинг интеллектуал тизимлари ва қарор қабул қилиш масаласи Н.Р.Юсупбеков ва Р.А.Алиевлар²⁶ томонидан ўрганилган бўлиб, ноаниқ ахборотлар шароитида қарор қабул қилиш, ноаниқ кўп мезонли қарорлар қабул қилиш, қарор қабул қилишнинг математик моделлари, бошқарув қарорларини интел-

²³ С.С.Ғуломов. Менежмент асослари. –Т.: «Шарқ» Нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси бош таҳририяти. 2002. 190-192-бетлар.

²⁴ Р.Х.Алимов, С.А.Ғанихўжаев ва бошқалар. Маҳаллий иқтисодиёт ва менежмент / Академик С.С.Ғуломов, проф. Ш.Р.Холмўминов, доц. М.З.Калоева таҳрири остида нашр этилган. – Т.: Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти. 2004. 116-164-бетлар.

²⁵ И.У.Муракаев, И.С. Саифназаров. Менежмент асослари /дарслик. –Т.: Ўзбекистон, 2001.

²⁶ Boshqarishning intellektual tizimlari va qaror qabul qilish: texnika oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik. /N. R. Yusupbekov [va boshq.]. –Т.: O'zbekiston Milliy Ensiklopediyasi, 2015. 334-484-бетлар.

лектуал қўллаб-қуватлашнинг компьютер технологиялари, ноаниқ чизиқли дастурлаш, гуруҳли қарорлар қабул қилиш усуллари хусусида таҳлиллар амалга оширилган.

Иқтисодиёт фанлари доктори, профессор Н.Қ.Йўлдошев «Менежмент», «Ижтимоий менежмент» ва «Стратегик менежмент» номли китобларида жамоада қарор қабул қилиш, ўйинлар назарияси ва статистик ечимлар назариясини қўллаш орқали энг мақбул ечимларни ишлаб чиқиш алгоритмлари, бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар хусусида ўз қарашларини баён этган. Шунингдек, бошқарув қарорлари ижроси ва назорати хусусиятларини тадқиқ қилган.

Иқтисодчи олимлардан М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаевларнинг²⁷ тадқиқотларида бошқарув, бошқарув тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари хусусида таҳлилий маълумотлар келтирилган.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш моделлари ва башоратлаш усулларида доир фикрларни Ғ.М.Қосимов²⁸ ўз илмий ишланмаларида баён этган. Проф. Ш.Н.Зайнутдинов ва Н.Р.Қодирходжаева²⁹ лар ҳам «Менежмент» фанидан маъруза матнларида бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш, шунингдек, бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари, уларнинг бажарилишини ташкил этиш масалларини ёритган. Тадқиқотчи Б.С.Омоновнинг «Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари» фанидан замонавий педагогик технологиялар асосида тайёрланган муаммоли маърузалар тўпламида қарорлар қабул қилиш жараёни, қарорлар қабул қилишнинг моделлари ва усуллари хусусида таҳлилий маълумотлар келтирган. Шу билан бирга, бошқарув самарадорлигини оширишда шахсий бошқа-

рувнинг аҳамияти хусусида ёритилган. М.Куймуратова³⁰ бошқарувда социал қарорларни ишлаш ва татбиқ қилиш усуллари, ижтимоий бошқарув қарорларини қабул қилиш босқичлари ва уларнинг психологик хусусиятлари, шунингдек, стратегик бошқарув қарорларини қабул қилишга доир масалаларни тадқиқ қилган.

Бироқ мазкур тадқиқотларда айнан ижро ҳоқимияти тизимида очиклик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми, мезонлари ва алгоритми ишлаб чиқилмаган. Айнан маҳаллий давлат ҳоқимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришга доир алоҳида фундаментал тадқиқотлар олиб борилмаган. Таҳлиллар натижасидан шундай хулосага келиш мумкинки, вилоят, туман ва шаҳар ҳоқимликларида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнига замонавий ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш, норма ижодкорлиги жараёни (норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни илгари суриш, ишлаб чиқиш, келишиш, киритиш ва ижросини мониторинг қилиш) босқичларини такомиллаштириш лозим.

Ҳозирги кунда ривожланган давлатларда муниципал ҳоқимиятларда бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришга доир бир қатор илмий тадқиқотлар амалга оширилмоқда. Жумладан, бошқарув қарорлари қабул қилишнинг инновацион механизмларини шакллантириш, раҳбар томонидан қабул қилинган қарорларнинг ўзига хос жиҳатларини таҳлил қилиш, қарор лойиҳаларини онлайн муҳокама қилиш, бошқарув қарорлари лойиҳаларининг тартибга солиш таъсирини мажбурий баҳолашдан ўтказиш масалаларига эътибор қаратилмоқда.

Давлат ҳоқимиятининг барча бўғинларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштириш муаммоларига бағишланган илмий тадқиқотлар дунёнинг етакчи илмий тадқиқот ва ижтимоий марказлари, олий ўқув юртлари, жум-

²⁷ М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001. 652-673-бетлар; Ё.Абдуллаев, Ш.Туляганов. Менежмент ва маркетинг асослари. –Т.: 2016. 63-79-бетлар.

²⁸ Қосимов Ғ.М. Менежмент: Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик. –Т.: Ўзбекистон, 2002. 180-189-бетлар.

²⁹ Зайнутдинов Ш.Н. Қодирходжаева Н.Р. «Менежмент» фани (маъруза матнлари). – Т.: ТДИУ, 2005. 148 бет.

³⁰ М.Куймуратова. «Менежмент социологияси ва психологияси» фанидан маъруза матнлари. –Наманган, 2005; М.Куймуратова. Стратегик менежмент. –Наманган, 2005.

ладан, The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA, Англия), Бошқарув қарорлари рискин стратегик таҳлил қилиш институти (ISAR, Россия ФР), International Institute for applied Sciences Analysis (IIASA, АКШ), Institute for Government (IfG, Англия), Institute for Risk and Uncertainty (Англия), Institute of Risk Management (IRM, Англия), Европа менежмент ва технология мактаби (ESMT, Германия), Decision Making Lab (DMLab, Бразилия), Institute for the Interdisciplinary Study of Decision Making (IISDM, АКШ), The Institute for Decision Making (IDM, АКШ), IESEG School of Management (Франция), University Management and Policy Studies (Япония), Shanghai University of International Business and Economics (Хитой), Гумбольдт университети (Германия), Блумингтон (АКШ), шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Прогнозлаштириш ва макроиқтисодий тадқиқотлар институти (ПМТИ), Тошкент давлат иқтисодиёт университети (ТДИУ) ва Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси (ДБА)да илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Ушбу олий ўқув юртли ва марказларнинг илмий тадқиқотлари якунлари бўйича қуйидаги бир қатор натижалар олинди:

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «Қарорлар қабул қилиш жараёни шаффофлиги тўғрисидаги қонун» концепцияси лойиҳаси ишлаб чиқилган (The Chartered Institute of Management Accountants³¹, Англия);

Бошқарув қарорлари қабул қилиш ва самарадорлигини баҳолашда ходимлар, кенг жамоатчиликни жалб этиш механизмларини жорий этиш, шунингдек, вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш индикаторлари ишлаб чиқилган (The Academy of Management, АКШ);

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг дастурий таъминоти ва инновацион механизмларини жорий этиш бўйича таклифлар берилган (Transilvania University of Brasov, Babeş-Bolyai University, Руминия);

Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ахборот билан таъминланганлик даражаси, ахборот ресурсларини бошқариш, давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш тизимини жорий этиш аҳамияти ва ўзига хос хусусиятлари аниқланган (American Research Institute for Policy Development – ARIPD, АКШ);

Стратегик қарорлар қабул қилиш моделларини жорий этиш, қарор қабул қилиш мезонларини баҳолашда микдорий ва сифат парадигмаларини ҳисобга олиш таклиф этилган (Western Michigan University ScholarWorks at WMU, АКШ);

Бошқарув қарорлари лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, қарор қабул қилишнинг хулқ-атвор модели, қарор ижросини таъминлашда жамоатчилик назоратини жорий этиш механизмлари илмий асосланган (Fuqua School of Business, Duke University, АКШ).

Тадқиқ қилинаётган муаммонинг услубий жиҳатларини кўриб чиқар эканмиз, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмни такомиллаштириш ўзига хос ва мураккаб жараён эканлигига ишонч ҳосил қиламиз. Давлат олдида турган вазифалар ҳамда бошқарув мақсадларидан келиб чиққан ҳолда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги ижтимоий-иқтисодий, ташкилий-ҳуқуқий, экологик, шунингдек, ҳудудий кўрсаткичлар бўйича ҳам баҳолаш муҳим.

Хулоса қилиб айтганда, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмни жорий этишнинг мураккаблиги қуйидаги хусусиятлар билан изоҳланади: 1) бошқарувни мураккаб объекти бўлган ижро ҳокимиятининг ўзига хос иерархик тузилмага эга эканлиги; 2)

³¹ Improving decision making in organisations: the opportunity to transform finance. (PDF 1.22MB). September 2007. CIMA Executive Report. London: CIMA. Available from: www.cimaglobal.com/executivereports [Accessed 6 February 2008].

ижро ҳокимиятида амалга ошириладиган ижтимоий-иқтисодий жараёнларни маълум бир ўлчовга келтириш борасидаги мураккабликлар мавжудлиги; 3) бирламчи ҳаққоний маълумотлар олишининг мураккаблиги; 4) комплекс ва умумий характерга эга бўлган алоҳида кўрсаткичларни таҳлил қилиш имконияти чекланганлиги.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш, муқобил ечимларни танлаш, қарор самарадорлигини баҳолашда аҳолининг бевосита ва билвосита иштирокини таъминлаш механизмларини ишлаб чиқиш, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг самарали механизмларини жорий этиш, шунингдек, қарор лойиҳаларини тайёрлашга кўмаклашувчи тузилмаларни (фуқаролик жамияти институтлари, “ақлий марказлар”, “мустақил экспертлар гуруҳи”) тузиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Юқоридаги фикрларни умумлаштирадиган бўлсак, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш самарадорлигини баҳолашда қуйидаги усуллардан ўринли фойдаланиш мақсадга мувофиқ:

1. Таққослаш усули. Мазкур усулда эришилган натижалар режалаштирилган кўрсаткичлар билан таққосланади. Аниқланган тафовутлар орқали бошқарув қарорларига ҳулоса берилади.

2. Индекс усули. Индекс усулидан элементларга ажратиб бўлмайдиган мураккаб жараёнлар динамикасини баҳолаш учун фойдаланилади.

3. Баланс усули. Мазкур усул ўзаро боғлиқ кўрсаткичларни таққослашдан иборат. Бунда ташкилот фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омилларни аниқлаш имконияти вужудга келади.

4. График усули ташкилот (муассаса) фаолиятини график тасвирлаш орқали таҳлил қилиш имконини беради.

5. Иқтисодий-функционал усул ташкилот фаолиятини тизимли таҳлил қилиш имконини беради.

6. Иқтисодий-математик усул. Жорий ёки таклиф этиладиган иқтисодий шароитда бошқарув қарорлари хусусиятларини аниқлашда, оптимал қарор қабул қилиш талаб этилганда қўлланилади. Иқтисодий-математик усуллар орқали ечиладиган вазифалар, жумладан, энг яхши маҳсулотни етказиш, ишлаб чиқаришни режалаштириш, ресурслардан самарали фойдаланишни қиёсий таҳлил қилиш, ишлаб чиқариш дастурини оптималлаштириш ва ҳоказо.

1.2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ташкилий-услубий асослари

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини қабул қилиш Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонун ҳужжатларига таянган ҳолда амалга оширилади. Зеро, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари самарадорлиги кўп жиҳатдан Конституцияда белгиланган таъминот ва нормаларга қанчалик мос эканлигига бевосита боғлиқ. Конституциямизнинг 16-моддасида: «Бирорта ҳам қонун ёки бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжат Конституция нормалари ва қоидаларига зид келиши мумкин эмас»³² деб белгилаб қўйилган. Шундан келиб чиқиб, раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқ ва ваколатлар доирасида қабул қилиши лозим. Ҳуқуқлар катта, масъулият кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Мухтасар қилиб айтганда, ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинмаган ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ тасаввур этиши керак.

³² Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 74-бет.

Бошқарувга оид ҳар қандай қарор очиклик ва шаффофликка асосланган ҳолда қабул қилинсагина, мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Ўзбекистон Республикасининг 2014 йил 6 майда қабул қилинган «Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятининг очиклиги тўғрисида»ги Қонуни фуқароларнинг ахборот соҳасидаги конституциявий ҳуқуқини янада кенгроқ амалга ошириш имкониятини яратиб бериши билан бирга, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларида қабул қилинаётган қарорлар самарадорлиги ва натижадорлигига баҳо бериш имкониятини кенгайтирди. Ушбу Қонун аҳоли ва жамоат бирлашмаларининг давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган қарорлар ҳақидаги ахборотлардан кенг хабардор бўлиб боришини таъминламоқда.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг ташкилий-услубий асосларини ўрганишда менежмент фанининг фундаментал қонунлари, қарор қабул қилиш тизимини татбиқ этиш концепциялари, шунингдек, бошқарув қарорлари қабул қилишга доир тадқиқот олиб борган олимларнинг қарашларини тизимли тадқиқ этадиган бўлсак, уни қуйидаги шаклда гурухлаштиришимиз мумкин. Жумладан:

Биринчи гуруҳ. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш босқичлари, унинг самарадорлигини баҳолаш усул ва технологиялари ҳамда механизмларини Т.Васильева, Р.Баттрик, Д.В.Голубев, Э.А.Крайнова, В.М.Гранатуров, Б.Г.Литвак, Н.Н.Радаев, С.И.Боридько, В.Архипов, В.А.Азар, М.Г.Леваева, О.Д.Гуджаян, Ф.А.Петрище, Э.Э.Керимов³³ лар тадқиқ этишган.

³³Т.Васильева. Методики принятия эффективных управленческих решений. <http://constructor.ru/karera/effektivnost-upravlencheskix-reshenij.html>; Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений / Р. Баттрик; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – 2-е издание. – СПб.: Питер, 2006. 413 с; Голубев Д.В., Крайнова Э.А. Экономический механизм принятия управленческих решений для повышения эффективности нефтегазодобывающего предприятия // Нефть, газ и бизнес, 2008, №5; Гранатуров В.М. Проблемы оценки и учета экономического риска при принятии рыночных решений // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. - №6; Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.:

Иккинчи гуруҳ. Иқтисодчилар Я.Р.Рейльян, В.И.Михайлов ва О.И.Ларичев³⁴ лар бошқарув қарорларини қабул қилиш, унинг самарадорлигига баҳо беришнинг назарий жиҳатларини тадқиқ қилишган. Шунингдек, О.В.Дьякова³⁵ корхона бошқарувини баҳолаш натижаларига асосланган бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритмининг самарадорлиги ва унинг таркибий қисмлари, бошқарув қарорларининг иқтисодий самарадорлигини баҳолашга анъанавий ва замонавий ёндашувларни, Н.Д.Кликунов³⁷ давлат ва муниципал ҳокимиятларда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш муаммолари, шунингдек, қарор лойиҳалари самарадорлигини баҳолаш мезонларини, В.Н.Лазарев³⁸ қарор лойиҳаларининг иқтисодий баҳолаш, бошқарув қарорларининг самарадорлигини таъминловчи компонентларни, М.Г.Гильдингерш, М.В.Добрусина, А.Я.Кибанов,

Патент, 1996; Радьев Н.Н., Боридько С.И. Оценка риска при принятии решений в рискованных ситуациях // Измерительная техника. – 2005. – № 9. – С. 27–29; Архипов, В. Стратегическая эффективность управленческих решений Текст. / В. Архипов // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 5. – С. 117–122; Азар В.А. Эффективные управленческие решения в системе современного менеджмента туризма. – М.: Экономика, 2004. – 270 с; Леваева, М. Г. Методика оценки рискованных управленческих решений Текст. / Ф. 3. Аралбаева, М. Г. Леваева // Социокультурная динамика региона. Наука. Культура. Образование: материалы всерос. науч.-практ. конф.: Ч. 6. Оренбург, 2000. – С. 25–27; Гуджаян О.Д. Методы оценки эффективности управленческих решений: Учебное пособие. – М.: Дело, 2007; Петрище Ф.А., Керимов Э.Э. Функционально-стоимостной анализ как средство повышения эффективности управленческих решений. – М.: Инфра-М, 2005.

³⁴Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 455 с; Михайлов В.И. Как принимать решения. – СПб.: Химера, 1999. – 310 с; Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах. – М.: Логос, 2002. – 409 с.

³⁵Дьякова О.В. Алгоритмы принятия управленческих решений по результатам оценки управления предприятием // Инженерный вестник Дона. 2012. № 3. – С. 719–722.

³⁶Методы принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

³⁷Кликунов Н.Д. Проблемы оценки эффективности разработки и принятия управленческого решения в системе государственного и муниципального управления. // Инновации в системе государственного и муниципального управления: Сборник научных статей. – Курск: изд-во Курск гос. пед. ун-та, 2001. – С. 105–113.

³⁸В.Н.Лазарев, Управленческие решения: текст лекций / В.Н.Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 56 с.

Г.И.Бутцева, В.Г.Горшковлар³⁹ самарали қарорлар қабул қилишнинг кадрлар салоҳиятига боғлиқлиги каби масалаларни ўрганишган.

Мавзуга доир илмий изланишларни олиб боришда О.В.Юдакова⁴⁰ маркетинг қарорларининг самарадорлигини баҳолаш усуллари, Е.И.Шапкин⁴¹ тўпланган мезонлар асосида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш методологиясини, С.Н.Чудновская⁴² бошқарув қарорлари самарадорлигини ўлчаш ва баҳолаш мезонларини, А.А.Зюскин⁴³ корхона ва ташкилотларда бошқарув қарорлари қабул қилишда вазиятни таҳлил қилиш усуллари, Ю.К.Прохоров ва В.В.Фроловлар⁴⁴ бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг назарий ва амалий жиҳатдан ўрганган бўлсалар, А.А.Гордейчик⁴⁵ бошқарув қарорлари қабул қилишнинг замонавий усулларига доир илмий тадқиқотлар олиб боришган.

Тадқиқотчи З.Р.Алижанова⁴⁶ давлат хизмати тизимида самарали бошқарув масалаларини, А.О.Мальковская ва Ю.В.Со-

³⁹ Механизм разработки и реализации эффективных кадровых решений. М.Г.Гильдингер 0,7/9,0. Журнал Вестник Томского университета. Изд-во: ТГУ, 2015, 478 с; Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. М.: Проспект, 2015. 72 с.; Г.И.Бутцева, В.Г.Горшков. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями // Управление персоналом. 2008. № 10. – С. 42–44.

⁴⁰ О.В.Юдакова. Методы для оценки эффективности маркетинговых решений [Текст] / О.В.Юдакова // Экономические науки. – 2011. – № 4. – С. 82–86.

⁴¹ Е.И.Шапкин. Методология оценки эффективности управленческих решений по совокупности критериев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. №40. С. 1–10.

⁴² С.Н.Чудновская. Управленческие решения: учебник / Чудновская С.Н. – М.: Эксмо, 2007.

⁴³ А.А.Зюскин. Оценка эффективности управленческих решений: монография. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. – 148 с.; А.А.Зюскин. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / А.А.Зюскин, О.И.Капустина. – Электрон. дан. – СПб.: ИЭО СПбУиЭ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета управления и экономики), 2012. – 185 с.

⁴⁴ Ю.К.Прохоров, В.В.Фролов. Управленческие решения. – Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.

⁴⁵ А.А.Гордейчик. Актуальные методы повышения эффективности управленческих решений // [Электронный ресурс] - <http://mosi.ru/ru/content/articles/aktualnye-metody-povysheniya-effektivnosti-upravlencheskikh-resheniy>

⁴⁶ Алижанова З.Р. Оценка эффективности управления в системе государственной службы // Социология власти. 2015. № 2. – С. 195–202.

ловьева⁴⁷ бошқарув тизимида самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва давлат фуқаролик хизматидаги ходимлар фаолиятини баҳолаш, Г.Г.Качуляк⁴⁸ тадбиркорлик тизимида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг кўрсаткич ва мезонларини, А.А.Зиньковская⁴⁹ бошқарувда қарор қабул қилишнинг самарадорлигини баҳолаш услубларини, В.А.Козбаненко⁵⁰ давлат бошқарувда қарорлар самарадорлигини тадқиқ этишган.

Урал давлат экономика университети профессори В.А.Пирожковнинг «Бошқарув қарорини қабул қилиш» номли ўқув қўлланмасида бошқарув қарорларини қабул қилувчи шахсларнинг шахсий сифатлари билан биргаликда самарали қарор қабул қилиш учун юқори касбий профессионализмга эга бўлиши лозимлиги ҳақидаги қарашлар илгари сурилади.

Иқтисодчи олим В.Н.Афанасьев⁵¹ ҳудудларда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш моделларини, Ю.С.Ширяева, Л.Н.Перцева ва М.В.Оранова⁵²лар бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш турлари ҳамда тизимларини, Г.К.Утарбаева ва Н.Д.Есмагулова⁵³лар замонавий жамиятда персонални бошқариш тизимида бошқарув қарорлари самарадорлиги,

⁴⁷ А.О.Мальковская, Ю.В.Соловьева. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы // Вестник РАГС, 2008. – №1. – С. 47.

⁴⁸ Г.Г.Качуляк. Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах // «Российское предпринимательство» – № 11-2 (102), Ноябрь 2007.

⁴⁹ Зиньковская А.А. Методы оценки эффективности управленческих решений. // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-2. – С. 234-234.

⁵⁰ Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. В 2 т. Т. 2 / Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. – М.: «Статут», 2002. – 592 с.

⁵¹ В.Н.Афанасьев, Е.В.Ширяева, А.В.Афанасьева. Оценка эффективности управленческих решений в регионе. Известия Оренбургского Государственного аграрного университета. теоретический и научно-практический журнал том: 3 номер: 7-1 год: 2005. – С. 14-19.

⁵² Экономические основы управленческой деятельности на предприятиях. Составители: Ширяева Ю.С., Перцева Л.Н., Оранова М.В. Учебно-методические рекомендации. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им.Лобачевского, 2016. – 32 с.

⁵³ Г.К.Утарбаева, Н.Д.Есмагулова. Эффективность управленческих решений в системе управления персоналом на современном этапе/ <http://group-global.org/ru/publication/55651-effektivnost-upravlencheskikh-resheniy-v-sisteme-upravleniya-personalom-na>

Н.Г.Антонченко⁵⁴ тадбиркорлик тузилмаларининг ҳаёт фаолияти босқичларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш масалаларини тадқиқ қилишган.

В.М.Ломоносов номидаги Москва Давлат университети профессорлари А.В.Лотов ва И.И.Поспеловларнинг «Қарор қабул қилишнинг кўп қиррали масалалари»⁵⁵ номли ўқув қўлланмасида Нейман Моргенштерн, Джоффриону, Гермейр, По-лунг Ю, Да Кунья ва бошқа олимлар қарашларида ўз ифодасини топган бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашдаги кўп мезонли усуллар таҳлил қилинган. Шунингдек, бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда Зайонца-Валлениус (Z-W) усули, STEM ва ELECTRE каби усуллар хусусида фикр юритишган.

Учинчи гуруҳга хорижлик олимлар тадқиқотларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашга қаратилган тадқиқотларни киритиш мумкин. Жумладан, N.Osman, A.A.Nura⁵⁶ корхоналарда самарали қарор қабул қилиш, C.Vasilescu⁵⁷ самарали стратегик қарорлар қабул қилиш, Ж.Т.Лаффертини⁵⁸ жамоада қарор қабул қилиш жараёнининг самарадорлиги, Gautham Nayak A.H.Sequeira ва Sanjay Senapati⁵⁹лар бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда инфорацион бошқарув тизимининг аҳамиятини, Carol Deeb⁶⁰ қарор қабул қилиш жараёни ҳамда қарорлар самарадорлигини баҳолаш механизмларини, Oriana

Negulescu ва Elena Doval⁶¹лар ташкилотларда бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш моделларини, бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш услублари, концепциялари, самарали режалаштириш ва бошқарув қарорларини қўллаб-қувватлаш тизимларини ўрганишган.

Хориж тажрибасида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашга доир назарияларни турли хил талқинда, яъни фанлараро услубият асосидаги талқинини кўришимиз мумкин. Жумладан, O.Itanyi, U.J.F.Ewurum ва W.I.Ukperere⁶² томонидан сифат ва сон парадигмалари асосида қарор қабул қилиш мезонларини баҳолаш, McCrae J, Stephen J, Guermellou T, Mehta R⁶³ бошқарув қарорлари қабул қилишда ахборот ресурсларидан самарали фойдаланиш масалаларини, Villalobos Q, Geraldina⁶⁴ стратегик қарорлар қабул қилишда самарадорлиқнинг баҳолаш моделларини, Nila Khrushch ва Pavlo Hryhoruk⁶⁵ бошқарув қарорларини комплекс баҳолаш усул ва технологияларини, Hamid Tohid va Mohammad Mehdi Jabbari⁶⁶ ташкилот самарадорлигини оширишда бошқарув қарорлари аҳамиятини тадқиқ этганлигини кўришимиз мумкин. Шунингдек, Raluca Antonie, Arai Masood ва

⁵⁴ Антонченко Н.Г. Показатели оценки эффективности управленческих решений на этапах жизненного цикла предпринимательской структуры / Н.Г.Антонченко // В мире научных открытий. 2013. №11. – С. 41-49.

⁵⁵ Многокритериальные задачи принятия решений: учебное пособие / А.В.Лотов, И.И.Поспелова. – Москва: Макс-Пресс, 2008. – 196.

⁵⁶ N.Osman, A.A.Nura. A toolkit on effective decision making measurement in organizations. / International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 2 No. 4 [Special Issue – February 2012].

⁵⁷ Effective strategic decision making. C Vasilescu. Journal of Defense Resources Management 2 (1), 101, 2011/ http://journal.dresmar.ro/issues/volume2_issue1/00_jodrm_vol2_issue1.pdf

⁵⁸ Adapted from Lafferty, J.T. (1988). Subarctic survival situation. Leader's guide. Plymouth, MI: Human Synergistics.

⁵⁹ Gautham Nayak A.H.Sequeira, Sanjay Senapati. Management Information System for Effective and Efficient Decision Making: A Case Study. Number of pages: 20 Posted: 11 Nov 2012/ <https://www.researchgate.net/publication/256039738>

⁶⁰ Carol Deeb. The Decision-Making Process & Evaluation of Decision Effectiveness/ <http://small-business.chron.com/decisionmaking-process-evaluation-decision-effectiveness-38930.html>

⁶¹ Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. Procedia Economics and Finance 15 (2014) 858 – 863.

⁶² O. Itanyi, U. J. F. Ewurum, and W. I. Ukperere, «Evaluation of decision making criteria with special reference to quantitative and qualitative paradigms», African Journal of Business Management Vol.6 (44), pp. 11110-11117, 7 November 2012 /Available online at <http://www.academic-journals.org/AJBM/DOI:10.5897/AJBM12.1299> /ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals.

⁶³ McCrae J, Stephen J, Guermellou T, Mehta R (2012) Improving decision making in Whitehall: effective use of management information. Institute for Government, London, pp 7-8.

⁶⁴ Villalobos Q, Geraldina. 2005. Performance Evaluation Models For Strategic Decision – Making: Towards a Hybrid Model ; Dissertation for Degree of Philosophy. Wang TC, Chen YH. 2007. —Applying Consistent Fuzzy Preference Relations To Partnership Selection. Omega, the International Journal of Management Science 35, 384–388.

⁶⁵ Journal L'Association 1901 «SEPIKE», Edition 3, Poitiers (France), Frankfurt (Germany), den 31.12.2013, [SCI Deutsche National Bibliothek, SCI 1.15, Index Copernicus (ICTM Value): 5.15 (2013), Cite Factor, WorldCat, Research Bible, US Library of Congress.

⁶⁶ Hamid Tohid, Mohammad Mehdi Jabbari. Decision role in management to increase effectiveness of an organization. Procedia - Social and Behavioral Sciences 31 (2012) 825 – 828 Available online at www.sciencedirect.com 1877-0428 © 2011 Published by Elsevier Ltd.

P.F.Drucker⁶⁷ каби олимлар қарашларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда консерватив ёндашув билан бирга, замонавий услублардан фойдаланиш ҳақидаги қарашларни таҳлил қилишган.

Тўртинчи гуруҳга айнан ҳудудлар бошқарувида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизмларига доир номзодлик ва докторлик диссертациясини амалга оширган тадқиқотчиларни киритишимиз мумкин. Жумладан, Н.Г.Меджидов⁶⁸ бошқарув қарорларини қабул қилиш механизмни такомиллаштиришга бағишланган тадқиқот ишида мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимлар доирасида бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнининг хусусиятларини аниқлаш ва самарали қарор қабул қилишга қўмаклашувчи ахборот-коммуникацион модели тузилишини асослаб беришга эътибор қаратган.

Шунингдек, А.П.Егоров⁶⁹ давлат бошқарув тизимида қарор қабул қилиш, ижросини таъминлаш ва назорат қилиш механизмни, Ю.В.Нечитайлова⁷⁰ давлат хизматида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг инновацион механизмларини такомиллаштириш масалаларини, М.Г.Круталеви⁷¹ ҳудудий ижтимоий-иқтисодий тизимдаги бошқарув қарорларини самарадорлиги оширишга доир илмий изланишлар олиб борган.

⁶⁷ Raluca ANTONIE⁶⁷ The role of program evaluation in the decision-making process / *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 33 E/2011, pp. 23-29; Improved managerial decision making frame. Case: A Financial Services Organization: Arai Masood. Master's Thesis. Degree Programme in International Business Management. 18/05/2015; Drucker, P. F. The effective decision. *Harvard Business Review*, January/February 1967, Volume 45, Issue 1, pp 92-98.

⁶⁸ Меджидов Н.Г. Совершенствование механизма принятия и реализации управленческих решений [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Меджидов, Набиолла Гапарович. – Ставрополь, 2009. – 173 с.

⁶⁹ Егоров А.П. Управленческие решения в системе государственной службы: особенности принятия и контроля исполнения. Дис.канд.экон.наук. – М., РАГС, 1997. – С.187.

⁷⁰ Нечитайлов Ю.В. Совершенствование инновационного механизма принятия управленческих решений на государственной службе: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Нечитайлов Ю.В.; [Место защиты: МАГМУ]. – М.: 2009. – 210 с.; ил. РГБ ОД, 61 09-8/1786.

⁷¹ Круталеви М.Г. Эффективность управленческих решений в региональной социально-экономической системе: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М. Г. Круталеви. – Оренбург, 2005. – 18 с.

В.П.Соколов⁷² самарали бошқарув қарорларини озик-овқат хавфсизлигини таъминлашнинг иқтисодий механизми сифатида кўради.

Бундан ташқари И.Л.Рудая, С.В.Калинина, О.Е.Ропина, А.Ю.Силина, А.Б.Моттаева, Е.А.Гайдук, А.В.Савельев, Т.Г.Изотова, А.А.Плотников, О.А.Татаурова ва Т.В.Ситникова⁷³лар тадқиқот ишида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизмлари, тамойиллари, шакллари ва усулларини тадқиқ этишган.

Бешинчи гуруҳ. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси «Менежмент назарияси

⁷² Соколов В.П. Экономический механизм безопасности продовольственного комплекса на основе принятия эффективных управленческих решений: На примере предприятий Воронежской области: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 Воронеж, 2004.

⁷³ Рудая И.Л. Повышение эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности на основе использования имитационного моделирования. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2002; Калинина, Светлана Валерьевна. Повышение эффективности управленческих решений в образовательных учреждениях [Текст]: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук / С. В. Калинина; Омский педагогический университет им. А.М. Горького. – Екатеринбург: Б. я., 2001. – 23; Ропина О.Е. Экономическая оценка выбора эффективных управленческих решений на промышленном предприятии: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 М., 2004; Силина А.Ю. Оценка научной деятельности исследователей для информационной поддержки принятия управленческих решений: диссертация ... кандидата технических наук: 05.13.10 / Силина Анна Юрьевна; [Место защиты: Астрахан. гос. ун-т] – Волгоград, 2010 – 144 с; Методика оценки эффективности стратегических управленческих решений предпринимательских структур пищевой промышленности: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством по отраслям и сферам деятельности» / Моттаева Асият Бахауовна; [ИИ-Т телевидения, бизнеса и дигайна]. – Санкт-Петербург: 2010. – 19 с.; ил.; Применение балансового и оптимизационного моделирования при принятии управленческих решений на муниципальном уровне: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Гайдук. – Новосибирск, 2012. – 18 с; Савельев, А.В. Оценка гудвилла компании как инструмент принятия управленческих решений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Викторович Савельев –М., 2008. – 175 с; Изотова Т.Г. Оценка эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в системе принятия управленческих решений: Дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2010; Плотников, Александр Алексеевич. Разработка оптимизационных функционально-ориентированных моделей ресурсоэффективности и алгоритмов принятия управленческих решений при планировании и организации работ в социальной сфере: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2006; Татаурова О.А. Оценка состоятельности предприятий с целью повышения эффективности принятия управленческих решений в процессе банкротства [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Татаурова О.А. – Хабаровск, [2007]. – 18 с; Ситникова Татьяна Васильевна. Эффективность управленческих решений при разработке реализации бизнес-планов промышленных предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Иваново, 2005 172 с.

ва амалиёти» кафедрасида 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион гоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурининг ўн биринчи бандида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, и.ф.д., проф. Д.Рахимова⁷⁴ бошчилигида «Лойиҳа бошқаруви» марказида давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув кадрларини инновацион менежмент йўналишида малакасини ошириш билан биргаликда, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларини «Assessment-centre» услуги асосида баҳолаш амалиётини жорий қилиш усуллари тадқиқ этилмоқда. Шунингдек, ПЗ-20170929277 – «Иқтисодийни модернизациялаш шароитида ҳудудий тузилмалар бошқарувининг институционал механизмининг такомиллаштириш» грант лойиҳаси доирасида илмий изланишлар олиб борилмоқда.

Ўзбекистонлик олимлардан Т.С.Исмаилова, Ф.М.Матмуродов, Р.И.Гимуш, Н.У.Муродова, Б.Собиров, Б.И.Усмонов, Н.Қ.Йўлдошев, Д.Собиржонова, У.Бойматова, А.Худаяров, Р.И.Нурибегов, М.А.Акаиддинова, Т.Боймуротов, Д.С.Қосимова, И.А.Насриддинов, О.Ю.Рашидов, М.С.Юсупов, Ж.Х.Камбаров, Г.Г.Назарова ва Н.М.Салиховаларнинг⁷⁵ дарслик ва ўқув қўлланмаларида бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг баъзи жиҳатлари тадқиқ этилган.

Юқоридаги тадқиқот натижалари асосида шуни хулоса қилиш мумкинки, ҳозирги кунда Ўзбекистонда маҳаллий давлат

ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда қуйидаги усуллари жорий этишнинг ташкилий-услубий ва ҳуқуқий асосларини ишлаб чиқиш лозим: 1) амалдаги ҳаракатларни таққослаш усули (белгиланган нормативлар билан); 2) индекс усули; 3) инвестицияларни баҳолаш усули; 4) рискларни баҳолаш усули; 5) стратегик баҳолаш усули; 6) рақобатбардошликни ҳисобга олиш усули.

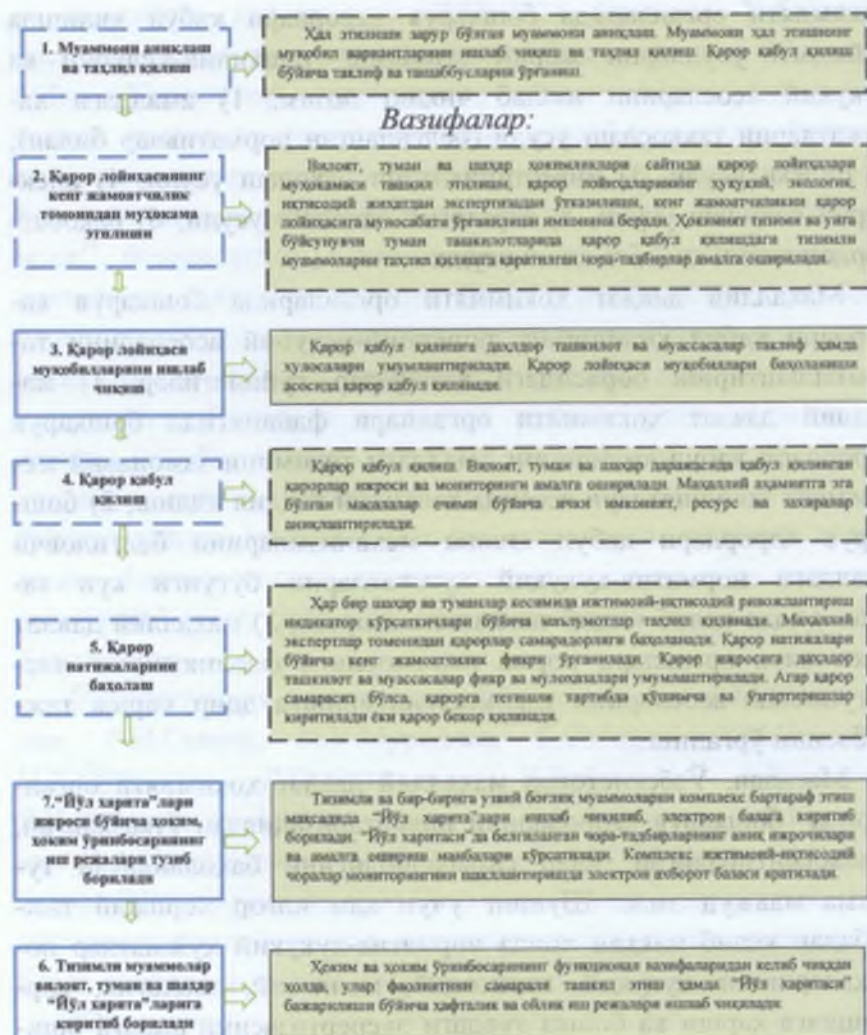
Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ташкилий-услубий асосларини такомиллаштириш борасидаги вазифалар қуйидагилар: 1) маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг амалдаги тизимини замонавий менежмент қонуниятлари асосида танқидий таҳлил қилиш; 2) бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмларини белгиловчи амалдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни бугунги кун талабларидан келиб чиқиб такомиллаштириш; 3) маҳаллий давлат ҳокимияти органлари норма ижодкорлиги фаолиятининг институционал асосларини такомиллаштиришга доир хориж тажрибасини ўрганиш.

Масалан, Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини инвентаризациядан ўтказадиган, тизимлаштирадиган, улар самарадорлигини баҳолайдиган тузилма мавжуд эмас. Шунинг учун ҳам илгор хорижий тажрибадан келиб чиққан ҳолда норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларининг ҳуқуқий, иқтисодий, молиявий, экологик, коррупцияга қарши ва бошқа турдаги экспертизасини амалга оширувчи давлат органлари ходимларининг малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш зарур.

Бу, ўз навбатида, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритмининг такомиллаштириш заруриятини юзага келтиради (2-расм).

⁷⁴ Замонавий менежмент: назария ва амалиёти/ Д.Н. Рахимова, Қ.Х. Абдурахмонов ва бошқ. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009. 792 – б.

⁷⁵ Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 230 б; Р.И. Нурибегов. «Менежмент назарияси» фани (маъруза матилари). – Т.: ТАҚИ, 2007; Акаиддинова М. А. «Менежментсоциологияси ва психологияси» фани (Маъруза матни). – Т.: ТДИУ, 2005. – 100 б; Рашидов О.Ю., Мелибоев Ш.А., Карлибоева Р., Юсупов М.С. «Молиявий менежмент» фанидан (Маъруза матни). – Т.: ТДИУ, 2005. – 233 бет.



2-расм. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритми⁷⁶.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритмининг тадбиқ этиш бошқарув самарадорлигига эришиш имкониятини кенгайтиради. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш нафақат қарор ижроси якунида, балки қарор лойиҳасини ишлаб чиқишдан, то уни ижроси якунигача бўлган жараёнда самарадорлик кўрсаткичлари билан баҳолаб борилиши лозим. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда қуйидаги кўрсаткичларга эътибор қаратиш муҳим:

Бошқарув қарорларининг ташкилий самарадорлиги – бу ташкилий мақсадларга кам ҳаракат, кам ишчи кучи сарфи билан ҳамда кам вақт ичида натижага эришишдир. Ходимларнинг вазифасини ўзгартириш, меҳнат шароитларини яхшилаш, корхонанинг ташкилий тузилмасини оптималлаштириш, ходимлар сонини камайтириш, янги бўлимлар яратиш билан изоҳланади.

Бошқарув қарорларининг иқтисодий самарадорлиги – бу қўшимча маҳсулотнинг нархига бўлган муносабат, яъни ушбу ҳолат аниқ ва тўғри қарор қабул қилиш ёрдамида маҳсулот таннархига қилинадиган харажатларнинг камайтилиши билан ўлчанади.

Бошқарув қарорларининг ижтимоий самарадорлиги ташкилот ва ишчиларнинг катта қисми учун амалга ошириладиган ижтимоий мақсадларнинг натижаси сифатида қаралади, қисқа вақт ичида, кам сонли ишчилар билан у ёки бу натижага эришиш самарадорлиги билан ўлчанади. Ходимларга ижодий ишлаш учун шароитлар яратиш бериш, мижозларга хизмат кўрсатишни яхшилаш, кадрлар қўнимсизлигини камайтириш, жамоада ижтимоий-психологик муҳитни яхшиланиши билан ўлчанади.

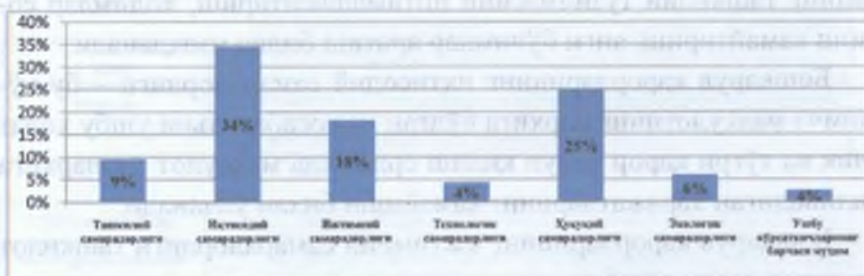
Бошқарув қарорларининг технологик самарадорлиги – бу бирор-бир соҳада, миллий ёки жаҳон миқёсида техник ҳамда технологик даражадаги ишлаб чиқаришни қисқа вақт ичида ёки кам харажатлар билан амалга оширишда кўринади. Ишлаб чиқаришга янги замонавий технологияларни жорий этиш, янги тех-

⁷⁶Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

никаларни харид этиш, ишлаб чиқаришни яхшилашни назарда тутди.

Бошқарув қарорларининг ҳукукий самарадорлиги ташкилот ва ишчиларнинг ўз мақсадларига эришишида қонуний мақсадларнинг нечоғлик иш бериши даражасига кўра баҳоланади, бунда маҳсулотнинг қисқа вақт ичида, кам сонли ишчилар ҳамда кам харажат билан ишлаб чиқарилишига урғу берилади, яъни, хавфсизликни таъминлаб бериш, меҳнатнинг барқарорлиги ва қонунга мосликни таъминлаш, жарима санкцияларини камайиб борганлиги билан баҳоланди.

Бошқарув қарорларининг экологик самарадорлиги — ташкилот ва персоналнинг экологик мақсадларга эришиши ва натижаларни намоён этишига боғлиқ⁷⁷. Яъни ходимлар учун экологик хавфсиз муҳитни яратиб бериш билан баҳоланади.



3-расм. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари

«Бошқарув қарорлари самарадорлигини қайси кўрсаткичлар билан баҳолаш муҳим?» деган саволга (3-расм)⁷⁸ 34% респондент

⁷⁷ Прохоров Ю.К., Фролов В.В. Управленческие решения: Учебное пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. — 12-128 с.

⁷⁸ Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси тингловчиларидан 116 нафар ва Сурхондарё вилоятининг Ўзун, Самарканд вилоятининг Ургут туманларидаги раҳбар кадрлардан 113 нафар жами 229 та респондент иштирокида «Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми»га доир ўтказилган анкета-сўровнома.

— иқтисодий самарадорлик, 25% респондент — ҳукукий самарадорлик, 18% респондент — ижтимоий самарадорлик, 9% респондент — ташкилий самарадорлик, 6% респондент — экологик самарадорлик ва 4% респондент — технологик самарадорлик муҳим деб жавоб беришган, фақат 4% респондент ушбу кўрсаткичларнинг барчаси муҳим деган фикрни беришган. Ваҳоланки, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда юқорида келтирилган барча кўрсаткичлар бирдек муҳим, сабаби қарор лойиҳаси тайёрланишидан, то унинг ижросигача бўлган барча босқичда ушбу кўрсаткичларнинг ҳисобга олинганлиги оптимал қарор қабул қилиш имконини беради.

Ўзбекистон Республикаси «Норматив-ҳукукий ҳужжатлар тўғрисида»ги Қонунининг 14-моддасига биноан, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ўз ваколати доирасида қарорлар тарзида меъёрий-ҳукукий ҳужжатлар қабул қилади. «Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинадиган норматив-ҳукукий ҳужжатлар лойиҳаларини тайёрлаш, юридик-техник расмийлаштириш ва ҳукукий экспертизадан ўтказиш функциясини амалга оширишдаги тартиб-таомилларни белгилаб берувчи ҳукукий асос бўлиб — Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг 2013 йил 1 февралдаги 29-мх-сонли «Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинадиган норматив-ҳукукий ҳужжатлар лойиҳаларини тайёрлаш, юридик-техник расмийлаштириш ва ҳукукий экспертизадан ўтказиш тартиби тўғрисида йўриқномани тасдиқлаш ҳақида»ги (рўйхат рақами 2420, 2013 йил 1 февраль) буйруғи хизмат қилмоқда»⁷⁹. Норматив-ҳукукий ҳужжат лойиҳасини ишлаб чиқишнинг асосий босқичлари Ўзбекистон Республикаси «Норматив-ҳукукий ҳужжатлар

⁷⁹ Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинадиган норматив-ҳукукий ҳужжатлар лойиҳаларини тайёрлаш, юридик-техник расмийлаштириш ва ҳукукий экспертизадан ўтказиш. Услубий қўлашма. — Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2018. 5-бет.

тўғрисида»ги Қонунининг 18-моддасида санаб ўтилган ва 19-22-моддаларида батафсил изоҳланган.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан чиқариладиган қонуний ҳужжатлар тизимида икки асосий тоифани алоҳида кўрсатиб ўтиш мумкин: 1) умумий мажбурий тусдаги ҳужжатлар (меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, яъни, кенг доирадаги шахсларга нисбатан кўп марта қўлланишга мўлжалланган қарорлар); 2) яқка тартибдаги хусусиятга эга бўлган ҳуқуқий ҳужжатлар (фармойишлар, буйруқлар, дастурлар).

Вилоят, туман (шаҳар) ҳокими норматив-ҳуқуқий тусдаги қарор бўладими ёки яқка тартибдаги хусусиятга эга бўлган ҳуқуқий ҳужжат (қарор) бўладими бошқарув қарорлари лойиҳаларини тегишли тартибда (Ўзбекистон Республикаси «Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида»ги Қонунининг 18 ва 21-моддаларига кўра) ҳуқуқий экспертизадан, зарурат туғилганда эса, иқтисодий, молиявий, илмий, экологик экспертизадан, шунингдек, бошқа турдаги экспертизалардан ўтказиши шарт. Баъзида мазкур тартибга амал қилинмаслигини куйидаги мисол орқали изоҳлашимиз мумкин: «2017 йил 4 июнь сонида Навоий шаҳар, «Янгиобод» маҳалласида аҳоли сайр қилиб, ҳордиқ чиқарадиган хиёбоннинг бир қисми собиқ шаҳар ҳокими Неъматулло Ахатов томонидан 2016 йил 25 августда қабул қилинган қарор асосида «Vegas-Navoiy» МЧЖга ошхона қуриш учун ажратилган. Шу ҳудуддаги кўп қаватли уйларда яшаётган 522 нафар фуқаро бундан норози бўлиб, ёзган шикоят хати асосида собиқ шаҳар ҳокимининг қарори Навоий шаҳар прокуратураси томонидан ўрганилиб, 2017 йил 12 декабрда уни бекор қилиш бўйича протест келтирилган. 2017 йил 20 декабрда эса мазкур протестга асосан, «Vegas-Navoiy» МЧЖга ошхона қуриш учун ер майдони ажратишда давлат экологик экспертизаси хулосаси олинмагани боис, собиқ ҳоким қарори Навоий шаҳар ҳокими Умарбек Ха-

лилов томонидан бекор қилинган»⁸⁰. Мазкур ҳолатда собиқ шаҳар ҳокими Неъматулло Ахатов бошқарув қарорлари қабул қилишда қарор лойиҳасининг экологик самарадорлигини баҳоламаган, шунингдек, тегишли манфаатдор ташкилотлар ҳамда кенг жамоатчилик, халқ депутатлари кенгашлари хулосасини ҳисобга олмаган.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг ташкилий жиҳатдан кўриб чиқадиган ёндашувлар ҳам мавжуд: функционал, тузилмавий, ташкилий, предмет-мақсадли: 1) функционал аспектда бошқарув қарорлари иқтисодий самарадорликка, тезкорлик ва ўз вақтида амалга оширилишга, ўзгаришларга ўз вақтида мослашувчанликка эътибор қаратилади; 2) тузилмавий аспектда ташкилотнинг рационал ташкил қилинганлиги, ташкилий тузилмага бошқарув тизимининг мослиги, ваколатлар ва жавобгарликнинг мақсадга мувофиқ тақсимланганлиги, қўйилган мақсадларга бошқарувнинг мослиги каби омиллар ҳисобга олинади; 3) ташкилий – институционал аспектда асосий эътибор самарадорлик ташкилот тизимида қандай ўрин эгаллаши ва қандай функция бажаришига қаратилади; 4) предмет – мақсадли аспектда самарадорликни баҳолаш мақсад йўналишлари, баҳолаш предмети ва таққослаш параметрларига боғлиқ бўлади. Буларга иқтисодий, технологик, ижтимоий, ҳуқуқий, психологик, сиёсий, ахлоқий, экологик самарадорлик кўрсаткичлари киради⁸¹.

Юқоридаги устувор вазифаларни бажариш истиқболда «Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)лар самарадорлигини баҳолаш тартиби тўғрисида» Низом ишлаб чиқишни тақозо этади. Низомда «маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қарор қабул қилиш механизми», «бошқарув қарорлари сама-

⁸⁰ Собиқ ҳоким қарори бекор қилинди. // <http://xdp.uz/oz/news/?ID=45138>

⁸¹ Государственная политика и управление. Учебник. В 2-х ч. / Под ред. Л.В.Сморгунова. – М.: РОССПЭН, 2007. 215 с.

радорлиги», «бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари» ва «бошқарув қарорлари самарадорлиги индикаторлари» тушунчаларга аниқ таърифлар берилиши, шунингдек, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарор лойиҳаларини ҳар бир вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлар сайти орқали баҳолаш тартибини белгилаши лозим. Бунда маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолиятига ҳамда раҳбар кадрлар салоҳиятига ҳам баҳо бериш имконияти кенгайди. Ҳокимнинг нотўғри қарор қабул қилиши ҳудудда коррупцияни вужудга келтиради. Бундай ҳолат оқибатда тadbиркорлик субъектлари фаолиятига ноқонуний аралашиш, ҳудудда ерларни ажратишда ўзига хос «ставка»нинг шаклланишига олиб келади. Шунинг учун ҳам ҳокимнинг ҳар бир қарори самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш мақсадга мувофиқ.

Хулоса қилиб айтганда, қарор лойиҳаси муқобилларини ишлаб чиқишда SMART усулини қўллаш мақсадга мувофиқ. Унга кўра, мақсад қуйидагича бўлиши лозим: 1) аниқ (specific); 2) ўлчовли (measurable); 3) мақбул (accepted); 4) ҳақиқий (realistic); 5) чекланган вақт оралиғида бажариладиган (time-dependent) бўлиши. Бунда асосий ва оралиқ мақсадларга эришиладиган вақт аниқ белгилаб олинган бўлиши керак. Лекин, реал амалиётда ҳокимлар бошқарув қарор қабул қилишда кўпроқ анъанавий усуллардан фойдаланади.

1.3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарларида бошқарув қарорлари қабул қилишга доир мезонлар ва тамойилларнинг ёритилиши

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштириш зарурати ҳозирнинг бу борадаги тажрибасидан оқилона фойдаланишни шартлаб қўяди. Жаҳон тажрибасида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни марказига инсон манфаатлари қўйилган бўлиб,

бошқарув қарорлари конкрет субъектларнинг манфаатларини рўёбга чиқаришга йўналтирилган бўлади. Давлат бошқаруви соҳасида қарорлар қабул қилиш ниҳоятда муҳим бўлиб, миллионлаб кишиларнинг тақдирига таъсир кўрсатиши билан ажралиб туради. Чунки давлат мамлакатнинг сиёсий йўналишини белгиловчи қарорлардан тортиб, то оддий фуқароларнинг муножаатларига жавобан қарорлар қабул қилишгача бўлган барча жараёнлар билан шуғулланади. Бу эса қарорларни қабул қилувчилар зиммасига улкан масъулият юклайди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг «Кейинги икки йилда фуқароларимизнинг конституциявий ҳуқуқ ва эркинликларини рўёбга чиқариш, турмуш шароитларини яхшилаш, йиллар давомида тўпланиб қолган муаммоларни ҳал этишга қаратилган 90 та қонун ҳамда 2 мингдан зиёд фармон ва қарорлар қабул қилдик.

Қабул қилинган қонун ҳужжатларида белгиланган 13 мингдан ортиқ топшириқларнинг 20 фоизи муддатида ижро қилинмаган. Бу Вазирлар Маҳкамаси, қатор давлат ва хўжалик бошқаруви идоралари раҳбарлари ва маҳаллий ҳокимликларнинг ишга масъулиятсиз ёндашаётганидан далолат бермоқда»⁸² деб таъкидлашлари маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг конституциявий асосларини такомиллаштиришни тақозо этади.

Инсоният тарихидан маълумки, ҳар қандай бошқарувда самарадорликка эришиш оптимал бошқарув қарорлари қабул қилинишга боғлиқ. Бугунги кунда бошқарув қарорларини қабул қилишга доир турли хил ёндашувлар ва қарашлар мавжуд. Бошқарув қарорларини қабул қилишга доир назариялар ва концепцияларнинг ўзига хос жиҳатлари мавжуд бўлиб, уларнинг

⁸²Билимли авлод – буюк келажакнинг, тadbиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси, <http://uz.uz/oz/politics/bilimli-avlod-buyuk-kelazhakning-tadbirkor-khal-farovon-ayet-08-12-2018>

устуворлиги бошқарувда турли хил вазиятларда қарор қабул қилиш жараёнидаги мураккабликларни бартараф этиш муқобиллари кўплиги билан изоҳланади.

XX асрнинг иккинчи ярмида кибернетика, бошқарув психологияси, иқтисодиёт, менежмент, математика ва ҳарбий соҳаларда бошқарув қарорларини қабул қилишга доир назариялар ривожлантирилди.

Бу борада мавжуд илмий-амалий тажрибани умумлаштириш асосида, бошқарув қарорларига доир назарияларни қуйидаги шаклда тизимлаштириш, гуруҳлаштириш мумкин: 1) бошқарув қарорларини илмий-амалий тадқиқ этувчи услубий назариялар; 2) бошқарув қарорлари қабул қилишнинг турли даражадаги иерархик структураларининг ташкилий жиҳатларини ўрнатишчи ташкилий назариялар; 3) бошқарув қарорлари иқтисодий самарадорлигини белгиловчи мезонлар, иқтисодий омиллар ва ресурсларни таҳлил қилувчи иқтисодий назариялар; 4) қарор қабул қилишга қўмаклашувчи дастур ва технологиялар тизимини тадқиқ этувчи технологик назариялар; 5) бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ҳуқуқий асосларини таҳлил қилувчи ҳуқуқий назариялар; 6) бошқарув қарорларини қабул қилишда инсон омилини ўрганишга қаратилган ёндашувларни ўз ичига олган ижтимоий-психологик назариялар.

Анъанавий бошқарув қарорлари қабул қилиш назариялари учта концепция асосида ривожланади: 1) тавсифловчи ёндашув: сифат-предмет концепцияси; 2) норматив ёндашув: қарорни математик танлаш концепцияси; 3) комплекс таҳлил концепцияси⁸³.

Тавсифловчи ёндашув (сифат-предмет концепцияси), асосан, раҳбар кадрлар (одамлар жамоаси) ва эмпирик тадқиқотларда бошқарув қарорлари қабул қилиш асосини ташкил қилади. Мазкур концепция бошқарувчи ва бошқарувчиларнинг хулқ-атвори, бошқарув қонуниятлари, бошқарув қарорларининг ижтимоий-

психологик моделини тавсифлайди. Яъни, сифат кўрсаткичларига асосланган концепция (тавсифловчи ёндашув)нинг мақсади – қарор қабул қилувчи субъектга муаммонинг вужудга келиш сабаби ва унинг параметрларини аниқлашга имкон беради. Одатда, тавсифловчи ёндашув (сифат-предмет концепцияси)га кўра қарор қабул қилувчи субъект (қарор қабул қилувчи шахс) роли кучли бўлади, яъни умумий тасаввурлар ҳам ҳисобга олинади.

Қарорни математик танлаш концепцияси рационал қарор қабул қилишнинг ташкилий-методологик асосларини ёритиш эмас, балки оптимал қарор қабул қилиш, шунингдек, ноаниқлик шароитида энг самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш имкониятини берадиган математик моделлар (математик усул ва алгоритмлар)ни ўз ичига олади. Шунингдек, қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг иқтисодий-математик ечимларини ишлаб чиқишга йўналтирилган бўлади. Одатда, қарор қабул қилиш жараёнида иштирокчилар сони чекланган, асосан, математиклар, кибернетиклар, иқтисодчилар ва менежмент соҳасидаги мутахассислар фаолиятида намоён бўлади.

Комплекс таҳлил концепцияси бошқарув қарорларини қабул қилишда барча жиҳатларни ҳисобга олишни тақозо этади. Шунингдек, барча соҳа мутахассислари ҳамкорликда ишлаши талаб этилади. Мазкур концепцияда қарор қабул қилиш самарадорлигини белгиловчи мезонлар фақат миқдор кўрсаткичлари (quantitative indicators) билан эмас, балки сифат кўрсаткичлари (qualitative indicators) билан ҳам баҳоланади. Бошқарув қарорлари қабул қилишда муаммонинг барча хусусиятларини комплекс ўрганишга қаратилган усул ва услублардан фойдаланилади.

Ҳар қандай даражадаги ва ҳар қандай кўламдаги сиёсий фаолият бошқарув қарорларини қабул қилишдан бошлангани боис, сиёсий қарор бошқарувнинг марказий элементи саналади. Зеро, бошқарув қарорлари аниқ натижага эришиш мақсадида сиёсий тадбирларни амалга оширишга йўналтирилган. Шу боисдан, бошқарув қарорлари қабул қилиш масалалари, оқилона ва са-

⁸³Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.

марали қонунлар қабул қилиш ҳамда бошқа ҳужжатларни тайёрлаш жараёни доимо тадқиқотчиларнинг диққат марказида бўлган.

Маҳаллий давлат ҳокимият органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг демократик негизларини тадқиқ этишнинг зарурияти қатор объектив сабаблар билан изоҳланади. Биринчидан, давлат бошқаруви самарадорлигини оширишга йўналтирилган бошқарув қарорлари қабул қилиш бугун ҳаётини заруриятга айланмоқда. Иккинчидан, мамлакатимизда қабул қилинаётган бошқарув қарорлари моҳиятини таҳлил этиш Ўзбекистонда кечаётган ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг мантиқини тушуниш ва истиқболли йўналишларни белгилаш имконини беради. Учинчидан, аҳолининг қарорлар қабул қилиш жараёнидан хабардорлиги, улар томонидан қарор ижросининг назорат қилинишига, бошқарувдаги иштироки келгусида ҳамжамият олдида жавобгарлик ҳиссини уйғотишга замин яратади.

Фуқароларнинг қарорлар қабул қилишда бевосита ёки ўз гуруҳлари манфаатлари воситасида кенг иштирок этиши мамлакатда фуқаролик жамияти қуришнинг кафолатларидан биридир. Шу боис маҳаллий ижро ҳокимияти тизимида бошқарув қарорлари қабул қилишда фуқароларнинг иштирокига алоҳида аҳамият бериш лозим. Бунда «сиёсий партиялар ва фуқаролик институтларининг давлат аҳамиятига молик энг муҳим қарорларни қабул қилишдаги роли ва таъсирини тубдан кучайтириш»⁸⁴ мақсад мувофиқ. Шунингдек, қарорлар қабул қилишда аҳоли билан, маҳалла оқсоқоллари билан бамаслаҳат, бир ёқадан бош чиқариб иш тутиш, одамларни бўлаётган ўзгаришлардан доимо хабардор қилиб бориш – бу ҳозирги даврнинг энг муҳим талабларидан биридир.⁸⁵

⁸⁴ Қаримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2005. 180-181-бетлар.

⁸⁵ Қаримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2005. 281-бет.

Бошқарув қарорлари самарадорлигини белгилашда энг асосий омил аҳолининг турмуш даражаси ва сифатидаги ўзгаришлар, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида “Бугун ҳаётнинг ўзи биздан профессионал, тезкор ва самарали давлат хизмати тизимини шакллантириш, янгича фикрлайдиган, ташаббускор, эл-юртга садоқатли кадрларга кенг йўл очиш бўйича самарали тизим ишлаб чиқишни талаб этмоқда”⁸⁶ деган фикрлари ҳар бир раҳбар иш фаолиятида тизимли фикр юритиши, қарор қабул қилишда масъулият ва жавобгарликни ўз зиммасига олиши, маънавий-ахлоқий тамойилларга амал қилишини тақозо этади (4-расм).



4-расм. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонлари⁸⁷

⁸⁶ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/uz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>.

⁸⁷ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев қарашларида бошқарувнинг барча бўғинидаги раҳбар кадрлар халқчил қарорлар қабул қилиши, қарорлар натижаси «шахс – жамият – давлат» манфаатлари уйғунлигини таъминлашга қаратилган бўлиши лозимлиги ҳақидаги концептуал ғоя ётади. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишга қўйиладиган талабларни тизимлаштирадиган бўлсак, улар қуйидагиларда ўз ифодасини топади:

- қабул қилинган бошқарув қарорлари амалга ошириладиган ислохотларда намоён бўлиши, шунингдек, муаммолар вазиятини конструктив бартараф этиши лозим, шунингдек, қарор қабул қилишда барча ҳудудлар манфаатининг ҳисобга олиниши, ижро механизми белгиланган бўлиши;

- қабул қилинаётган қарорлар мамлакат конституцияси ва қонунларига зид келмаслиги, қонуний асосга эга бўлиши;

- давлат бошқарувининг барча бўғинларида бошқарув қарорлари қабул қилишда муаммонинг ретроспектив жиҳатларига эътибор қаратиш, яъни, қабул қилган қарорларимизнинг туб моҳиятини тарихий илдишларимиз, хусусиятларимиздан излаш тўғри бўлади. Бу ўринда халқ бошқарув қарорларининг ҳақиқий ижодкори бўлиши керак. Хусусан, Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга 2017 йил 22 декабрдаги Мурожаатномасида: “Биз мамлакат ҳаётига доир ҳар бир қарорни халқимиз билан маслаҳатлашиб, бевосита мулоқот асосида қабул қилмоқдамиз. “Халқ давлат идораларига эмас, балки давлат идоралари халқимизга хизмат қилиши керак” деган ғоя бу борада фаолиятимиз мезонига айланмоқда. Давлат ходимлари, аввало, биринчи раҳбарлар фақат кабинетда ўтирмасдан, жойларга бориб, аҳолини бевосита қилаётган энг долзарб муаммоларнинг амалий ечимини билан шуғулланмоқда”⁸⁸ – деб кўрсатиб ўтилган.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни турли босқичларда муаммони (мақсадни) белгилаш, қарор муқобилларни аниқлаш, муқобилларни солиштириш ва баҳолаш, қарорни тан-

лаш ва татбиқ этиш, қарор ижросини назорат қилиш) амалга оширилади. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ҳар бир босқичида раҳбар кадрлар амал қилиши лозим бўлган ўзига хос жиҳатлар мавжуд (1-жадвал).

1-жадвал

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида раҳбар кадрлар амал қилиши лозим бўлган жиҳатлар⁸⁹

Масъулиятлилиқ	Масъулиятдан кўркмаслик, бошқарувнинг барча босқичларида зарур қарорларни мустақил равишда, тезкорлик билан қабул қилиш.
Танқидий таҳлил қила олиш	Барча қилинаётган ишларга танқидий кўз билан қараш, ўз-ўзини танқид қилиш, қабул қилинган қарорни тизимли таҳлил қилиш.
Қатъий қарорлар қабул қила олиш	Аниқ, қатъий қарорлар қабул қилиш, стратегияни белгилаш, туб ўзгаришларни амалга ошириш, замон талабларига мос келадиган қарорлар қабул қилиш.
Давлат, жамият ва халқ манфаатларини кўзлаб қарор қабул қилиш	Ҳар қандай қарор “шахс-жамият-давлат” манфаатларини ҳисобга олган ҳолда қабул қилиниши. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Энг муҳим вазифамиз – мамлакатимизда тинчлик ва фаровонликни мустаҳкамлаш, одамларни, халқимизни ҳаётдан рози қилишдан иборат. Бунинг учун эл-юртимиз аввало биз – раҳбарларнинг фаолиятидан рози бўлиши керак. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ўз аравасини ўзи тортиши, ўз соҳасидаги ишларнинг аҳоли учун ўзи шахсан жавоб бериши керак. Шундан кейин жамиятимизда ўзгариш бўлади, ривожланиш бўлади” ⁹⁰
Халқчил қарор қабул қилиш	Одамларнинг орзу-интилишларини, халқ бугун нимани хоҳлаётгани ва эртанги кунга қандай режалар билан яшаётганини ҳисобга олиш. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «Аввал халқни эшитиш, сўнгра қарор қабул қилиш керак» ⁹¹ .

⁸⁹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

⁹⁰ Ш.М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг қуқудлик қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

⁹¹ <http://yangiliklar.net/shavkat-mirziyev-avval-bal-ni-eshtish-sungra-aror-abul-ilish-kerak-yangiliklar/>

⁸⁸ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // “Халқ сўзи”, 2017 йил 23 декабрь, №258 (6952).

Бошқарув қарорларига доир назариялар, дастлаб, менежмент фани объекти сифатида ривожланиб, кейинчалик, барча фан соҳаларида алоҳида тадқиқот йўналиши сифатида тадқиқ этиб келинмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев қарашларида ҳар қандай бошқарув қарорлари қабул қилишда инсон омили ҳисобга олиниши, қарорлар натижаси инсон ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларини таъминлашга хизмат қилиши керак деган ғоя ётади.

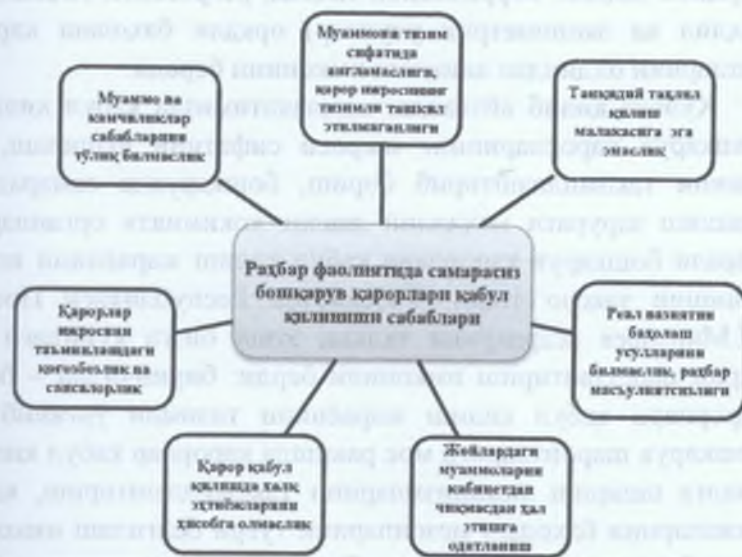
Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг мавжуд моделларини ривожлантириш аҳолининг ҳаёт сифатини оширишга хизмат қилиши лозим бўлган, умумэтироф этилган демократик кадрият сифатида эътироф этилади. Бу ўринда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш жамиятда мавжуд кадриятлар доирасидаги инсон томонидан амалга ошириладиган онгли фаолият сифатида намоён бўлади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг: «Ишимизни тўғри ташкил этиш, унинг самарадорлигини таъминлаш, бутун бошқарув тизими фаолиятини сифат жиҳатидан замон талаблари даражасига кўтаришни бугун ҳаётнинг ўзи талаб этмоқда. Бирок, йўлимизда қандай тўсиқ ва қийинчиликлар, кескин ва долзарб муаммоларга дуч келсак ҳам, шошма-шошарлик билан, пала-партиш қарорлар қабул қилишга, яхши ўйлаб кўрилмаган хатти-ҳаракатларга йўл қўйишга ҳаққимиз йўқ»⁹², деб таъкидлаши, замонавий ҳар бир раҳбардан бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усуллари билан самарали фойдаланишни тақозо этади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимлашган жараён ҳисобланади. Раҳбар томонидан қандай қарор қабул қилиниши унинг шахсий фаолиятига таъсир қилади, зеро, бу ўзгалар фаолияти билан боғлиқдир. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади.

Қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилиятига боғлиқ.

Бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлидан фойдаланиш имкониятларини таҳлил қилиш, уни барча бўғиндаги бошқарув кадрлар, фаолиятида самарали қўллаш усуллари ўрганиш заруриятини, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг «Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак» номли китобида келтирилган раҳбар кадрлар фаолиятида бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида учрайдиган қуйидаги муаммолар билан изоҳлашимиз мумкин (5-расм):



5-расм. Раҳбар фаолиятида самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилиниши сабаблари⁹³

⁹² Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. // «Халқ сўзи», 2014 йил 15 январь.

⁹³ Манба: Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев асарлари асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

5-расм асосида қуйидаги хулосаларга келинди: яъни бугунги кунда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида раҳбар кадрлар томонидан қабул қилинаётган бошқарув қарорлари лойиҳалари тегишли тартибда муҳокамадан ўтказилмаслиги, қарор қабул қилишда манфаатдор томонларнинг жалб этилмаслиги ва қарор қабул қилишда замонавий менежмент усулларида фойдаланилмаслик кузатилади. Демак, бугунги кунда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятига татбиқ этишнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини яратиш муҳим аҳамият касб этади. Раҳбар фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилинишига таъсир кўрсатувчи омилларни иқтисодий-математик усуллар (дисперсион таҳлил, корреляцион таҳлил, регрессион таҳлил, омилли таҳлил ва эконометрик усуллар) орқали баҳолаш қарор оқибатларини олдиндан аниқлаш имконини беради.

Хулоса қилиб айтганда, мамлакатимизда қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг ижроси сифатини яхшилаш, бу жараёни такомиллаштириб бориш, бошқарувда самарадорликка эришиш зарурати маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини илмий ўрганишни тақозо этади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев асарларини тадқиқ этиш бизга қуйидаги хулосаларни шакллантириш имконини берди: биринчидан – бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини тизимли ўрганиб бориш, бошқарув шароитларига мос равишда қарорлар қабул қилиш, уни амалга ошириш механизмларини такомиллаштириш, қарор натижаларини баҳолаш мезонларини тўғри белгилаш имкониятини кенгайтиради; иккинчидан – бошқарув қарорларини ҳаётга татбиқ этиш жараёнига хос умумий камчиликларни бартараф этиш, қарорлар ижросини ташкил этишнинг самарали усуллари жорий этишнинг гоявий-концептуал асосларини белгилаб беради; учинчидан – Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев ташаббуси асосида 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли фармон билан тасдиқланган 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Рес-

публикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришга асос бўлди. Бу маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилиш фаолияти сифатини тубдан оширишга замин яратди; тўртинчидан – қабул қилинган бошқарув қарорларининг ижро механизмининг аниқ белгилаш, тизимли муаммоларга тезкорлик билан муносабат билдириш имкониятини кенгайтирди.

II БОБ. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ ЖИХАТЛАРИ

2.1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишга таъсир этувчи омиллар таҳлили

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигига ички ва ташқи омиллар таъсир кўрсатади. Ўз навбатида, ҳар бир вилоят, туман, шаҳар ҳокимлари бошқарув қарорларини қабул қилишда, улар ижросини таъминлашда потенциал таъсирга эга бўлган ички (бошқарув ва бошқарув тизимига боғлиқ) ва ташқи (ташқи муҳит таъсирига боғлиқ) омилларни ҳисобга олиш лозим. Шунингдек, ижро ҳокимияти тизимида бошқарув қарорлари қабул қилишга таъсир этувчи субъектив (шахсий) ва объектив (вазият билан боғлиқ) омилларни ҳисобга олиш лозим.

Қарор қабул қилишда субъектив омилларни (раҳбар руҳий ҳолати, жамоадаги ижтимоий-психологик муҳит), шунингдек, объектив омиллар (ташқи муҳит, иқтисодий шароит, амалдаги қонунчилик, давлат сиёсати, ижтимоий омиллар, рақобат, инфраструктура, технология, ташкилот стратегияси, ташкилот потенциали, қарор қабул қилишдаги ноаниқликлар, таваккалчилик ва ҳоказо) таъсирини ҳам баҳолаш лозим.

Тадқиқот жараёнида маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятини баҳолашга қаратилган бир қатор социологик сўровномалар натижаларини таҳлил қилишга ҳам эътибор қаратдик. Жумладан, «Ижтимоий фикр» деб номланган жамоатчилик фикрини ўрганиш маркази томонидан ўтказилган сўровномалар натижасига кўра, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятида учрайдиган муаммоларни куйидагича гуруҳлаштиришимиз мумкин:

-иқтисодий муаммолар (иш ҳақи даражаси, коммунал хизматлар ва кенг истеъмол товарларининг нархлари ва тарифлари, ишга жойлашиш);

-ижтимоий муаммолар (уй-жой билан таъминланиш ва унинг сифати, тиббиёт муассасаларининг иши, оилавий низолар);

-ижтимоий инфратузилма муаммолари (коммунал хизматлар таъминотининг сифати, экология, транспорт);

-қонунийлик ва ҳуқуқ-тартиботни таъминлаш (инсон ҳуқуқлари, коррупция, порахўрлик ҳамда таъмағирлик ва ҳоказо)⁹⁴.

Мазкур муаммоларнинг мавжудлигини Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг: «Кўплаб ташкилот ва идораларда ижтимоий-иқтисодий ривожланишга доир энг муҳим дастурларни амалга ошириш ўрнига, аксарият ҳолларда, фақат йиғилишлар ўтказиш ва пухта ўйланмаган қарорлар қабул қилиш, амалий иш қолиб, қоғозбозлик билан шуғулланиш ҳолатлари учрайти»⁹⁵, деган фикрлари билан ҳам изоҳлашимиз мумкин.

2-иловада берилган маълумотларга кўра, Сурхондарё вилояти Узун туманида 2018 йилнинг январь-май ойлари оралигида жами 304 марта (умумий 403 соат) мажлис ўтказилган. Бу беш ой мобайнида ҳар кунига 2 мартадан ўртача 3 соатдан мажлис ўтказилганидан далолат беради. Мазкур ҳолатда вилоят, туман ва шаҳар ҳокимларининг жойлардаги ижтимоий-иқтисодий муаммоларни жойида ҳал этиш эмас, балки мажлисларда, кабинетда ўтириб ҳал этишга уринишлари кўпинча самарасиз бўлиб чиқмоқда. Мазкур ҳолатни 3-иловада берилган жадвалдаги Қашқадарё вилояти Яккабоғ туманида 2018 йилнинг январь-май ойлари оралигида жами 314 марта (умумий 417 соат) ўтказилган мажлислар сонидан ҳам кўришимиз мумкин.

Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида фаолият юритаётган раҳбар кадрлар орасида «Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми»га доир ўтказилган анкета-сўровномадаги «Сизнинг фикрингизча, раҳбар доим ҳам сифатли ёки самарали қарорлар қабул қиладими?» деган саволга

⁹⁴ Қаранг: Давлат бошқаруви самарадорлиги янги мезонлар асосида баҳолашмоқда // «Халқ сўзи» 2017 йил, 10 июль.

⁹⁵ Ташаббускорлик, амалий натижаларга эришишга интилиш, интизомга қатъий риоя этиш – белгиланган вазифаларни бажаришнинг муҳим омилли. // <http://uz.uz/uz/politics/tashabbuskorlik-amaliy-natijaharga-erishishga-intilish-inti-10-08-2017>.

(6-расм) 47% рахбар кадр (респондент) – «ахборотга эгаллигига боғлиқ», 23% респондент – «қисман», 13% респондент – «таҳлил этиш қийин» ва 4% респондент – «ҳамиша» деб жавоб беришган. Фақат 13% респондент бу борада ўз қарашларини баён этишган. Сўровнома натижаларига асосан, бошқарув қарорларини қабул қилишда рахбар қарор лойиҳасининг ахборот билан таъминланганлик даражасига эътибор қаратиши лозим.



6-расм. Сизнинг фикрингизча рахбар доим ҳам сифатли ёки самарадор қарорлар қабул қилади?

Рахбарнинг кундалик фаолиятида самарали қарор қабул қилиши қарорларнинг оптимал ечимини топишга қаратилган таҳлил усулларида фойдаланишига боғлиқ. Кўп ҳолларда самарали қарор қабул қилиш усуллари таянмаслик нотўғри қарорлар қабул қилинишига сабаб бўлади. Фикримизнинг далили сифатида қуйидаги статистик маълумотларни келтирамиз.

2009 – 2011 йилларда адлия органлари томонидан киритилган тақдимномаларга асосан, ҳокимларнинг бекор қилинган қонунга зид қарорлари сони Жиззахда – 265 та, Тошкент вилоятида – 187 та, Тошкент шаҳрида – 145 та, Андижонда – 128 та, Сурхондарёда – 58 та, Хоразмда – 27 та, Навоийда – 26 та, Бухорода – 24 та, Сирдарёда – 28 тани ташкил қилади⁹⁶. 2011 йилда

⁹⁶ Н.Йулдошев. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятида қонун ҳужжатларининг ижроси.// Олий Мажлис Қонунчилик палатасида ҳокимларнинг ҳуқуқий билимларини ошириш юзасидан ўтказилган давра суҳбати материалларидан. 2012 йил, январь.

республика бўйича ҳокимлар томонидан қабул қилинган 234 та қарордан 165 таси (70%) расмий нашрларда эълон қилинган. Ҳолбуки, «Норматив ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида»ги Қонуннинг 25-моддасига асосан, «маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари мазкур органларнинг расмий нашрларида эълон қилинади» деб мустаҳкамланган.

Мазкур қонун бузилиши ҳолатларининг асосий сабаби ҳокимлар томонидан қабул қилинадиган норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг ҳуқуқий экспертизадан ўтказилмай туриб қабул қилинишида. Шунингдек, қарорлар қабул қилишда манфаатдор ташкилотлар ва тегишли мутахассис экспертларнинг жалб этилмаслиги, ҳокимларда қарор қабул қилиш компетенциялари шаклланимаганлиги билан изоҳланади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг идоравий норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни давлат рўйхатидан ўтказиш соҳасидаги фаолиятини таҳлил қиладиган бўлсак, рўйхатдан ўтказилмай қабул қилинган доиравий норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар сони 2016 йилга нисбатан 2017 йилда 3 тага камайганини кўришимиз мумкин (2-жадвал).

2-жадвал

Идоравий норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни давлат рўйхатидан ўтказиш соҳасида⁹⁷

Йўналиш номи	2014 йил	2015 йил	2016 йил	2017 йил	2017 йилда 2016 йилга нисбатан фарқи
Рўйхатдан ўтказилмай қабул қилинганлиги учун бекор қилинган ҳужжатлар	1	0	5	2	-3

⁹⁷ Адлия вазирлигининг 2017 йилдаги фаолияти тўғрисида маълумот // <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/>

Йўналиш номи	2014 йил	2015 йил	2016 йил	2017 йил	2017 йилда 2016 йилга нисбатан фарқи
Бекор қилинган ноқонуний ҳужжатлар	13	5	90	49	-41

Ушбу кўрсаткичлар сон нуқтаи назардан камайган бўлса-да, инсон манфаатлари нуқтаи назаридан 49 та ҳужжат инсон ҳуқуқларига доир норматив талабларга зид равишда қабул қилинганлиги, қабул қилинаётган қарорларнинг қонуний асосда пухта ишлаб чиқилмаганлиги, қарор лойиҳаларининг ҳуқуқий самарадорлиги баҳоланмаганлиги билан изоҳланади. Бу – ўз навбатида, турли хил салбий ижтимоий-иқтисодий оқибатларга олиб келиши мумкин. Мазкур ҳолатда ҳоким қарорларининг ҳуқуқий самарадорлиги кўрсаткичлари (индикатор)ни ҳисоблаш методикаси амал қилиши мақсадга мувофиқ, бунда бекор қилинган бошқарув қарорларининг жами қабул қилинган қарорларга нисбатан улуши ҳисобга олинади. Қарорнинг ҳуқуқий самарадорлигини баҳолаш методикаси қуйидагича: Қарор лойиҳасини Адлия бошқарма (бўлим)лари томонидан 5 иш куни ичида ҳуқуқий экспертизадан ўтказилган 100 фоиз кўрсаткич 10 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади.

2017 йилда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан тадбиркорлик субъектлари ва хорижий инвестициялар соҳасида бекор қилинган ноқонуний ҳужжатлар сонининг 2016 йилга нисбатан 57 тага кўпайганини кузатишимиз мумкин (4-жадвал).

Бироқ мазкур ҳолатда рўйхатдан ўтказилмай қабул қилинган қарорларни қабул қилиш ва улар ижроси билан боғлиқ фаолият ноқонуний характерга эга бўлиб, «шахс-жамият-давлат» манфаатларига зид келади. Қабул қилинган идоравий норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ташкилий ва ҳуқуқий самарадорлиги паст бўлади. Вақт нуқтаи назаридан ҳам қарор қабул қилиш жараёни чўзилиб кетади.

Масалан, айрим норматив тусдаги қарор лойиҳаларининг сифати паст даражада, уларни ишлаб чиқиш ва адлия бошқармаларига ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш учун тақдим этиш тартибига ҳанузгача риоя қилинмай келинмоқда. Хусусан, 2013 йилда Наманган вилоятида 61 та, Бухоро вилоятида 47 та, Сурхондарё вилоятида 22 та, Қашқадарё вилоятида 18 та, Жиззах вилоятида 9 та, Фарғона вилоятида 7 та норматив тусдаги қарорлар ҳудудий адлия бошқармаларида ҳуқуқий экспертизадан ўтказилмай қабул қилинган ва ижрога йўналтирилган⁹⁸.

Кўрилатган чора-тадбирларга қарамай, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қарорларини Қорақалпоғистон Республикаси Адлия вазирлиги, вилоятлар ва Тошкент шаҳар адлия бошқармалари томонидан ҳуқуқий экспертизадан ўтказмасдан қабул қилиш амалиёти давом этмоқда. Чунончи, 2012 йилда ҳуқуқий экспертизадан ўтказмай қабул қилинган қарорлар сони Сурхондарё вилоятида 155 тани, Тошкент вилоятида 147 тани, Сирдарё вилоятида 121 тани, Қашқадарё вилоятида 50 тани, Тошкент шаҳрида 10 тани ташкил этган.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг инсон ҳуқуқлари соҳасидаги фаолияти натижаларини таҳлил қиладиган бўлсак, бекор қилинган ноқонуний ҳужжатлар сони 2017 йилда 2016 йилга нисбатан 41 тага камайганини кўришимиз мумкин (3-жадвал).

⁹⁸ М. Турсунметов. Ривож янада равшанлашди. // <http://www.insonvaqonun.uz/printpdf/1697>

⁹⁹ <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/>

4-жадвал

Тадбиркорлик субъектлари ва хорижий инвестицияларни
ҳукукий ҳимоя қилиш соҳасида¹⁰⁰

Йўналиш номи	2014 йил	2015 йил	2016 йил	2017 йил	2017 йилда 2016 йилга нисбатан фарқи
Бекор қилинган ноқонуний ҳужжатлар	330	220	706	763	+57

4-жадвалдаги рақамлардан хулоса ясаш мумкинки, маҳаллий ижро ҳокимияти органларининг бекор қилинган ноқонуний қарорлари сони ортган. Бу – қабул қилинаётган қарорларнинг ахборот билан таъминланган даражаси пастлиги, чуқур таҳлилга асосланмаган ва самарадорлик кўрсаткичлари баҳоланмагани билан изоҳланади. Бу – ўз навбатида, ҳудудларда инвестицияларни жалб этиш, инвестицион жозибадорликни оширишга ва тадбиркорликни ривожлантиришга салбий таъсир кўрсатади.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг шартномавий-ҳукукий ишларни бажариш борасидаги фаолиятида қабул қилинган қарорларни таҳлил қиладиган бўлсак, 2017 йилда бекор қилинган ноқонуний қарорлар сони 16 тага камайган (5-жадвал).

5-жадвал

Шартномавий-ҳукукий ишларни назорат қилиш соҳасида¹⁰¹

Йўналиш номи	2014 йил	2015 йил	2016 йил	2017 йил	2017 йилда 2016 йилга нисбатан фарқи
Бекор қилинган ноқонуний қарорлар	44	20	46	30	-16

¹⁰⁰ <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/>

¹⁰¹ Адлия вазирлигининг 2017 йилдаги фаолияти тўғрисида маълумот – <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/>.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бекор қилинган қарорларнинг мавжудлиги қарор лойиҳалари самарадорлиги баҳоланмагани, яъни қарорнинг ижтимоий-иқтисодий, ҳукукий, ташкилий, технологик ва экологик оқибатлари ҳисобга олинмагани натижасида юзага келади. Бундай ҳолатга бошқарув қарорлари илмий асосланган ва тегишли соҳа мутахассислари фикрини инобатга олган ҳолда, манфаатдор, мутасадди ташкилотлар билан ҳамкорликда қабул қилинмаслиги сабаб бўлади. Мазкур ҳолатда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятининг самарадорлиги ва натижадорлигини манфаатдор ташкилотлар ва фуқаролар томонидан электрон тизим орқали баҳолаш, ҳудудларда кўрсатилаётган давлат хизматларининг сифатини оширишга хизмат қилади. Маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятининг самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш мақсадида ҳар чорак якуни бўйича аҳоли ўртасида ижтимоий сўровлар ўтказиш, бу сўровлар орқали аҳолининг мазкур органлар фаолияти натижаларига кўрсатилаётган давлат хизматларининг сифатига баҳо бериши тизимини татбиқ этиш лозим.

Ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг глобаллашуви ижро тизимида ҳам ахборот оқимларининг ошишига олиб келмоқда. Бу эса ташқи ва ички хавфларни баҳолаш имкониятини чеклайди. Ушбу шароитда маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида давлат ва жамият ҳаётига дахлдор бошқарув қарорларини қабул қилишда муаммони статистик маълумот ва ҳисоботлар асосида эмас, балки вазиятни жойида ўрганиш ва ҳал этиш тизимини татбиқ этиш мақсадга мувофиқ. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «кўпчилик раҳбарларнинг мураккаб муаммоларни кабинетдан чиқмасдан, иқтисодиёт тармоқлари, ҳар бир корхонадаги, шаҳар ва туманлардаги, айниқса, кишлоқ жойлардаги ишлар қандай аҳволда эканини чуқур ўрганмасдан ҳал этишга одатланиб қолган»¹⁰²лиги раҳбарнинг оптимал қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотлар билан таъминланганлик даражасини чеклайди. Шунингдек, бозор иқти-

¹⁰² Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг қуядалик қондири бўлиши керак. – Т.: «Ўзбекистон», 2017. – 10 бет.

содиётига хос ахборот ассиметрияси (ахборот тўла-тўқис эмаслиги)ни вужудга келтиради. Натижада, марказий органлар ва маҳаллий ҳокимият идоралари ҳамда асосий ижрочи бўлган қуйи бўгин ўртасида ўзаро самарали ҳамкорликни амалга ошириш мураккаблашади.

Бизнес бошқаруви бўйича мутахассис Крис Трумэн «кабинетда ўтириб қарор қабул қилиш кўпинча раҳбарнинг ички интуицияси ва тажрибасига боғлиқ бўлиб, ҳамма вақт ҳам раҳбар бирламчи маълумотларни тезкорлик билан олиш имкониятига эга булмайди. Бу, ўз навбатида, қарор самарадорлигини пасайтиради»¹⁰³, деб таъкидлайди. Шундай экан, маҳаллий ижроия ҳокимияти органлари бошқарув қарорлари қабул қилиш учун зарур бўлган барча ахборотлар билан таъминланган бўлиши керак. Шу билан бирга, маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини ошириш уларнинг фуқаролик жамияти институтлари билан интеграциялашув жараёнларини тезлаштиришни тақозо этади.

Иқтисодчи Л.Х.Охотникова бу борада қуйидаги фикрни илгари суради: «рақобатбардош муҳитда ривожланиш учун ташкилотлар ичида ўзгаришлар темпи ташқи муҳит ўртача кўрсаткичидан паст бўлмаслиги керак»¹⁰⁴. Бу маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорларининг стратегик ва тактик жиҳатдан тўғри қабул қилинишини талаб этади.

Бу масалада хориж тажрибасига таянадиган бўлсак, ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришга дахлдор бўлган кўплаб қарорлар муниципал (маҳаллий) ҳокимиятларда экспертлар ва маслаҳатчилар иштирокида қабул қилинади. Айнан ушбу масаладаги муаммоларни тизимли ҳал этишда 2017 йил 8 августда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ҳудудларнинг жадал ижтимоий-иқтисодий ривожланишини таъминлашга доир устивор чора-тадбирлар тўғрисида» ги ПҚ-3182-сонли Қарори асосида вилоят ва туман (шаҳар)лар ҳокимлари, прокуратура, ички ишлар ва давлат солиқ хизмати

¹⁰³ Trueman, C. N. "Decision Making In Government" historylearningsite.co.uk. The History Learning Site, 27 Mar 2015. 16 Aug 2016.

¹⁰⁴ Охотникова Л.Х. Определение эффективности управленческих решений. // TransportbusinessinRussia, стр 73.

худудий органлари раҳбарлари бошчилик қиладиган комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича секторларга бўлиниши оқилона ёндашув бўлди. Лекин, кўп одамларни қарор қабул қилиш жараёнига жалб этиш эса, ўз навбатида, қарор иштирокчилари меҳнатини мувофиқлаштириш муаммосини, шунингдек, қарор қабул қилишда зиддиятларни вужудга келтиради (7-расм).



7-расм. Мураккаб бошқарув қарорларини қабул қилишдаги зиддиятлар¹⁰⁵

Бир томондан, мураккаб қарорларни қабул қилиш ва ишлаб чиқиш учун кўп миқдордаги эксперт (мутахассис)ларни жалб этишга тўғри келади; бошқа томондан эса қарор қабул қилиш жараёни мураккаблашади, чунки қарорни қабул қилиш жараёнида банд бўлган иштирокчилар фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича янги муаммо пайдо бўлади. Натижада, маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида катта ҳажмдаги ресурс (ахборот)ларни таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш харажатлари ва уларнинг оқибатлари қийматини оширади. Бундай шароитда давлат органларининг барча бўгинларида ахборотлар алмашинувини мувофиқлаштирувчи «аклий марказлар» ва «эксперт-таҳлил гуруҳлари»ни ташкил этишга зарурат туғилади. Айнан юқорида келтирилган мураккабликларни бартараф этиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 29 мартдаги

¹⁰⁵ Охотникова Л.Х. Определение эффективности управленческих решений // TransportbusinessinRussia, стр 73.

«Давлат органларининг эксперт-таҳлил фаолияти самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3268-сонли Қарори қабул қилинди. Мазкур Қарор асосида давлат бошқаруви органлари, шунингдек, республика аҳамиятидаги давлат органларида 20 нафаргача ташаббускор ва малакали мутахассислардан иборат доимий фаолият юритадиган эксперт-таҳлил гуруҳлари тузилди. Эксперт-таҳлил гуруҳи давлат органи фаолиятини ахборот-таҳлил ва эксперт-ҳуқуқий жиҳатдан таъминлашнинг, қабул қилинаётган норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни амалда бажариш механизмини амалга оширишга амалий кўмаклашишнинг самарадорлиги ва тезкорлиги учун бевосита жавобгар ҳисобланади.

Сўнгги ўн йил мобайнида, ҳар йили ўртача 900 тадан 1,5 мингдан ортиқ турли шаклдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинаётган бўлса¹⁰⁶, энг энг юқори кўрсаткич 2018 йилга тўғри келган (3087 та) (8-расм).



8-расм. Ўзбекистон Республикасида қабул қилинган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар миқдорининг ўсиш динамикаси (2005 – 2018 йй.)

Аҳолининг қабул қилинаётган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлардан хабардорлиги фақат ОАВ орқали ахборот етказиш эмас, балки ҳуқуқий саводхонлик даражасини ошириш, бошқарув қарорлари лойиҳаларини ишлаб чиқишда фуқаролар иштирокини таъминловчи механизмни татбиқ этиш, яъни, қарор лойиҳалари матнини ва уларга доир таҳлилий материалларни маҳаллий давлат ҳокимияти органлари веб-ресурсларида тезкор эълон қилиб бориш, реал вақт режимида таклифлар ҳамда мулоҳазаларни йўллаш имкониятини жорий этган ҳолда мазкур жараёнларни ҳудудий оммавий ахборот воситалари, шунингдек, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг веб-ресурсларида онлайн трансляция қилиш тизимини татбиқ этиш лозим.

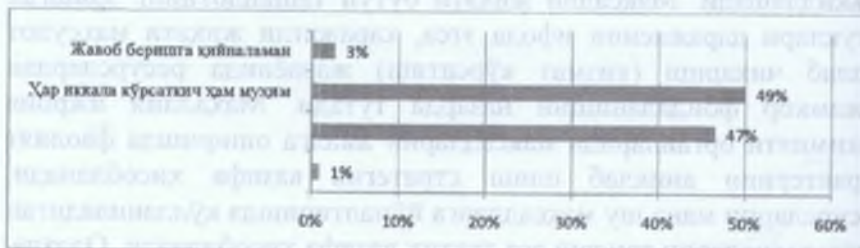
Бошқарув қарорлари қабул қилишга доир тадқиқот олиб борган мутахассислар бошқарув қарорлари қабул қилиш самарадорлигининг мақсадли ва харажатли жиҳатлари борлигини таъкидлашади. Мақсадли жиҳати бутун ташкилотнинг эришган ютуқлари даражасини ифода этса, харажатли жиҳати маҳсулот ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) жараёнида ресурслардан тежамкор фойдаланишни назарда тутди. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида мақсадларни амалга оширишда фаолият характерини аниқлаб олиш стратегик вазифа ҳисобланади, ресурсларни мана шу мақсадларга йўналтиришда қўлланиладиган технологияларни танлаш эса тактик вазифа ҳисобланади. Одатда, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги умумий эришилган натижалар асосида муаммонинг ҳал этилганлиги, шунингдек, мавжуд ечимининг иқтисодий самарадорлиги ёки ижтимоий аҳамияти нуқтаи назардан баҳоланади. Бунда иқтисодий самара – (ИС), олинган натижа – (Н) нинг харажатлар – (Х) га нисбати орқали аниқланади, яъни: $ИС = Н/Х$.

Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш миқдорий (quantitative) ва сифат (qualitative) кўрсаткичлари ҳамда меъёрлар ва стандартларга асосланган тарзда амалга оширилиши лозим. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида раҳбарнинг қарор қабул қилишига таъсир этувчи омилларни ҳисобга олиши оптимал қарор қабул қилиш

¹⁰⁶ Қаранг: Қонун ҳужжатлари таъсирини баҳолаш тизими: амалий қўлланма [Матн] / Ф.Муҳамедов, Ф.Қарабасов, И.Бектемиров, А.Абидов. – Т.: Baktr in press, 2016. 69-бет.

эҳтимолини оширади, шунингдек, меҳнат унумдорлиги ва жамоада ижтимоий барқарорлик муҳитини шакллантиради.

«Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми»га доир ўтказилган анкета-сўровномадаги «Бошқарув қарорлари самарадорлигини белгиловчи миқдор (quantitative indicators) ва сифат (qualitative indicators) кўрсаткичларидан қай бири муҳим?» деган саволга (9-расм) 49% респондент (раҳбар кадрлар) «ҳар иккала кўрсаткич ҳам муҳим», деган жавобни беришган. 47% респондент «сифат (qualitative) кўрсаткичлари муҳим» деган жавобни беришган. Тадқиқотимиз хулосаларига кўра, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда ҳар иккала ёндашув ҳам муҳимлиги, раҳбар кадрлар қарор қабул қилишда муаммони тизимли ва танқидий таҳлил қилиш орқали ҳам миқдор, ҳам сифат нуктаи назаридан баҳолаши талаб этилади.



9-расм. Бошқарув қарорлари самарадорлигини белгиловчи миқдор (quantitative indicators) ва сифат (qualitative indicators) кўрсаткичларидан қай бири муҳим?

Энг ачинарлиси, респондентларнинг 3 фоизи «жавоб беришга кийналаган» деган жавобни беришган. Давлат бошқарувида жавоб беришга кийналадиган кадрларни раҳбарлик лавозимларига ўтириши самарасиз қарорлар қабул қилинишига, қарор қабул қилиш тамойиллари ва мезонларига амал қилинмаслигига олиб келади. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда қуйидаги сифат кўрсаткичларига эътибор қаратиш муҳим: 1) қарорнинг ўз вақтида бажарилиши; 2) қарор-

ларнинг илмий асосланганлик даражаси, ижро механизмларининг аниқ белгиланганлиги; 3) қарорда белгиланган вазифаларни реал ҳаётда қўллаш имкониятининг юқорилиги; 4) қарорнинг легитимлиги; 5) қарорнинг очиқлик ва шаффофликка асосланган тарзда қабул қилинганлиги.

Ўтказилган сўровнома натижаларига кўра, «Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини сифат кўрсаткичларини ишлаб чиқишда қайси жиҳатларга эътибор қаратиш муҳим?» деган саволга 49% респондент – «қарорда белгиланган вазифаларни реал ҳаётда қўллаш имкониятининг юқорилиги», 16% респондент – «қарорнинг қонунийлиги (легитимлиги)», 12% респондент – «қарорнинг ўз вақтида бажарилиши», 12% респондент – «ижро механизмларини аниқ белгиланганлиги» ва 3% респондент – «қарорни илмий асосланганлик даражаси» деган жавобни берган. Фақат 8% респондент – саволноманинг «барча кўрсаткичлар муҳим» деган жавобини беришган (10-расм).



10-расм. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигининг сифат кўрсаткичларини ишлаб чиқишда қайси жиҳатларга эътибор қаратиш муҳим?

Бошқарув қарорлар самарадорлигини миқдорий кўрсаткичлари асосида баҳолаш кўп жиҳатдан мураккаб бўлиб, қуйидаги хусусиятлар билан изоҳланади: 1) қарор лойиҳасини ишлаб

чиқиш харажатларининг камлиги; 2) қарор қабул қилишда вақт тежамкорлиги; 3) ресурсларнинг оптимал тақсимлангани; 4) бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш босқичида инсон ресурсларидан самарали фойдаланилганлиги.

Сўровномадаги «Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигининг миқдор кўрсаткичларини ишлаб чиқишда қайси жиҳатларга эътибор қаратиш муҳим?» деган саволга 53% респондент «ресурсларнинг оптимал тақсимланганлиги», 30% респондент «бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш босқичида инсон ресурсларидан самарали фойдаланилганлиги», 4% респондент «қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш харажатларининг камлиги», 6% респондент «қарор қабул қилишда вақт тежамкорлиги», 7% респондент саволноманинг «барча кўрсаткичлар муҳим» деган деган жавобини беришган (11-расм).



11-расм. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигининг миқдор кўрсаткичларини ишлаб чиқишда қайси жиҳатларга эътибор қаратиш муҳим?

Тадқиқотимизда илгари суриладиган асосий ғоя маҳаллий давлат ҳокимияти органларида фаолият кўрсатаётган барча раҳбар кадрлар бошқарув қарорлари қабул қилишда миқдорий (quantitative) ва сифат (qualitative) кўрсаткичларининг барча компонентлари муҳим деган тамойилга амал қилишларига эришишдан иборат. Бошқарув қарорлари қабул қилишдан кўра, уни амалга ошириш, одатда анча мураккаб жараён ҳисобланади.

Айрим ҳолларда камроқ самарали ечим, яқуний таҳлилда, катта устунлик билан амалга ошириш даражаси янада самарали бўлиши мумкин. Шунинг учун белгиланган стратегик мақсадларни амалга ошириш имкониятини олдиндан баҳолаш бошқарув қарорлари қабул қилишда жуда муҳим. Жумладан, Москва давлат техника университети «Иқтисодиёт ва менежмент» кафедраси профессори Л.Лукичева бошқарув қарорлари ҳамда улар самарадорлигини ошириш жараёнига таъсир кўрсатадиган энг муҳим омиллар сифатида: 1) менежернинг шахсий баҳоси; 2) қарор қабул қилиш муҳити; 3) қарор қабул қилишда ахборот чекловларини¹⁰⁷ ҳисобга олиш муҳимлигини таъкидлайди.

Хитойлик олим Х.Хсиунг: «Бошқарувда самарали қарорларни белгилашда жамоавийлик ҳамда раҳбарнинг ижобий сифатлари муҳим омил» деб ҳисоблайди. Яъни, ҳақиқий раҳбарлар – юқори ахлоқий меъёрларни, ҳалолликни ўзларига касб қиладилар, ўзларининг шахсий чекловлари ва камчиликларини тан оладилар¹⁰⁸. Бу ўринда раҳбар бошқарув қарорлари қабул қилишда ахлоқий мезонларга (яхшилик, эзгулик, мурувват, кадр-қиммат, виждон, саховат, меҳр-оқибат, ижтимоий адолат ва тенглик) ҳам таяниши лозим. Зеро, раҳбар қиёфасининг ахлоқий мезонлари миллий ва умуминсоний қадриятлар асосида шаклланади.

Тадқиқот натижаларига кўра, бошқарув қарорларига таъсир кўрсатувчи омилларга: ўтмиш тажрибаси¹⁰⁹, билимнинг танқислиги¹¹⁰, ёш ва индивидуал фарқлар, шахсий алоқалар¹¹¹, амалдаги қонунчилик, ижтимоий-иқтисодий ҳолат ва мажбуриятларнинг ортиши каби жиҳатларни киритиш мумкин.

Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда қуйидаги тамойилларга риоя қилиш

¹⁰⁷ <http://www.elitarium.ru/upravlencheskie-resheniya-cel-informaciya-jeffektivnost-risk-vybor/>

¹⁰⁸ H.Hsiung. Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics* 107. 2012. 349 B.

¹⁰⁹ E.A.Juliusson, N.Karlsson, T.Gärting. Weighing the past and the future in decision making. *European Journal of Cognitive Psychology*. 2005.

¹¹⁰ K.E.Stanovich, R.F.West. On the relative independence of thinking biases and cognitive ability. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2008.

¹¹¹ M.Acevedo, J.I.Krueger. Two egocentric sources of the decision to vote: The voter's illusion and the belief in personal relevance. *Political Psychology*. 2004.

мақсадга мувофиқ: 1) қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш ташкилот стратегиясига мувофиқ амалга оширилиши лозим; 2) қарор ижросини таъминлаш тадрийжий (эволюцион) шаклда намоён бўлиши керак; 3) қарор ижросини таъминлашда вақт захирасини тўғри белгилаш; 4) қарор қабул қилишда мавжуд кадрларнинг ҳисобга олиниши; 5) қарор ижросини таъминлашдаги маъмурий тўсиқларни бартараф этиш; 6) норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ишлаб чиқиш тўғрисида қарор қабул қилиш учун қўлланиладиган назорат саволларидан фойдаланишдан иборат.

2.2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш мезонлари

Ҳар қандай бошқарув қарори инсон ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳисобга олган ҳолда қабул қилиниши мақсадга мувофиқ. Булар эътиборга олинмаган қарорни, гарчанд у атрофича асосланган бўлса ҳам, қабул қилиш, айниқса, амалга ошириш мумкин эмас. Бошқарув субъекти (раҳбар) қарор қабул қилар экан, унинг ижросини таъминлашда, аввало, ўзгармас тамойилга – қарорнинг инсон, жамоа, ташкилот манфаатларига хизмат қилишига амал қилиши лозим. Баъзан, қарор ва уни молиялаштириш тўғри қабул қилинган бўлса-да, лекин инсонларнинг онги уни қабул қилишга тайёр эмаслиги, уларда эски қарорларга тарафдорликнинг устунлиги, ўтмиш анъаналарига мойиллик, ҳиссиётларнинг соғлом фикрдан устунлиги юз бериши мумкин. Бундай ҳолатларда раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилиш мезонларини тўғри белгилаш, қарор қабул қилишда умумэтироф этилган қонуният ва тамойилларга амал қилиши лозим.

Глобллашув шароитида замонавий раҳбар самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш мезонларини билиши, ўз фаолият соҳасидаги муаммони ечишга тизимли ёндашиши, танқидий таҳлил, ишлаб чиқаришни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариш масалаларига эътибор қаратиши талаб этилади. Бугунги кунда бошқарув бўғинининг барча поғоналарида раҳбар кадрлар фаолиятида самарали бошқарув қарорлари мезонларини тўғри

белгиламаслик, умумэтироф этилган мезонларга амал қилмаслик натижасида ишлаб чиқаришда, ресурсларни тақсимлашда, ҳудудларга инвестиция киритиш ва комплекс ривожлантиришда, экспорт салоҳиятини, маҳсулот рақобатбардошлигини оширишда, янги иш ўринлари яратиш, вилоят ва туманларнинг прогност кўрсаткичларига эришишда, туризм соҳасини ривожлантиришда, давлат дастурларида белгиланган вазифаларни тўла-тўқис бажаришда баъзи бир камчиликларни кузатишимиз мумкин. Шу нуқтаи назардан самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонларини бугунги кун талабларидан келиб чиқиб, танқидий таҳлил қилиш, бу борада хориж тажрибасини ўрганиш, тегишли ҳулоса ва тавсиялар ишлаб чиқиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг: «Ҳар бир фуқаро қабул қилаётган қарорларимиз реал фойда бераётганини сезиши керак»¹¹², деган фикрларидан келиб чиқиб, замонавий раҳбар кадрлар бошқарув қарорлари самарадорлигини белгиловчи замонавий мезонларни билиши, ҳар бир фуқарога қабул қилинаётган қарорларнинг реал фойда бераётганлигини аниқ мисоллар билан кўрсата бериши, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила олиши лозим.

Иқтисодчи олим Ю.В.Нечитайлов ўзининг «Давлат хизматида бошқарув қарорларини қабул қилишнинг инновацион механизмини такомиллаштириш» номли тадқиқот ишида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда ҳисобга олиниши лозим бўлган мезонлар хусусида тўхталади: 1) маблағ билан боғлиқ мажбурий характердаги вазиятлар; 2) фаолият мақсадини ҳамма бир маънода англаши; 3) иерархияга асосланган муносабатларнинг аҳамияти; 4) қарор қабул қилишда инновацион ёндашувнинг мавжудлиги¹¹³.

¹¹² Ш.М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017. 20-бет.

¹¹³ Нечитайлов Ю.В. Совершенствование инновационного механизма принятия управленческих решений на государственной службе: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Нечитайлов Ю.В.; [Место защиты: МАГМУ]. – Москва, 2009. – 210 с.; ил. РГБ ОД, 61 09-8/1786.

Маълумки, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида барча бўгин раҳбарлари фаолиятида қарор қабул қилишда ахборот технологияларининг қўлланилиши меҳнат унумдорлигини оширишга хизмат қилади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини қабул қилишда икки хил вазиятни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ: биринчи вазиятда, муаммо олдинги муаммоларга хос тарзда намоён бўлиши мумкин, лекин муаммони келтириб чиқарган вазиятлар турли хил бўлиши мумкин; иккинчи вазиятда, шароит аввалги шароитдек, лекин муаммонинг хусусияти ва ўзига хос жиҳатлари бошқача бўлиши мумкин.

Тадқиқотчи А.Кабалинова «Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ҳамда амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш»¹¹⁴ номли мақоласида қарор қайси даражада қабул қилинишидан қатъи назар, у ўзининг сифатини белгилаб берувчи хусусиятлар тўпламига эга бўлиши керак, деб таъкидлайди. Вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорларини қабул қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, қарор қабул қилишда мавжуд ноаниқликларнинг ҳисобга олинганлиги қарор самарадорлигига таъсир этувчи барча омилларни ҳисобга олиш билан беvosита боғлиқ.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг норматив тусдаги қарорлари лойиҳаларини тайёрлаш маҳаллий давлат ҳокимияти органининг тегишли тармоқлар ҳолати ва ривожланиши учун масъул бўлган таркибий бўлини маси ёки маҳаллий ҳоким томонидан тузиладиган ишчи гуруҳ (комиссия) томонидан амалга оширилиши мумкин. Ишчи гуруҳ (комиссия) таркибига тегишли қарор лойиҳаси учун масъул бўлган таркибий бўлинмаларнинг, бошқа манфаатдор давлат органларининг, илмий ва бошқа ташкилотларнинг вакиллари, шунингдек, фуқаролар киритилиши мумкин. Бунда нодавлат ташкилотлар вакиллари, шунингдек фуқаролар ўз розилиги билан ишчи гуруҳ (комиссия) таркибига киритилади (12-расм).



12-расм. Самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш механизми¹¹⁵

Қарор қабул қилиш жараёнида пайдо бўладиган қўшимча муаммо ва зиддиятларни бартараф этиш мақсадларни белгилашнинг асосий мезони ҳисобланади. Раҳбар шундай ҳаракат қилиши лозимки, бирор соҳада қабул қилинган муваффақиятли қарор натижасида бошқа соҳаларда зиддиятлар келиб чиқмаслиги ҳамда давлат зиммасидаги муаммолар юки ортиб кетмаслиги зарур.

Бундай мақсадларга эришиш кўп жиҳатдан қарорлар қабул қилиш жараёнида қўлланилган усулларга боғлиқ бўлади. Бошқарув қарорлари қабул қилишда қўлланиладиган усуллар ранг-баранг бўлиб, улар ўз ичига интуитив методлардан тортиб, математик моделлар асосида қўлланиладиган расмий – рационал методларни камраб олади. Бу усулларни танлаш ва улардан фойдаланиш қарорлар қабул қилувчи кишиларга, вазиятга, стратегик йўналишга ва бошқа қатор омилларга боғлиқ бўлади. Масалан, ҳокимиятнинг ўз қўлида сақлаб қолишга интилган етакчилар мақсадга эришишнинг инкрементал ва мавжуд муаммога унчалик катта ўзгартириш киритмайдиган усуллардан фойдаланишлари мумкин. Аини вақтда, экспертлар хиссий билиш ва сиёсий раҳ-

¹¹⁴<https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/25323.pdf>

¹¹⁵ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

барлик тажрибасига зид бўлган технократик усуллар билан чекланиб қолишлари мумкин.

Бошқарув соҳасида тадқиқод олиб борган Ч.Линдбломнинг фикрича, «Мақсадларга эришиш кўп жиҳатдан бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида қўлланилган мезонларнинг адолатлилиги, мукамал ва изчил таҳлилга асосланганлиги билан боғлиқ»¹¹⁶.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда қуйидаги мезонларни ҳисобга олиш лозим:

биринчи мезон – бошқарув қарорини қабул қилишда мақсадга йўналтирилганлик мезони бўлиб, бу қарор қабул қилишга масъул шахс ўз вазифалари (ваколатлари)ни бажаришда мамлакат олдида қўйилган стратегик мақсадларга қай даражада йўналтирилганлигини аниқлаш имконини беради;

иккинчи мезон – вақт мезони бўлиб, тегишли масала юзасидан қарор қабул қилиш, ижро этиш, бошқарувни амалга оширишга сарфланган вақт асосида бошқарувга баҳо бериш имконини беради;

учинчи мезон – раҳбар қарор ижросини гуруҳга муҳокама учун тақдим этиши қарорни амалга ошириш бўйича вазифалар тақсимотини иложи борида гуруҳ аъзолари ташаббуси орқали амалга ошириш имконини беради. Раҳбар томонидан белгиланган ижронинг кафолати доимий раҳбар назорати орқали таъминланади. Раҳбар ваколатларни тўғри тақсимлаши, қарор ижросини амалга оширувчиларни қарор қабул қилиш жараёнидаги иштироки қарорнинг мазмун-моҳиятини тўғри англанишига хизмат қилади;

тўртинчи мезон – бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида раҳбар амал қиладиган бошқарув услуби бўлиб, унда бошқарув услубини белгилаб берувчи метёрий-ҳуқуқий ҳужжатларга эмас, балки мансабдор шахсларнинг ўз вазифасини ижро этишда қандай услубларга таянаётгани, мансабдор шахсларнинг ўз ишига ёндашувида баҳо берилади;

¹¹⁶ Шаран П. Сравнительная политология. – М.: 1992, ч.2, – С. 43-45.

бешинчи мезон – бошқарув қарорларини қабул қилишга сарфланган харажатлар мезони бўлиб, бошқарув қарорларини қабул қилишда иқтисодий, техник ҳамда кадрлар билан таъминлашга сарфланган маблағлар асосида баҳо беришни назарда тутати;

олтинчи мезон – бошқарув қарорларини қабул қилишда қонунийликка амал қилиш мезонидир. Айнан қонунийлик асосида қарорлар қабул қилиш, бошқарувни ташкил этиш, бошқарув жараёнини тартибга келтиришга, турли ижтимоий гуруҳлар манфаатларини ҳимоя қилишга, охир-оқибат, демократик ислохотларни чуқурлаштиришга хизмат қилади.

Ҳар бир раҳбар қабул қилган қарорларининг самарадорлигини белгиловчи мезонларни доимо тўғри англаши орқали корхона (ташкилот) фаолиятида реал ўзгаришларга эришиши лозим. Бу – ўз навбатида, раҳбардан чуқур танқидий таҳлил, самарали қарор қабул қилиш усуллари, мавжуд муаммолар бўйича рационал таклифлар бера оладиган даражада компетенцияга эга бўлишини тақозо этади. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек: «...барча идораларнинг самарали фаолият юритишини таъминлаш. Пала-партиш таклифларни бериш ва шошма-шошарлик билан қарорлар қабул қилиш керак эмас»¹¹⁷. Раҳбар кадрларнинг қатъий тартиб-интизом, қарор натижасига шахсий жавобгарликни ҳис қила оладиган жиҳатларга эга бўлиши мақсадга мувофиқ.

Ахборот-коммуникация технологияларининг ривожланиши, «электрон ҳукумат» тизимининг жорий этилиши бошқарув қарорлари қабул қилишнинг замонавий мезонларини вужудга келтирди. Бу бошқарувда «New public management» («Янги давлат бошқаруви») ва «Good governance» («Самарали давлат бошқаруви»)нинг жорий этилишида намоён бўлди. 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини

¹¹⁷ Ш.М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг қувватлиқ қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017. 22-бет.

«Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастурида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳоловчи мезонлар қуйидагилар: 1) ресурслар тежамкорлигига эришиш; 2) киритилган маҳаллий ва хорижий инвестициялар салмоғининг ошиши; 3) қарор натижасида вужудга келган ижтимоий-иқтисодий ўсиш трендлари динамикасини олдинги давр билан таққослаш; 4) қарорнинг экологик барқарорликка таъсирини баҳолаш; 5) аҳолининг ҳаёт даражаси ва турмуш сифатининг ошишига таъсирини таҳлил қилиш.

Глобаллашув шароитида ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг барқарор ривожланишига тўсқинлик қилувчи омилларнинг вужудга келиши бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради. Мазкур ҳолатларда бошқарув қарорларини қабул қилиш мезонларига замон талабидан келиб чиқиб, қўшимча ва ўзгартиришлар киритиш натижага йўналтирилган бошқарувни амалга ошириш имконини беради. «Глобаллашув шароитида қабул қилинадиган қарорлар сифати бевосита бошқарувга танқидий ёндашишга боғлиқ бўлади»¹¹⁸. Бу, ўз навбатида, бошқарув қарорлари қабул қилишга қўйиладиган мезонларни танқидий қайта кўриб чиқиш, замонавий усул ва услублардан фойдаланишни тақозо этади.

Тадқиқот натижасида шуни хулоса қилиш мумкинки, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг бошқарув қарорлари самарадорлигини комплекс баҳолаш мезонларини амалиётга татбиқ этиш мақсадга мувофиқ (4-илова). Бугунги кунда вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари томонидан қабул қилинаётган бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш тизимини амалиётга татбиқ этиш заруриятини Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг виртуал қабулхонасига келиб

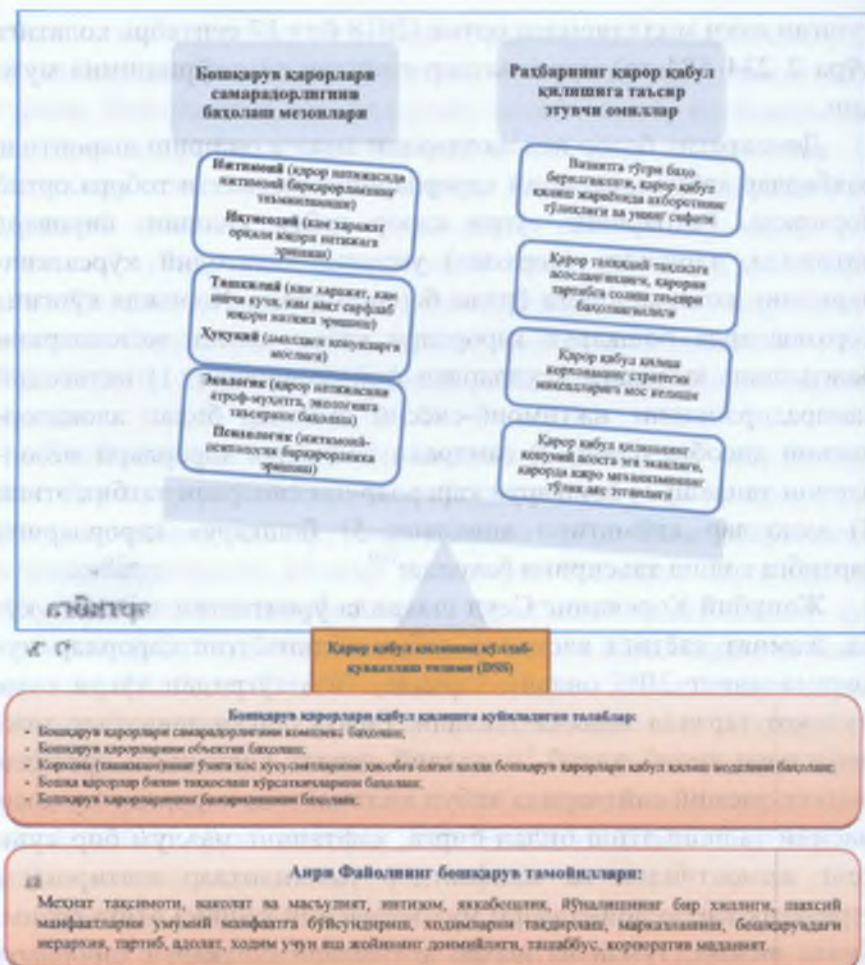
¹¹⁸ Юрасова М.В. Специфика применения научных подходов в исследовании систем управления / М.В. Юрасова // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2010. № 3.

тушган икки миллиондан ортиқ (2018 йил 17 сентябрь ҳолатига кўра 2 234 584 та) мурожаатлар сонидан ҳам кўришимиз мумкин.

Демократик бозор ислохотларини амалга ошириш шароитида раҳбарлар қабул қиладиган қарорларнинг аҳамияти тобора ортиб бормокда. Раҳбарнинг тўғри қарор қабул қилиши, пировард натижада, ташкилот (корхона) умумий иқтисодий кўрсаткичларининг яхшиланишига ёрдам бериши керак. Хорижда кўпгина корхоналарда бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонларини белгилашда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: 1) иқтисодий самарадорликнинг ижтимоий-сиёсий омиллар билан алоқадорлигини ҳисобга олиш; 2) самарали бошқарув қарорлари мезонларини танлаш; 3) бошқарув қарорларини самарали татбиқ этиш; 4) мезонлар қийматини аниқлаш; 5) бошқарув қарорларини тартибга солиш таъсирини баҳолаш¹¹⁹.

Жанубий Кореянинг Сеул шаҳрида ўрнатилган тартибга кўра, жамият ҳаётига алоқадор қабул қилинаётган қарорлар муҳокамасининг 30% онлайн тарзида, 70% тўғридан тўғри очик мулоқот тарзида ташкил этилади. Ривожланган давлатлар тажрибасидан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг расмий сайтларида қабул қилинаётган қарорлар муҳокамасини ташкил этиш билан бирга, ҳафтанинг маълум бир куни кенг жамоатчилик ва манфаатдор ташкилотлар иштирокида стратегик қарор лойиҳалари муҳокамасини ташкил этиш лозим. Бунда вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ўзига хос жиҳатларига амал қилиши лозим (13-расм).

¹¹⁹ Эффективность принятия управленческих решений // <https://www.training-partner.ru/staty/-effektivnost-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>



13-расм. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимларининг бошқарув қарорлари қабул қилишда амал қилиши лозим бўлган жиҳатлар¹²⁰.

Жаҳон тажрибасидан маълумки, бошқарув қарорлари қабул қилишга қўмаклашувчи дастурлар ва ахборот тизимлари бошқарувнинг барча бўғинидаги ташкилот ва идоралар фаолиятида мавжуд. Ҳозирги пайтда бошқарув қарорларини қабул қилишга

қўмаклашувчи «Emperor 3_01», «MPriority 1.0», «ESSChoice» ва «Мыслитель Экспресс 2015», «Choice Result», «АНР 1.3» каби махсус дастурлар мавжуд бўлиб, улардан кўп мезонли қарорлар қабул қилишда фойдаланилади. Америкалик олим Томас Саати (Thomas Saaty¹²¹) кўп мезонли қарорлар қабул қилишда «Қарор қабул жараёни таҳлил иерархияси» (Analytic Hierarchy Decision Process) ва «Тармоқли таҳлил жараёни» (Analytic Network Process) усулларини яратган.

Иқтисодчи олимлардан Айан Паунолл «Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш»¹²² китобида бошқарув қарорлари самарали бўлиши учун бир неча омилни ҳисобга олиш керак деган фикрни илгари суради. Унинг таъкидлашича, қарорнинг самарадорлигига таъсир этувчи омиллар қуйидагилардан иборат: 1) қарор қабул қилишда иерархияга риоя қилиш; 2) мақсадли функцияларро гуруҳни шакллантириш; 3) тўғри горизонтал алоқаларни ўрнатиш; 4) қарорни яқкабошчилик асосида қабул қилиш.

Ҳар қандай ташкилотда бошқарув қарорлари қабул қилишда зиддиятлар келиб чиқади. Бунинг асосий сабаби, кўп ҳолларда, қарор қабул қилишда иштирок этувчи шахслар маълум мезонларга асосланмайди. Ривожланган давлатларда муниципал ҳокимиятлар томонидан қабул қилинаётган қарорлар самарадорлигини баҳолашда қуйидаги мезонларга эътибор қаратилади:

1. Яроқлилик: ўлчаш мезонлари ҳақиқатан ҳам мақсадга мувофиқ бўлиши ва ўлчаниши лозим бўлган ҳолатгина ўлчаниши керак.
2. Тўғрилиқ ва аниқлик: ўлчаш тизими ўрганилаётган объектнинг ҳақиқий ҳолатини ўлчаш ва фақат субъектив қарашларга асосланмаслиги керак.
3. Тўлиқлик ва батафсиллик: ўлчаш мезонлари объект ҳолатини тўлиқ қамраб олиши керак, яъни нима ўлчаниши лозим бўлса, барчаси тўлиқ ўлчаниши шарт.

¹²¹ saaty@vms.cis.pitt.edu.

¹²² Ian Pownall. Effective Management Decision Making: An Introduction © 2012 Ian Pownall & Ventus Publishing ApS ISBN 978-87-403-0120-5.

¹²⁰ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

4. Ўзига хослик: маълум ўлчаш мезонлари бошқа мезонлар билан кесинмаслиги керак, яъни бири иккинчисини такрорламаслиги лозим.

5. Ишончлилики: ўлчаш жараёни асосли натижаларни келтириб чиқариши керак. Жараёнда йўл қўйилиши мумкин бўлган хатолар минимал даражага туширилиши керак.

6. Тушунарлилики: ўлчаш мезонлари имкон қадар содда, тушунарли бўлиши, шу билан бирга, керакли мазмунни ўзида ифодалаши керак.

7. Сонларда ифодаланганлик: ўлчаш мезонлари ўта сифатли бўлиши учун маълумотлар сонларда ифодаланиши керак. Чунки сонлардаги кўрсаткичлар бошқарув қарорларининг нақадар самарадорлигини кўрсатиши мумкин.

8. Назоратлилики: ўлчаш мезонлари қарор қабул қилувчига оид ҳар қандай ҳолатни тўлиқ назорат қилиш имконини бериши керак.

9. Иқтисодий самарадорлики: ўлчаш мезонларидан амалиётда эркин фойдаланиш имконини бериши керак, яъни улар иқтисодий самарадор бўлиши керак.

Ривожланган давлатлар тажрибасидан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг расмий сайтларида қабул қилинаётган қарорлар муҳокамасини ташкил этиш билан бирга, ҳафтанинг маълум бир куни кенг жамоатчилик ва манфаатдор ташкилотлар иштирокида стратегик қарорлар муҳокамасини ташкил этиш лозим. Шунингдек, ҳар бир вилоят, туман, шаҳар ҳокимлари томонидан муҳокамага қўйиладиган қарор лойиҳалари камида учта муқобил вариантдан иборат бўлиши манфаатдор субъектларни қарор лойиҳаси муқобилларини баҳолаш ва танлаш имкониятини беради. Бу, ўз навбатида, қарор муқобил вариантлари ичидан энг оптималини қабул қилишга замин яратади.

Ўзбекистон Республикаси Норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг муҳокамаси портали 2015 йил 1 январдан бошлаб фаолият юритаётган бўлса-да, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган қарорлар муҳокамаси самарадорлигини 6-жадвалдаги рақамлар таҳлилидан кўришимиз мумкин.

6-жадвал
Ўзбекистон Республикаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар
лойиҳаларининг муҳокамаси таҳлили¹²³

№	Ҳужжатни қабул қилувчи ташкилот	Муҳокамага қўйилган қарор лойиҳалари сони	Изоҳ қолдирилган лойиҳалар сони	Изоҳ қолдирилган лойиҳалар фойз ҳисобида
1.	Тошкент шаҳар ҳокимлиги	25	13	5
2.	Тошкент вилояти ҳокимлиги	4	2	5
3.	Сирдарё вилояти ҳокимлиги	14	1	7,1
4.	Жиззах вилояти ҳокимлиги	5	-	-
5.	Самарқанд вилояти ҳокимлиги	25	5	2
6.	Қашқадарё вилояти ҳокимлиги	13	1	7,6
7.	Сурхондарё вилоят ҳокимлиги	15	1	6,
8.	Бухоро вилояти ҳокимлиги	2	1	5
9.	Навоний вилояти ҳокимлиги	23	3	1
10.	Хоразм вилояти ҳокимлиги	6	-	-
11.	Андижон вилояти ҳокимлиги	8	4	5
12.	Наманган вилояти ҳокимлиги	33	6	18,
13.	Фарғона вилояти ҳокимлиги	12	1	8,
14.	Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши	12	1	8,3

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарорлар муҳокамасининг кенг жамоатчилик, манфаатдор ташкилотлар томонидан кўриб чиқиши тизими самарасиз эканлигини 6-жадвалда кўрсатилган маълумотлар таҳ-

¹²³ 2018 йил 1 июнь ҳолатига кўра // <https://regulation.gov.uz/uz>

лидани кўришимиз мумкин. Мисол учун Хоразм вилояти ҳокимлиги томонидан тақдим этилган 6 та қарор лойиҳасига бирорта ҳам изоҳ, яъни манфаатдор ташкилотлар ва жамоатчилик томонидан фикрлар қолдирилмаган. Бундай ҳолатни Жиззах вилояти ҳокимлиги томонидан муҳокамага қўйилган 5 та қарор лойиҳасидан ҳам кўриш мумкин. Тошкент шаҳар ҳокимлиги томонидан муҳокамага қўйилган 25 та қарор лойиҳасидан 13 тасига, Самарақанд вилояти ҳокимлиги томонидан муҳокамага қўйилган 25 та қарор лойиҳасидан 5 тасига, Наманган вилояти ҳокимлиги томонидан муҳокамага қўйилган 33 та қарор лойиҳасидан 6 тасига қўшимча таклиф ва мулоҳазалар билдирилган. Мазкур ҳолат маҳаллий ижро ҳокимияти органлари томонидан <https://regulation.gov.uz> сайти орқали муҳокамага қўйилаётган қарор лойиҳаларини баҳолаш тизими самарали ишламаётганидан далолат беради.

2017 йил 8 декабрдаги «Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида»¹²⁴ ги 973-сонли Қарорига асосан маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг самарадорлигини баҳолаш иккита мезон, яъни расмий статистик маълумотлар ва Ўзбекистон Республикаси Президентининг Халқ қабулхоналарига ва Виртуал қабулхонасига келиб тушаётган мурожаатлар бўйича баҳоланади. Амалдаги баҳолаш тизимига кўра, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолияти юқори турувчи органлар (вазирлик, қўмиталар, агентликлар ва ҳоказо) томонидан баҳоланди. Мазкур ҳолатда ижро ҳокимияти фаолиятининг асоси бўлган бошқарув қарорлари самарадорлиги баҳоланмайд.

Хулоса қилиб айтганда, биринчидан, бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонларини ишлаб чиқишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш орқали мезонларнинг аниқ чегарасини белгилаш, ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, ҳуқуқий ва маънавий соҳалар хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда «самарадорлик» тушунчаси мазмун-моҳиятини аниқлаш; иккинчидан, бошқарув қарорлари

қабул қилишга кўмаклашувчи тизимлар – DSS (Decision Support System) ва «STATA», «MINITAB», «Win QSB», «Maple soft» каби махсус компьютер дастурларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ; учинчидан, барча бўғиндаги раҳбар кадрлар халқ билан мулоқот қилиш орқали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонларини белгилаш 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган устувор вазифаларни самарали амалга оширишни таъминлаш; тўртинчидан, давлатнинг стратегик мақсадларидан келиб чиқиб, бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонларига талаб ўзгариб боришини ҳисобга олиш. Шу нуқтаи назардан, ҳар бир раҳбар бошқарув қарорлари қабул қилишда умумэтироф этилган мезонлардан ташқари, бошқа мезонлар давр талабидан келиб чиқиб, ўзгариб боришини эътиборга олиши муҳим.

2.3. Қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлашган услубиётини жорий этиш масалалари

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этиш орқали ижро тизимидаги мавжуд муаммоларни объектив аниқлаш имконияти вужудга келади. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорларини ҳаётга татбиқ этиш жараёнига хос умумий камчиликлар қуйидагилардан иборат: пировард мақсадларнинг эътибордан четда қолиши; бошқарувнинг кўп сонли услубларини аралаштириб юбориш; жамоада аввалбошданок келишув ва жипсликка эришиш чоралари қўрилмаганлиги; ҳаракатлар турли йўналишларда ва ҳаддан ташқари тез суръатларда амалга оширилиши; ахборот алмашинуви ёмон йўлга қўйилганлиги; ижро интизомининг пасайиб кетиши; ижро органлари фаолиятининг суст мувофиқлаштирилгани; қарорларни амалга оширишга расмийчилик билан ёндашиш; амалий ишлар ўрнига кўплаб кенгашлар ва мажлислар ўтказиш билан чекланиш.

¹²⁴ <http://lex.uz/docs/3451870>

Мазкур нуқсонларни бартараф этиш учун: бошқарув қарорларининг ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда бажарилиши юзасидан мутасаддиларнинг шахсий жавобгарлигини таъминлайдиган ижро тизимини яратиш; раҳбар кадрларнинг функционал вазифаларини аниқлаштириш; бошқарув қарорларини аниқ ижрочиларга тезкорлик билан етказиш чораларини кўриш; ҳужжатларнинг ижросини ташкил этиш тартибини ишлаб чиқиш; қарорларнинг моҳиятини кенг тарғиб қилиш; ҳуллас, қарорлар ижросини ташкил этишнинг ягона тизими ва услубиётини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Тартибга солишнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжат қабул қилишдан бошқа муқобил воситалари қуйидагилар:

норматив-ҳуқуқий ҳужжат қабул қилишдан тийилиш;

тадбиркорлик субъектлари, жамоат бирлашмалари, ноҳукумат ташкилотлар ва бошқа фуқаролик жамияти институтларига муаммоларни бартараф этишда соҳавий келишувларни қўллаш имкониятини беради;

автотартибга солиш – тартибга солиш ёки муайян фаолиятни ташкил этишга асос яратиш мақсадида тадбиркорлик фаолияти субъектлари, жамоат бирлашмалари, ноҳукумат ташкилотлар, шунингдек, бошқа гуруҳлар томонидан белгиланган кенг қамровли чора-тадбирлар, қўшма тамойиллар ва қондалар, одоб-ахлоқ кодекслари ва ихтиёрий битимларни ўз ичига олади (норматив-ҳуқуқий ҳужжат қабул қилишни тақозо этмайди);

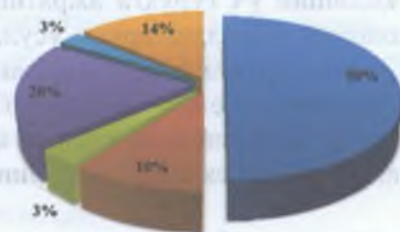
қўшма тартибга солиш – норматив-ҳуқуқий ҳужжат қабул қилиш асосида муайян соҳадаги ваколатли томонга (корхоналар, жамоат бирлашмалари, нодавлат ташкилотлар ва бошқа институтлар) ваколатлар ўтказилишини назарда тутувчи механизм.

Бундан ташқари, муаммо таҳлили босқичида тартибга солиш мақсади изоҳланганидан сўнг, қарорнинг энг камида қуйидаги 3 та вариантини кўриб чиқиш тавсия этилади: кўриб чиқиладиган соҳада тартибга солишни жорий қилишдан воз кечиш, яъни ушбу соҳа муқаддам бошқарилмаган бўлса, бирор-бир чора қўлламаслик;

амалдаги тартибга солишни (сиёсатни) сақлаб қолиш, яъни мазкур соҳанинг жорий ҳолатига ўзгартиришлар киритмаслик;

амалдаги сиёсат ёки тартибга солишни ўзгартириш, алмаштириш ёки тўлдириш мақсадида ушбу соҳада янги тартибга солишни жорий этиш»¹²⁵.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда ҳисобга олиниши лозим бўлган омилларни аниқлаш мақсадида ўтказилган сўровномадаги «Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда қайси омилларни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ?» деган саволга 50% раҳбар кадр (респондент) «аҳоли турмуш даражасининг ўсиши», 20% респондент «ишлаб чиқаришнинг ўсиши», 14% респондент «ижтимоий-иқтисодий номутаносибликнинг кучайиш динамикаси», 10% респондент «интеллектуал салоҳият», 3% респондент «пулнинг кадр-сизланиши» ва 3% респондент «ижтимоий муносабатларнинг криминаллашуви (коррупция)» деб жавоб берган (14-расм).



■ Аҳоли турмуш даражаси
■ Ишлаб-чиқаришнинг ўсиши
■ Ижтимоий-иқтисодий номутаносибликнинг кучайиш динамикаси
■ Интеллектуал салоҳият
■ Пулнинг кадр-сизланиши
■ Ижтимоий муносабатларнинг криминаллашуви

14-расм. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда қайси омилларни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ?

Самарали қарорлар қабул қилиш раҳбар кадрлардан бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш юзасидан зарур билим ва

¹²⁵ Қаранг: Қонун ҳужжатлари таъсирини баҳолаш тизими: амалий қўлланма [Матн] /Ф.Муҳамедов, Ф.Қарабаев, И.Бектемиров, А.Абидов. – Т.: Baktria press, 2016. 16-17-бетлар.

малака эга бўлишини талаб этади. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этишда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш лозим.

Биринчидан, бошқарув фаолиятининг самарадорлиги муаммолар занжири, уларнинг аниқ ечими ва бошқарувчига юкланган ишлаб чиқариш, техник, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва ҳуқуқий вазифаларга, шунингдек, қарорларни тўғри қабул қилиш ҳамда ўз вақтида бажаришга боғлиқ.

Иккинчидан, раҳбар қарор қабул қилиш жараёнида муаммонинг моҳиятини англаши, қарор натижасида келиб чиқадиган оқибатларнинг эҳтимоллини олдиндан таҳлил қила олиш кўникама ва малакасига эга бўлиши лозим.

Қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини баҳолашдаги мураккаблик даражасидан келиб чиқиб, бошқарув қарорлари қабул қилишни уч гуруҳга ажратишимиз мумкин: 1) тафаккурни психологик фаоллаштириш усуллари; 2) тизимли таҳлил усуллари; 3) бошқарувга йўналтирилган усуллар¹²⁶. Замонавий бошқарув кадрлари, менежерлар ҳар бир усулнинг имкониятлари ва камчиликларини билиши, бошқарув қарорларини қабул қилишдан олдин вазиятга объектив баҳо бериши мақсадга мувофиқ.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда тафаккурни фаоллаштирадиган усулларни уч гуруҳга бўлишимиз мумкин: 1) асосий усуллар; 2) тафаккурни фаоллаштиришга йўналтирилган классик усуллар; 3) тафаккурни фаоллаштиришга йўналтирилган махсус усуллар.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда тафаккурни фаоллаштирадиган (юксалтирадиган) учта асосий усул ёки «учта устун» сифатида қуйидаги усуллар эътироф этилган: 1) классик «ақлий ҳужум» (Алекс Осборн); 2) синектика (Уильям Гордон); 3) морфологик таҳлил (Фриц Цвикки).

Бошқарув қарорлари қабул қилишда тафаккурни фаоллаштиришга йўналтирилган классик усулларга қуйидагилар ки-

¹²⁶ Умаров Б.М. Психология: Дарслик. Непедагогик олий таълим йўналиши магистратура босқичи талабалари учун. // Г.Б.Шоумаровнинг умумий таъбири остида. – Т.: ЎзДЖТУ. 2012. – 163 бет.

усули (Ч.Вайтинг); 3) савол-жавоб (эвристик) усули; 3) гирлянд ассоциация ва метафораси усули (Г.Буш); 4) эркин ассоциация усули: «онг оқими»; 5) аналогия ва метафора усули; 6) фикрлаш учун 6 шляпа усули (Э.Де Бона).

Бошқарув қарорлари қабул қилишда тафаккурни фаоллаштиришга йўналтирилган махсус усуллар: 1) нилуфар гули усули; 2) оператор РВС/УВҚ (ўлчам, вақт, қиймат) усули; 3) «майда одамчалар» усули¹²⁷.

Мазкур усуллар қарорлар қабул қилиш жараёнида иштирок этувчи субъектларнинг таъсирига боғлиқ ҳолда бир-биридан фарқ қилади. Бир қатор тадқиқотчилар (Друкер П., Файоль А., Урвик Л.)¹²⁸ қарорлар қабул қилишнинг авторитар усулини, бошқа муаллифлар (Лайкерт Р., Мэйо Э., Саймон Г.)¹²⁹ – маслаҳат усулининг, айрим муаллифлар эса гуруҳли бошқарув усулининг самаралилигини асослаб берганлар.

Ҳар бир вилоят, туман ва шаҳар ҳокими қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини баҳолашда мазкур усуллардан самарали фойдаланиши муҳим. Бунда қарорнинг ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсири эмпирик усуллар ёрдамида таҳлил этилади.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг самарали механизминини жорий этиш идоралараро ахборот алмашиш тизиминини жорий этишни тақозо этади. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 9 августдаги «Ижро интизоми идоралараро ягона электрон тизиминини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида» Ф-5017-сонли Фармойишига мувофиқ жорий этилган ижро интизоми идоралараро ягона электрон тизимида қабул қилинаётган ва ижроси таъминланган қарорлар самарадорлигини баҳолаш меха-

¹²⁷ Перова В.О. Методы активизации мышления менеджера в современных организациях // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск №4 (октябрь-декабрь) 2014.

¹²⁸ Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, ответственности, практика. – М.: Вильямс, 2008.

¹²⁹ Simon Herbert A. The New Science of Management Decision. – New York: Harper & Row, 1960.

(Новое поколение предпринимателей и менеджеров) номли ижтимоий тадқиқотдан маълум бўлишича, тадбиркорлар ва менежерлар ташкилий мақсадларга эришиш учун қарорлар қабул қилиш жараёнида масъулиятни ўз зиммаларига олиши зарур. Шу аснода сўровдан ўтган кишиларнинг ўзи тадбиркорлар ва менежерларнинг энг билимли ва «илғор» гуруҳи вакиллари бўлиб, умуман олганда, замонавий бизнес муҳитига мослашишнинг юксак даражасини намоён этмоқда¹³¹.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимини татбиқ этишда, биринчи навбатда, уларнинг мажмуавий методологиясини ишлаб чиқиш керак. Ишлаб чиқилган методология бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг хилма-хиллик, динамиклик, конструктивлик, ҳамкорликда ишлаш каби умумий тамойилларига асосланиши керак. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда баҳолаш объектининг ўзига хослигини инобатга олиш керак. Методологиянинг ушбу тамойиллари қуйидаги вазифаларни бажаради: кўрсаткичлар ва ўлчов тизимининг хилма-хиллиги¹³² тамойили самарадорликни ишончли ва объектив баҳолашни таъминлайди. Бу қарорларнинг муқобил вариантларини ҳам ишлаб чиқишни кўзда тутди. Динамиклик тамойили бошқарув қарорлари қабул қилиш ва амалга оширишнинг ҳар қандай босқичида ўлчанади ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш методикасини даврий қайта кўриш ҳамда янгиланишини талаб қилади. Маълумки, ҳар қандай қарор доимий бўлмайди ва у вақт ўтиши билан янгиланиб туриши керак. Конструктивлик¹³³ тамойили бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш тизимида инновацион ёндашув сифатида намоён бўлади.

¹³¹ Шабалова М.А. Новое поколение российского бизнес-сообщества: особенности профессионализации и адаптации // Социологические исследования, 2006, № 12.

¹³² Де Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – С. 86.

¹³³ Хайнрих С.В. Анализ и решение слабоструктурированных задач управления. – М.: РОСНО, 2005. – С. 88-89.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш методологияси хусусий тамойилларга ҳам жавоб бериши муҳим аҳамият касб этади. Бу, биринчи навбатда, комплекслик, универсаллик ва тежамкорлик тамойилларидир. Комплекслик деганда, қабул қилинган қарор натижаси олдиндан баҳолалиши керак. Яъни олдиндан қандай натижаларга эришиш эҳтимоллари аниқланиши керак. Универсаллик тамойилида битта аниқ соҳада барча бошқарув қарорлари қўлланилишини тушунамиз. Тежамкорлик деганда, баҳолашга ажратилган харажат ушбу қарор амалга ошгандан сўнг кўриладиган фойдадан ошиб кетмаслиги керак.

М.В.Бленко, М.С.Манкинс ва П.Рогерсларнинг «Қарор қабул қилишда заковат»¹³⁴ номли услубий кўрсатмасида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни ташкилотдаги реал муаммо ва муносабатларни акс эттириб, уларнинг кетма-кет ечимини топиш, бошқариш жараёнининг узлуксизлигидан далолат беради, деб таъкидлайди. Яъни ташкилотда қабул қилинган қарор унинг бутун тақдирини белгилаб беради, чунки унинг самарадорлиги бутун ташкилот фаолиятининг самарадорлигини белгилаб беради. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорлари қабул қилишдан олдин уни ишлаб чиқиш бўйича ижтимоий-иқтисодий, молиявий ва ҳукукий таҳлил олиб борилиши лозим.

Шу билан биргаликда, ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда халқаро амалиётда тан олинган: якуний мақсадлар устуворлиги, яхлитлик, алоқадорлик, бошқарув иерархияси, функциялар тақсимооти, ривожланиш, номарказлаштириш, ноаниқликларни ҳисобга олиш каби тамойилларга эътибор қаратиш лозим.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг: «Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбарни – бу Бош вазир ёки унинг ўринбосарлари бўладими, ҳукумат аъзоси

¹³⁴ See Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins, and Paul Rogers, *Decide and Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization* (Harvard Business Review Press, 2010).

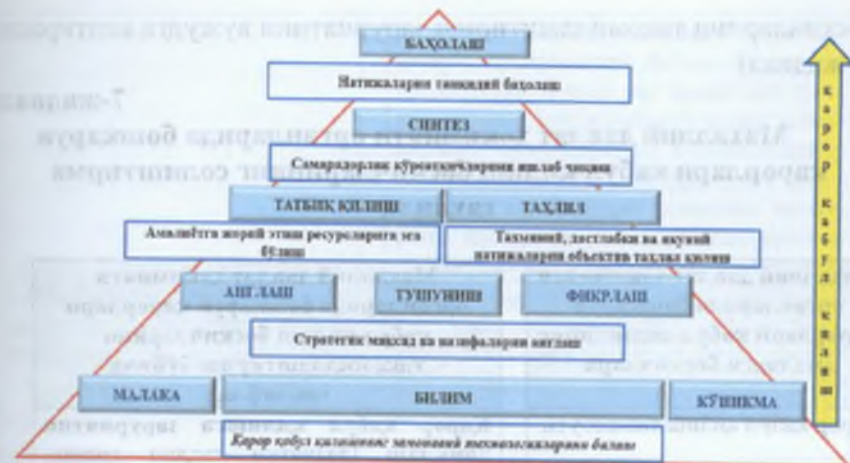
ёки ҳудудлар ҳокими бўладими, улар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиб қолиши керак.

Энди ҳар биримиз, энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси – ўзимиз масъул бўлган соҳа ва тармоқда ишларнинг аҳволини танқидий баҳолаш асосида зимма-мизга юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришни таъминлашдан иборат. Шундай давр келди»¹³⁵ деган фикрлари аини ҳақиқат.

Бошқарув қарорлари қабул қилишдан келиб чиқиши мумкин бўлган оқибатларни баҳолашда аниқланган муаммо юзасидан аввалдан амалга оширилган чуқур таҳлил ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Самарали қарор қабул қилиш учун мавжуд муаммони ҳал қилишга қаратилган барча хатти-ҳаракатлар натижаларини ҳисобга олиш лозим. Муаммо таҳлилининг сифатли амалга оширилиши SWOT, PEST, PATTERN ва стратегик таҳлил услубларидан самарали фойдаланишга боғлиқ.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда танқидий таҳлил раҳбар фаолиятига объектив баҳо бериш мақсадида амалга оширилади. Танқидий таҳлилни амалга ошириш мавжуд камчиликларни атрофлича асослаш ва ҳал этиш мақсадида билдириладиган фикр-мулоҳазаларни умумлаштириш имконини беради. Шу боис ҳам танқидий таҳлилга тараққиёт омили сифатида қаралади. Танқидий таҳлил асосли бўлса, уни эътиборга олиш мавжуд камчиликларнинг олдини олишга, тизимли муаммоларни бартараф этишга олиб келади. Манфаатлар уйғунлиги асосида амалга оширилган танқидий мулоҳазалар, кескинлик ва адоватни келтириб чиқармайди. Танқидий таҳлил айрим шахс, гуруҳ, жамоага, аниқроғи, улар фаолиятининг натижаларига ҳам қаратилган бўлиши мумкин. Бунда шахсий манфаатлар билан миллий манфаатлар уйғунлиги таъминланганлиги танқидий фикрларни умумманфаат нуқтаи назаридан тўлақонли таҳлил қилишга имкон яратади (16-расм).

¹³⁵ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017.



16-расм. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбарда танқидий таҳлил ва фикрлаш кўникмаларини шакллантириш омиллари¹³⁶

Оптимал бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлил усулидан фойдаланиш замонавий раҳбар амал қилиши шарт бўлган ҳаётини таъминлай ҳисобланади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида танқидий таҳлил асосида бошқарув қарорлари қабул қилиш режаси қуйидагилардан иборат: 1) мақсад; 2) муаммо ва асосий масалалар; 3) факт ва маълумотлар; 4) интерпретация (талқин) ва ҳулосалар; 5) концепция, назария ва ғоялар; 6) гипотеза; 7) натижа (оқибат); 8) ўз фикри, нуқтаи назари.

Ҳулоса қилиб айтганда, қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубини жорий этиш маҳаллий ижро ҳокимияти органларида қабул қилинган қарорларнинг барча давлат ва ҳўжалик бошқаруви органлари учун бир хилда талқин этилиши, мавжуд муносабатларни тартибга солишда ягона ёндашувни амалга оширишга имкон беради. Мазкур ҳолат маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш

¹³⁶ Манба: Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг «Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак» номли асари асосида ишлаб чиқилган.

босқичларини такомиллаштириш заруриятини вужудга келтиради (7-жадвал).

7-жадвал

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш босқичларининг солиштирма таҳлили

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг амалдаги босқичлари	Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш босқичларини такомиллаштириш бўйича таклифлар
Қарор қабул қилиш ташаббуси	Қарор қабул қилишга заруриятни аниқлаш (вазиятни таҳлил қилиш, муаммони гуруҳлаштириш, даражалаштириш, тизимлаштириш), муаммонинг танқидий таҳлили (қарорни қабул қилмасдан туриб, муаммони ҳал этиб бўлмаслигини изоҳлаш, шунингдек, у қайси муаммонинг (мавжуд, кенг кўламли ёки гипотетик) ечимига қаратилганини белгилаш зарур).
Қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш	Қарор лойиҳаси муқобилларини ишлаб чиқиш (SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Time-dependent) усулини қўллаш орқали қарор лойиҳаси мақсадини белгилаш).
Тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишга таъсир кўрсатувчи қарор лойиҳаларини Ягона интерактив давлат хизматлари порталига (ЯИДХП) жойлаштириш	Қарор лойиҳасини тартибга солиш таъсирини баҳолаш (қарор лойиҳаларини идоралараро электрон келишиш), бошқа орган ва ташкилотлар томонидан қарор лойиҳаларига электрон кўринишдаги виза қўйишни амалга ошириш, муаммони, уни ҳал этиш усулларини, рақобатга таъсирини таҳлил қилиш, тартибга солишнинг янги воситалари ва тартибни жорий этишда юзага келиши мумкин бўлган оқибатларни прогноз қилиш ва баҳолаш).
Қарор лойиҳасини юридик хизмат томонидан ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш	Қарор лойиҳаси муқобиллари самарадорлигини эксперт баҳолаш (жамоатчилик муҳокамаси ва эшитувини амалга ошириш, лойиҳаларни жамоат-

Қарор лойиҳасини манфаатдор орган ва ташкилотлар билан мувофиқлаштириш	чилик ва касбий доирада муҳокама қилиш, шу жумладан, фойда, ҳаражат ва қутилаётган натижалар таҳлилини ҳамда уларнинг жисмоний ва юридик шахсларнинг ҳуқуқлари ва манфаатларига, ижтимоий соҳага, тадбиркорлик фаолиятига, атроф-муҳит ҳолатига таъсирини, шунингдек, юзага келиши мумкин бўлган оқибатларни баҳолаш).
Қарор лойиҳасини адлия органларида ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш	Қарор лойиҳасини ҳудудий адлия органларида ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш (қарор мазмунидан келиб чиқиб, молиявий, экологик, коррупцияга қарши, ижтимоий-психологик экспертизадан ўтказиш).
Қарорни қабул қилиш ва уни ижрочилар ҳамда аҳолига тегишли тарзда етказилишини ташкил қилиш	Қарорни қабул қилиш ва уни ижрочилар ҳамда аҳолига тегишли тарзда етказилишини ташкил қилиш (Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари веб-ресурсларида тезкор эълон қилиб бориш).
Қарорни қабул қилиш ва уни ижрочилар ҳамда аҳолига тегишли тарзда етказилишини ташкил қилиш	Қарорнинг ижроси устидан назоратни ташкил қилиш (қарор ижросини мувофиқлаштириб бориш: «Йўл харита»лари тузиш, ижрони рағбатлантириш, самарасиз фаолиятга нисбатан санкция қўллаш).
	Қарор натижаси самарадорлигини онлайн баҳолаш (фуқаролар, ОАВ, фуқаролик жамияти институтлари ва манфаатдор ташкилотлар).

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш сифатини ошириш, шунингдек, уларнинг ижроси мониторингини такомиллаштиришда бошқарув қарорларини қабул қилиш асоси ва тартибга солиш предметини аниқ белгилаш муҳим. Бу, ўз навбатида, «Норма ижодкорлиги фаолиятини такомиллаштириш концепцияси»¹³⁷ да белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, халқ депутатлари Кен-

¹³⁷ Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Норма ижодкорлиги фаолиятини такомиллаштириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги Фармони // <http://lex.uz/docs/3858817>

гаши қарорларини қабул қилиш ташаббуси билан чиқиши мумкин бўлган ҳудуднинг мансабдор шахсларининг аниқ рўйхатини шакллантириш талаб этади.

Таҳлиллар кўрсатишича, Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базасида маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг баъзи қарорлари онда-сонда эълон қилиниб турибди. Бироқ бундай ҳолат, биринчидан, ҳудудий норма ижодкорлиги жараёнининг бутун базасини тўлалигича қамраб олиш имконини бермаса, иккинчидан, унинг қонунчиликнинг тўғри ва ишончли манбаси сифатидаги мақомини шубҳа остига қўяди, чунки унда маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қабул қилинган ва эълон қилинган қарорларига тезкор киритилган ўзгартириш ва қўшимчалар акс эттирилмайди. Шунинг учун ҳар бир маҳаллий давлат ҳокимияти органлари расмий сайтида бошқарув қарорлари лойиҳасини илгари суриш, ишлаб чиқиш, келишиш, қабул қилиш, ижросини мониторинг қилиш, уларга қўшимча ва ўзгартиришлар киритиш босқичларини электрон тизимга ўтказиш мақсадга мувофиқ. Шунингдек, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қарор қабул қилиш жараёнида шаффофликни таъминлаш учун қўлланадиган нормаларни белгилайдиган, уларни фуқаролар билан, қонунга мувофиқ ташкил этилган бирлашмалар билан, бошқа манфаатдор тарафлар билан, уларни қарорлар қабул қилиш жараёнида иштироки билан боғлиқ муносабатларни тартибга соладиган «Қарорлар қабул қилиш жараёни шаффофлиги тўғрисида» қонун қабул қилиш лозим. Ушбу қонунни қўллаш соҳалари бўлиб фуқаролар, қонунга мувофиқ ташкил этилган бирлашмалар ва бошқа манфаатдор томонлар билан бир томондан, давлат ҳокимияти органлари билан бошқа томондан қарорларни қабул қилиш жараёни доирасида ўрнатиладиган ҳукукий муносабатлар йиғиндиси ҳисобланади.

Шу ўринда таъкидлаш лозимки, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларига электрон кўринишда виза қўйиш, уларни муҳокама қилиш ва баҳолашдан иборат

идоралараро электрон келишиш механизмининг жорий этиш мақсадга мувофиқ (5-илова).

Маълумки, бошқарувнинг барча бўғинида самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш мамлакат тараққиёти ва ривожланишининг асосий омилларидан биридир. Лекин кўп ҳолларда ижро этувчи ҳокимият органлари фаолиятини баҳолаш механизмлари фақат ҳолатларни қайд этиш ва статистик маълумотларни жорий тўплашдан иборат бўлиб, бу кўпчилик ҳолларда жойлардаги ишларнинг ҳаққоний ҳолатини акс эттирмайди. Шундан келиб чиқиб, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги Фармонида ижро этувчи ҳокимият органлари фаолият самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштиришга доир бир қатор вазифалар белгиланган. Жумладан, мақсадли индикаторларга эришиш ва стратегик ривожланиш дастурларини амалга ошириш самарадорлигига асосланган барча даражадаги ижро этувчи ҳокимият органлари ва уларнинг раҳбарлари фаолиятини, шу жумладан, вакиллик ҳокимияти органлари томонидан улар ҳисоботларини эшитиш йўли билан баҳолашнинг принципиал янги тизимини жорий этиш, шунингдек, «Ақлли тартибга солиш» моделларини ва қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этиш¹³⁸ вазифаси белгиланган.

Қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиёти маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришнинг асоси бўлиши керак. Шунинг учун ҳар қандай давлат тузилмасининг фаолият самарадорлиги нафақат иқтисодий, балки ижтимоий натижаларга асосланган бўлиши керак. Яъни маҳаллий давлат ҳокимияти органлари

¹³⁸ Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги Фармони // «Халқ сўзи» газетаси, 2017 йил 9 сентябрь. 180 (6874)-сон.

томонидан қабул қилинган бошқарув қарорлари самарадорлигини комплекс баҳолаш келгусида ҳудудий ижтимоий-иқтисодий тизимдаги негатив омилларни бартараф этиш имконини беради. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш борасида амалга оширилган назарий таҳлил ва олинган натижалар асосида қуйидаги хулосаларни қилиш мумкин: биринчидан, бошқарув қарорлари ечимлари кўп тармоқлилигини таъминлаш, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари бошқарувида сифат стандартларини жорий этиш; иккинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини комплекс баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш; учинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашга қаратилган ишчи индикаторлар тизимини яратиш; тўртинчидан, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг замонавий моделини жорий этиш: 1) қарор қабул жараёнини баҳолаш; 2) қарор ижросини амалга ошириш жараёнини баҳолаш; 3) қарор оқибатларини баҳолаш; 4) қарорнинг ижтимоий-иқтисодий самарасини баҳолаш.

Қуйидаги омиллар самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнига таъсир қилади: мавжуд вазият ҳақида тўла ва ишончли ахборот танқислиги; қарорлар қабул қилувчи шахснинг қадриятӣ, руҳий ва бошқа субъектив хусусиятларининг устун қўйилиши; қарорлар қабул қилиш учун вақт ва ресурсларнинг етишмаслиги, ахволнинг яхши ўрганилмаганлиги, вазиятнинг ўзгаришига таъсир кўрсатувчи омилларнинг аниқланмаганлиги; ташкилий тузилмаларнинг қарорлар қабул қилишга тайёр эмаслиги, ижро аппаратининг қўйилган мақсадларга нисбатан расмий-бюрократик муносабатда бўлиши ва ҳ.к.

Хулоса қилиб айтганда, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларига электрон кўринишда виза қўйиш, уларни муҳокама қилиш ва баҳолашдан иборат идоралараро электрон келишиш тартибини ишлаб чиқиш, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Идора-

лараро электрон ҳужжат айланиши тўғрисида”ги қарорини қабул қилиш мақсадга мувофиқ.

2.4 Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида илгор давлат менежменти ва “ақлли” бошқарув принципларини жорий этиш масалалари

Мамлакатимизда давлат бошқарувининг барча бўғинларида амалга оширилаётган тизимли ислоҳотлар ўз натижаси ва самарасини бермоқда. Амалга оширилаётган ислоҳотлар янгича фикрлаш, янгича тафаккур ва янгича дунёқарашни шакллантиришни тақозо этмоқда. Шу жумладан, давлат бошқарувида ҳам институционал ислоҳотларни амалга ошириш, бошқарув самарадорлигини таъминлашда инновацион менежмент инструментлардан фойдаланишни талаб этмоқда. 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган устувор вазифалар, давлат бошқарувини такомиллаштириш бўйича қуйидаги йўналишларда ислоҳотларни амалга оширишни тақозо этмоқда:

- давлат бошқарувини марказлаштиришдан чиқариш, давлат бошқаруви органларининг фаолияти самарадорлигини ошириш;
- давлат бошқаруви органларининг вазифа ва ваколатларини белгилаш мезонларини тартибга солиш;
- давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятининг муҳим масалаларини муҳокама қилишга фуқаролик жамияти институтларини кенг жалб этиш;
- давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятининг самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш;
- давлат бошқаруви органлари фаолияти очиклиги ва шаффофлигини таъминлашнинг қўшимча механизмларини жорий этиш;

– давлат бошқарувида замонавий менежмент услубларини кенг қўллаш ва бошқарув жараёнларини автоматлаштириш, бошқарувнинг инновацион шакллари жорий этиш.

Ўз навбатида ушбу вазифаларни амалга ошириш давлат бошқарувида “ақлли” бошқарув принципларига босқичма-босқич ўтиш заруриятини юзага келтиради.

Жаҳоннинг бир қатор, чунончи АҚШ, Япония, Жанубий Корея, Хитой, Европанинг иқтисодий ривожланган давлатлари муниципал ҳокимият органларида очиқлик ва шаффофликка асосланган, оптимал бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳамда “ақлли” бошқарув принципларини жорий этишга алоҳида аҳамият берилган.

Мазкур соҳада илмий тадқиқот олиб борган олимлар А.Дубова ва Д.Разумовлар Россияда давлат ва шаҳар ҳокимияти ўртасида ҳокимиятни ва масъулиятни тақсимлаш масалаларини ҳамда ҳудудларни ривожлантиришда мослашувчан инструментларни жорий этишни таҳлил этишган¹³⁹. Шунингдек, бошқарув фаолияти аҳолининг турмуш даражаси ва ҳаёт сифатини оширишга қаратилган мезонлар билан баҳоланишини ўрганган. Стратегик бошқарув асосида ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш концепцияларини ишлаб чиқиш, шаҳарлар ва ҳудудларни ривожлантириш учун дастурлар ишлаб чиқиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишган.

Бизнес соҳасида тадқиқот олиб борган Р.Л.Богуз мақсадларни режалар асосида бошқариш масаласини тадқиқ этиб, “ақлли” бошқарувни “жамиятни индивидуал ва жамоавий мақсадларни бошқариш қобилиятига эга стратегия” сифатида тасниф этади¹⁴⁰.

¹³⁹ Anastasia Dubova, Dmitriy Razumov. Smart Governance for Smart Region: The Yaroslavl Region case. Journal of Real Corp, pp 983-984.

¹⁴⁰ Bogue, R. L. (2005). Use SMART goals to launch management by objectives plan. Retrieved November, 15, 2010. // <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>

Россиялик тадқиқотчи А.Скворцов “ақлли бошқарув” (Smart Governing) концепцияси қуйидаги самарадорлик, тезкорлик, мувофиқлик, профессионализм, ҳаракатчанлик, очиқлик ва кўптар-моқлилик тушунчаларда ўз ифодасини топади деб таъкидлайди. Технологик жиҳатдан ақлли бошқарув ахборот ва телекоммуникация тармоғи, бизнес жараёнларини автоматлаштириш (BPR), мобил иловалар, *булутли технологиялар* (cloud services, cloud technologies), очиқ маълумотлар (*open data*) ва катта маълумотлар (Big Data) базасидан иборат¹⁴¹ эканлиги билан изоҳлайди.



1-расм. Ақлли бошқарув механизми¹⁴²[4].

Россия табиий фанлар академияси аъзоси В.Н.Бурков бошқарув функцияларини амалга ошириш механизм сифатида ривож-

¹⁴¹ Андрей Скворцов. Город с интеллектом. // Журнал «Деловой квартал», 2015 / № 3 (113), март // <http://old.d-kvadrat.ru/dk/info/17424.html>

¹⁴² Буркова И.В. Механизмы умного управления. // <https://studylib.ru/doc/2355468/mehanizmy-umnogo-upravleniya-a-burkova-i-v>.

лантирувчи, маслаҳат берувчи, ўргатувчи ва рефлексив тизимни тadbик этилиши, белгилаб қуйилган бошқарув мақсадларини ижрочилар учун ҳам, барча манфаатдор томонлар учун ҳам фойдали бўлишини таъкидлайди¹⁴³. Бунда бошқарув функцияларини (режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш, назорат ва рағбатлантириш) амалга оширишнинг барча босқичида манфаатдор ташкилотлар ва ижрочиларнинг камида минимал даражада иштирок этишини таъминловчи электрон ахборот тизимини жорий қилишни назарда тутати.

БМТнинг давлат бошқаруви ва ривожланишни бошқариш бўлими экспертлари А.Альберти ва Я.Кепинглар фикрича “ақлли бошқарув мураккаб масалаларини ечишда инновацион, самарали, инклюзив, ҳамкорлик, очиқликка асосланган давлат хизматларини замонавий ахборот-технологияларига асосланган ҳолда кўрсатишни назарда тутати”¹⁴⁴. Бунда давлат сиёсатини амалга оширувчи қарорлар қабул қилишда жамоатчилик иштирокини таъминловчи механизмларини жорий этишни, ҳукуматнинг етакчилик қobiliяти, функциялари ва институционал асосларини такомиллаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Бу борада мамлакатимизда давлат бошқарувининг ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришдаги функцияларидан бири сифатида мақсадга йўналтирилган фаолияти — ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ривожланишга оид устувор йўналишларни аниқлаш ва уларни амалга оширишнинг ҳаракат дастурларини тadbик этишга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Жумладан, ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий ҳолатнинг номутаносиблигини бартараф этиш, табиий ресурсларни ўзлаштириш, минтақаларнинг муво-

занатли ривожланишини такомиллаштириш ва аҳоли бандлигини таъминлаш борасида 2017 йил 42 та, 2018 йилда 49 та, 2019 йилнинг 1-чорагида 18 та ҳаракат дастурлари ишлаб чиқилди. Бу жараёнлар Ўзбекистон Республикасида давлат бошқарувида “ақлли бошқарув” тамойилларини жорий этиш, давлатнинг айрим функцияларини хусусий секторга босқичма-босқич беришда ўзифодасини топмоқда.

2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини “Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили”да амалга оширишга оид давлат дастурининг 12-бандида “Давлат бошқарувида илғор давлат менежменти ва “ақлли” бошқарув принципларига босқичма-босқич ўтиш” вазифаси белгиланган. Мазкур вазифани амалга оширишда бир қатор жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқдир.

Биринчидан, илғор хорижий тажрибани ҳисобга олган ҳолда, давлат органларида профессионал бошқарувчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини жорий қилиш.

Хорижий давлатлар кадрлар тизимидаги инновацион ғоялар ва тажрибалар барча давлатлар учун универсал бўлмаса-да, уни Ўзбекистоннинг бошқарув кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимида қўллаш ва тadbик этиш мумкин бўлган умумий жиҳатларига, ўзимизга мос келадиган томонларини ўзлаштириш нуктаи назаридан таяниш мумкин. Жумладан, Франция, Япония, Германия, АҚШ, Россия, Хитой, Австралия, Жанубий Корея мамлакатлари давлат хизматида бошқарув кадрлари сиёсати анъаналари, тартиблари ва талаблари ўрганилиб, республикамизда бошқарув кадрлари фаолиятига мувофиқ келадиган томонларини алоҳида ўрганиб чиқиш лозим. Масалан, француз бошқарув кадрлари сиёсати хизмат категорияларига боғланган бўлиб, шахснинг маълумот даражаси (қандай ўқув юртини тугатганлиги) лавозим даражасини (яъни қандай категориядаги лавозимни эгаллай оли-

¹⁴³ Управление развитием крупномасштабных систем MLSD 2015 [Текст] : материалы восьмой междунар. конф. - 1 окт. 2015 г., Москва, Россия : в 2 т. / под общ. ред. : С. Н. Васильева, А. Д. Цвиркуна. - М. : Ин-т проблем упр. РАН, 2015. С. 19-24

¹⁴⁴ Capacity Development Workshop on “ICT and E-Government in SIDS: Responding to the SAMOA Pathway” 11-12 February 2015 Seoul, Republic of Korea // http://www.sustainableids.org/wp-content/uploads/2018/06/1_Overview-for-SIDS-Training-Workshop.pdf.

шини) аниқлаб беради ёки Япония бошқарув кадрлари сиёсатида лавозимга талабгорлар учун ўнга яқин турдаги имтиҳонлар белгилаб қўйилган бўлиб, биринчи (ўрта мактабни битирганлар учун), иккинчи (олий таълимни битирганлар учун), учинчи (амалда фаолият кўрсатаётганлар учун) даражаларга ажратилган. Германияда ҳам бошқарув кадрлари фаолиятини ташкил этишда имтиҳонлар топшириш аъёнаси шаклланган бўлса-да, бироқ танловлар муҳим ўрин тутати. Танловлар эса бошқа давлатлардан фарқли равишда олий суд инстанцияси томонидан назорат қилинади. Бу мамлакатда раҳбарларни муассаса раҳбарининг ихтиёрига кўра ва сайлаш асосида тайинлаш тамойили амал қилади.

Шаклланган ва маълум меъёр даражасида намоён бўлувчи касбий билим, малака, тажриба ва мотивациянинг мураккаб, яхлит шакли **компетенция** деб аталади ва маълум жиҳатдан инсоннинг касбий етуқлигини англатади. Замонавий раҳбар кадрлар профессионал бошқарувчи бўлиши учун касбий ва бошқарув компетенцияларига эга бўлиши лозим.

ПРОФЕССИОНАЛ БОШҚАРУВЧИ	КАСБИЙ КОМПЕТЕНЦИЯСИ	Билим, қўникма ва амалий тажриба асосида касбий фаолиятига тегишли вазифаларни бажариш ва масалаларни ечишда муваффақиятли фаолият юритиш қобилияти: - ўз соҳасини мукамал билиши; - ўз соҳасига янгилик киритиши; - ўз устида ишлаши, ўзини танқидий баҳолаши.
		АКТни билиши
		Хорижий тилларни билиши
	БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯСИ	Бошқарув маҳорати – вазиятни таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, мақсад қўйиш, натижага эришиш йўлида фаолиятни ташкиллаштириш.

	ходимларни мотивациялаш ва ходимларни назорат қилиш бўйича билимларга эга бўлиш ва самарали услуб, воситаларни қўллай олиш
	Лидерлик – жамоа ёки гуруҳда лидерлик ролини ўзинга олиш малакаси. Одамларни мақсадга йўналтириш йўлида уларга таъсир этиш, ишонтириш ва натижадорликка ундаш қобилияти
	Тизимли фикрлаш – вазиятни яхлит ва таркибий қисмлари билан бирга кўра олиш; мавжуд алоқаларни аниқлаштириш қобилияти; умумий ҳодиса таркибида муҳимини ажрата олиш; маълумотни тўплаш ва катта ҳажмдаги маълумотларни тартиблай олиш, таҳлил қила олиш қобилияти
	Қадриятлар – ватанпарварлик, самимийлик ва инсонпарварлик, ташкилотта, жамоага содиқлик, ишончли инсон ва ходим бўлиш, ўз касбини улуглашга интилиш
	Норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни яхши билиш – ўзи ишлаётган соҳа ва бошқа соҳалар бўйича чиқадиган барча янгилик ва ўзгаришларни билиб туриши. Ҳуқуқий асосланган, ҳар бир ўзгарувчан вазиятга хавфли сигналларни дарҳол пайқаб олиш ва шунга мос жавобни тайлай олиш.
	Ўзгаришларга мосланувчанлик, стрессга бардошлилик – Ўзгарувчан вазиятда ҳаракат қилиш қобилияти, янги шароитларга тезда мослашиш ва

	янги вазифаларни самарали ҳал қилиш, ўзгаришларни бошқара олиш малакаси
	Коммуникативлик/киришимлилик – одамлар билан мулоқотда бўлишга интилиш, иложи борида низоли ва кескин вазият юзага келишига йўл қўймаслик. Ҳар қандай одамлар билан ва ҳар қандай шароитда умумий тил топа билиш ва бу сифати орқали ўзгаларда ўзи ҳақида ижобий фикр яратиш
	Натижадорликка йўналганлик – ҳар қандай шароит ва вазиятда ўзи кўзлаган мақсадга интилиш. Ҳар доим ўз меҳнат самарасини ошириб боришга интилиш ва юқори кўрсаткичларга эришиш. Бирон ишни тез аяқлашга интилиш.

1-расм. Профессional бошқарувчилар учун зарур бўлган компетенциялар¹⁴⁵.

Давлат бошқарувида “ақли” бошқарув принципларига босқичма-босқич ўтишнинг иккинчи жиҳат давлат муассасалари бошқарув фаолиятида бевосита фуқаролар иштирокини таъминлашга оид. Бу ўринда Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг “Халқимиз бугун ҳаракатга келди. Одамларда ишонч пайдо бўлди. Давлат органлари халққа, халқимиз эса ўз олдига қўйган мақсадларга қараб интила бошлади”¹⁴⁶ деган фикрларини таъ-

¹⁴⁵ ПЗ - 20170927486 “Еш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб погоналарида ўсиш истиқболлини белгилаш технологиялари” илмий-амалий лойиҳаси доирасида ўтказилган тадқиқотлар асосида тайёрланган.

¹⁴⁶ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг халқ депутатлари Самарқанд вилояти Кенгашининг навбатдан ташқари сессиясидаги нутқи. // <http://uz.uz/uz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyevning-khal-10-11-2017>.

киллаш муҳим. Ислохотларнинг қанчалик самарали кечиши ва истиқболи халқнинг давлат ва жамият ҳаётида бўлаётган ўзгаришлар ҳамда янгиланиш жараёнида фаол иштирок этиши билан узвий боғлиқ. Бироқ, бу иштирок сайлов ва референдумларда овоз бериш билан кифояланмаслиги, балки ҳокимият тузилмалари фаолияти устидан жамоатчилик назоратини ўрнатиш ҳамда қарорлар қабул қилиш жараёнида иштирок этишни ҳам назарда тутати. Бу ҳолат маҳаллий давлат органларида бошқарув қарорларини қабул қилишда халқнинг иштирокини таъминлаш масаласига алоҳида эътибор қаратишни тақозо этади.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида очикликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш модели асосида бошқарув қарорлари электрон муҳокамасининг ҳар бир вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлиги сайтига алоҳида “қарорлар муҳокамаси” рўқни сифатида жорий этиш фуқаролар ва манфаатдор ташкилотларнинг қарорлар қабул қилиш жараёнида, шунингдек, давлат муассасалари фаолиятида бевосита ва билвосита иштирок этиш имкониятини кенгайтиради. Аҳолининг қарорлар қабул қилиш жараёнидан хабардорлиги, улар томонидан қарор ижросининг назорат қилинишида, бошқарувдаги иштироки келгусида ҳамжамят олдида жавобгарлик ҳиссини уйғотишга замин яратади.

“Ақли” бошқарув принципларини жорий этишда давлат органларининг халққа кўмакчи, тадбиркорларга бизнес ҳамкор сифатида фаолият кўрсатишини йўлга қўйиш муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг очиклиги ва шаффофлигини ошириш бу бевосита маҳаллий давлат ҳокимияти вакиллик органларининг фаолиятини такомиллаштириш билан боғлиқ. Бунда ҳокимиятнинг вакиллик органлари ва ижро ҳокимияти идоралари ўртасида яқин ҳамкорликни таъминлайдиган усул ва услубларни такомиллаштириб, ўта марказлашган бошқарувдан босқичма-босқич воз кечиш, шунингдек,

ҳокимларнинг ижро ва вакиллик ҳокимияти раҳбари сифатидаги ваколатларини алоҳида-алоҳида ажратиб қўйиш муҳим аҳамият касб этади. Бу, ўз навбатида, халқ депутатлари вилоят, туман, шаҳар Кенгашларида партия гуруҳларининг бошқарув қарорлари қабул қилишдаги ролини оширишни тақозо этади. Давлат органларининг тадбиркорларга бизнес ҳамкор сифатида фаолият кўрсатиши бевосита давлат-хусусий шерикликнинг ҳуқуқий ва институционал базасини такомиллаштириш билан боғлиқ. “Давлат-хусусий шериклик тўғрисида”ги қонуннинг қабул қилиниши инвестиция, инновация, инфратузилма ва бошқа лойиҳалар ҳамда давлат, ижтимоий, иқтисодий, илмий-техникавий аҳамиятга эга дастурларни амалга ошириш имкониятини кенгайтиради.

Раҳбар фаолияти натижаларига доимий равишда баҳо бериш тизимини яратиш ҳам “ақлли бошқарув”нинг муҳим жиҳати ҳисобланади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида раҳбар фаолияти натижаларига доимий равишда баҳо беришда SMART усулини қўллаш мақсадга мувофиқдир. Унга кўра, мақсад аниқ (specific), ўлчовли (measurable), қабул (accepted), ҳақиқий (realistic), чекланган вақт оралиғида бажариладиган (time-dependent) бўлиши лозим. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолиятини комплекс баҳолаш мезонларини амалиётга татбиқ этишда илғор хориж тажрибасига, дунёнинг ривожланган мамлакатларида кенг қўлланилаётган замонавий усул ва моделларга асосланган (“очиқлик индекси”, якуний натижалар бўйича аниқлаш, тўғридан-тўғри натижалар асосида самарадорликни баҳолаш, иқтисодий самарадорликни баҳолаш орқали ижтимоий ва сиёсий омилларнинг алоқадорлигини баҳолаш, кўп мезонли баҳолаш усулларини моделлаштириш ва бошқалар) методикалардан, тамойиллардан унумли фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Ривожланган давлатлар тажрибасига кўра, «Ақлли бошқарув»га жавобгар ваколатли орган сифатида Норвегияда – Савдо ва саноат вазирлиги, Голландияда – Молия вазирлиги, Швецияда – Швеция иқтисодий ва ҳудудий ривожланиш агентлиги, Англияда – Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги яхши тартибга солиш (Better regulation executive) департаменти амалга оширади. Ўзбекистонда ушбу вазифани Вазирлар Маҳкамасининг турли тузилмалари ва Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Лойиҳа бошқаруви миллий агентлиги каби ташкилотлар амалга оширмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 18 январдаги «Ўзбекистон Республикасида «Ақлли шаҳар» технологияларини жорий этиш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги 48-сонли қарорининг қабул қилиниши Ўзбекистон Республикасида «Ақлли шаҳар» технологияларини жорий этиш назарда тутилади. Бу ўз навбатида маҳаллий давлат ҳокимияти органларида “Ақлли бошқарув” тамойилларини жорий этиш, бошқарувнинг бозор механизмларини кенгайтиришни тақозо этади. Ўз навбатида бошқарувдаги долзарб муаммолар бўйича маҳаллий ҳокимият органларига тегишли таклифларни ишлаб чиқиш ва тақдим этишга қаратилган инновацион ечимлар ва тизимларни ўзида мужассам этган «Ақлли ҳокимият»нинг мавжудлиги фуқароларнинг давлат бошқарувида иштирок этишини таъминловчи механизм сифатида баҳоланади.

Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган устувор вазифаларни самарали амалга оширишни таъминлашда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида “Ақлли бошқарув” принципларини жорий этишнинг назарий-методологик асосларини ишлаб чиқиш, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолиятига баҳо бериш долзарб масала бўлиб, бу борада ишни ташкил этишнинг аниқ натижаларга эришишга қаратилган замонавий услубларини (сифат

менежменти, индикатив режалаштириш) жорий этиш талаб қилинади. Давлат бошқарувининг замонавий усуллари кенгайтириш, яъни аутсорсинг, краудсорсинг ва давлат-хусусий шериклик механизмларини қўллаш орқали маҳаллий давлат ҳокимияти органлари, вазирлик ва идораларнинг штатлар сонини қайта кўриб чиқиш ва самарасиз штат бирликларини қисқартиришни назарда тутати.

Хулоса қилиб айтганда, давлат бошқарувининг барча бўғинларида бошқарув қарорлари қабул қилишда, бошқарув жараёни (режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва рағбатлантириш)да «ақлли тартибга солиш»нинг қуйидаги асосий тамойилларига амал қилиш лозим:

1. Зарурият – тартибга солишни жорий қилиш кераклигини ёки керак эмаслигини аниқлаш. Жамоатчилик фикрини эшитиш, онлайн-сўровномалар, танқидий таҳлил усуллари орқали реал вазиятга баҳо бериш орқали янги талаб ёки нормани жорий этиш заруриятини аниқлаш. Бунда бозор муносабатларининг ривожланишини ҳисобга олиш лозим.

2. Пропорционаллик – қўлланиладиган чора ва воситалар танлови белгиланган мақсадларга пропорционал бўлиши лозим. Стратегик мақсадларни белгилашда “шахс-jamiyat-давлат” манфаатлари уйғунлигини ҳисобга олиш лозим. Амалга оширилаётган чора-тадбирларнинг мақсадга мувофиқлигини текшириш, тегишли экспертлар хулосасини олиш, ҳар бир норматив тусдаги қарорларни жамоатчилик муҳокамасига қўйиш мақсадга мувофиқ.

3. Субсидиарлик – масалаларнинг энг қуйи ёки марказдан узоқ даражаларда ҳал этилишини энг содда ва энг кам ресурс талаб қиладиган йўл билан амалга ошириш зарур. Вазифалар қуйи даражада ҳал қилинишига йўналтирилган ташкилий ва ҳуқуқий принцип, яъни вазифа, функция ва ваколатларни номар-

казлаштиришдан келиб чиқиб, ижро этувчи ҳокимият органлари ва уларнинг ҳудудий тузилмалари ўртасида мавжуд штат бирликларини оқилона тақсимлаш. Бунда муаммони жойида ўрганиб, уни ечимини топишга, кам вақт ва кам ресурс сарфлаб, натижага эришишга эътибор қаратилади.

4. Шаффофлик – барча манфаатдор томонларнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тайёрлаш ва қабул қилишга қадар бўладиган муҳокамаларда иштирок этиши. “Очиқлик индекси” рейтинги орқали барча давлат ва ҳўжалик бошқаруви органлари фаолиятининг баҳоланиши.

5. Жавобгарлик – тартибга солишни қўллаш ва унинг самардорлигига ким масъул эканлигини аниқ белгилаш, барча манфаатдор томонлар учун тартибга солишга амал қилиш жараёнида юзага келадиган муаммолар тўғрисида мутасадди органларни хабардор қилиш имкониятининг мавжудлиги.

6. Қулайлик – тартибга солиш изчил ва тушунарли бўлиши лозим. Давлат бошқарувида амалга оширилаётган ўзгаришларга мослашиш имкониятининг мавжудлиги. Фуқароларнинг давлат бошқарувидаги фаоллигини ошириш.

7. Соддалик – ҳар қандай тартибга солиш, унга риоя қилиш ва уни қўллаш тушуниш учун содда бўлиши керак. Оддий фуқаро ҳам амалга оширилаётган ислохотлар жараёнини англаши, унда муносабат билдириш имкониятининг кенглиги.

Давлат бошқарувида “Ақлли бошқарув” принципларига босқичма-босқич ўтишнинг асосий ғояси бу – фуқароларнинг давлат бошқаруви жараёнидаги иштироки ҳисобланади. Одатда фуқаролар қарор лойиҳаларига муносабат билдириш орқали ва ҳокимият фаолиятига баҳо бериш орқали бошқарув жараёнида иштирок этишади.

Фуқароларнинг давлат бошқарувидаги иштироки қуйидаги функцияларни бажаради: 1) Огоҳлантириш функцияси; 2) Тан-

қидий таҳлил қилиш функцияси; 3) Назорат қилиш функцияси; 4) Ташкил этиш ва тартибга солиш функцияси; 5) Фуқаролик позициясини шакллантириш функцияси.

2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, давлат бошқарувида “Ақли бошқарув” принципларини жорий этиш давлат бошқарувини босқичма-босқич номарказлаштириш ҳамда бошқарув жараёнида қуйидаги тамойилларга амал қилиш мақсадга мувофиқ: ижро этувчи ҳокимият органлари тизимида коррупцияга қарши курашишнинг таъсирчан механизмларини жорий этиш, давлат бошқарувини бюрократиядан холи қилиш ва унинг сарф-харажатларини пасайтириш, бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг фаолият самарадорлигини ва шаффофлигини ошириш, стратегик режалаштириш, инновацион ғоялар, ишланмалар ва технологиялар тизимини жорий этиш, жамоатчилик ва парламент назоратини кучайтириш, «Электрон ҳукумат» тизимини такомиллаштириш орқали давлат хизматлари кўрсатишнинг самарадорлигини ошириш инновацион ривожланишнинг замонавий тенденциялари ва жаҳон стандартларини ҳисобга олган ҳолда давлат бошқаруви тизимини модернизация қилиш.

III БОБ. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

3.1. Бошқарув қарорлари қабул қилишда «ақлий марказлар» салоҳиятидан самарали фойдаланиш механизмлари

Давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари фаолияти самарадорлигини баҳолашга қаратилган илмий-амалий тадқиқотлар, таҳлил ва изланишларни тизимли ташкил этиш нафақат давлат сиёсатини ишлаб чиқишда, балки маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда ҳам муҳим аҳамият касб этади. Бу ўз навбатида бошқарув қарорлари қабул қилишда «ақлий марказлар» салоҳиятидан самарали фойдаланишни тақозо этади.

«Ҳозирги кунда жаҳонда умумий «Ақлий марказ»ларнинг 34,2 фоизи Шимолий Америка давлатларида, 22,1 фоизи Ғарбий Европа ҳудудида фаолият юритмоқда. Ҳозирда 1777 та «Ақлий марказ» АҚШда жойлашган бўлиб, улардан 350 таси Вашингтонда. Кейинги ўринларни Буюк Британия, Германия, Франция, Аргентина ва Ҳиндистон давлатлари эгаллайди»¹⁴⁷.

Кучли «Ақлий марказлар»нинг ташкил топиши мамлакатнинг интеллектуал салоҳияти даражаси, ижтимоий-сиёсий муаммоларни комплекс ҳал этиш ва жамоатчиликнинг фаоллик даражаси билан белгиланади. Бугунги кунда ривожланган мамлакатларда «Ақлий марказлар» ҳукуматга таҳлилий муассасалар билан ишлашни янада кенгайтириш, улар орқали мамлакат имижини оши-

¹⁴⁷ И.Ҳамдамов. Жаҳонда ҳарбий аналитик кадрларни тайёрлаш тажрибаси. // <http://mv.vatanparvar.uz/uz/news?id=7885>.

риш, дунё бўйлаб геосиёсий таъсирини мустаҳкамлашга қодир илмий тадқиқот марказларининг глобал тармоғини ташкил этиш ва қўллаб-қувватлашни тавсия қилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 29 мартдаги «Давлат органларининг эксперт-таҳлил фаолияти самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3268 сонли Қарорида давлат бошқаруви органларида доимий фаолият юритадиган эксперт-таҳлил гуруҳлари зиммасига давлат органларида 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси ва Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясининг ижроси доирасида амалга оширилаётган фаолиятни ахборот-таҳлилий ҳамда эксперт-таҳлилий жиҳатдан таъминлаш вазифаси юклатилди. Бу — ўз навбатида, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда «Ақлий марказлар»ни ташкил этишни тақозо этади.

Таҳлиллар натижаси шуни кўрсатадики, бугунги кунда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда мустақил тадқиқот ва таҳлил ўтказувчи «Ақлий марказлар» имкониятидан самарали фойдаланилмайди. Бундай ҳолатда ижтимоий-сиёсий, ташкилий-ҳуқуқий, иқтисодий ва маънавий соҳаларда қабул қилинаётган қарор лойиҳалари самарадорлиги ва натижадорлигини олинган баҳолаш имконияти чекланади.

Мазкур ҳолатга ечим сифатида ривожланган давлатлар тажрибасини ўрганиш ва тадқиқ этиш муҳим аҳамият касб этади. Ривожланган мамлакатларда муниципал ҳокимият билан академик муҳит ўртасида самарали мулоқот тизими жорий этилган. Шу нуқтаи назардан ҳам мамлакатимизда олий таълим — илм-фан — ишлаб чиқариш ўртасида интеграцияни кучайтириш мақсадида 2017 йил 27 июль куни Ўзбекистон Республикаси Президен-

тининг «Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Қарори қабул қилинди. Қарорда Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг таълим, фан ва маданият масалалари бўйича қўмитаси (UNESCO) ҳамда консалтинг ташкилоти (DGP Research & Consulting) ҳамкорлигида жалб қилинган нуфузли хорижий экспертлар гуруҳи томонидан 2017 йилнинг январь-июнь ойларида Ўзбекистон Республикаси таълим тизимини комплекс ўрганишга оид ўтказилган таҳлиллар натижаси бўйича берилган хулосалар асосида олий таълим жараёнида назария ва амалиёт яхлитлигини таъминлаш кўзда тутилган.

«Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили» Давлат дастурида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолашнинг замонавий тадқиқот усуллари жорий этиш ҳудудларда «Ақлий марказлар»ни ташкил этиш заруриятини юзага келтиради. Ушбу заруриятни қуйидаги ҳолатлар билан изоҳлаш мумкин:

биринчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳоловчи мезонларни белгилашда турлича ёндашувлар мавжуд;

иккинчидан, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари ташкилий тузилмаларида мавжуд бўлган «ахборот-таҳлил гуруҳлари» зиммасига маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш вазифаси юклатилмаган;

учинчидан, одатда маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг фаолиятига, улар томонидан қабул қилинган қарорлар самарадорлигига давлат органлари томонидан баҳо берилади

(парламент назорати, тегишли юқори вазирлик ва идораларнинг текширувлари, ОАВ ва хоказо). Мазкур ҳолатда фуқаролик жамияти институтларининг бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашдаги фаоллиги юқори бўлмайди. Ижро ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда фуқаролик жамияти институтларининг ўрни ва роли жуда катта. «Ақлий марказлар»нинг айнан бошқарувнинг куйи бўғинларида мавжуд эмаслиги маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолашга бир томонлама, яъни фақат давлат нуқтаи назаридан баҳо беришга олиб келади;

тўртинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш концепцияси ишлаб чиқилмаган, мазкур соҳада фундаментал, илмий-амалий тадқиқотлар, сўровномалар, аниқ илмий услубга асосланган таҳлиллар ўтказиш тизимли ташкил этилмаган;

бешинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнига ҳамма вақт ҳам тегишли экспертлар ёки манфаатдор ташкилотлар тўлиқ жалб этилмайди;

олтинчидан, ҳар бир ҳокимликда ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, маънавий-маърифий соҳада илмий тадқиқотларга асосланган туманлараро, идоралараро тезкор ахборот алмашинув тизими жорий этилмаган. Масалан, бирон-бир ҳудуддаги уюшмаган ёшларнинг диний экстремистик гуруҳларга аъзо бўлиши ёки ҳуқуқбузарликлар содир этилишини олдиндан баҳоловчи, ижтимоий-маънавий муҳит ёмонлашиб боришининг дастлабки ҳолатларида аниқлаш имконини берувчи туман миқёсидаги тадқиқот марказлари, таҳлил гуруҳлари тўлиқ шакллантирилмаган.

Ривожланган давлатларда «think tanks», «brains trust», яъни «Ақлий марказлар», «Ғоялар лабораторияси» ёки «Фикрлар фаб-

рикаси» деб номланувчи таҳлил марказлари фаолият юритиб, улар илмий-амалий тадқиқот натижаларини ҳаётга татбиқ этишда, стратегик лойиҳаларни ишлаб чиқиш бўйича давлат буюртмаларини бажаришда муҳим ўринга эга.

Нафақат маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш, шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида «Ақлий марказлар»нинг иштироки долзарб масалаларни ечишда оптимал қарор қабул қилиш имкониятини кенгайтиради. Шунингдек, илм-фан ишлаб чиқариш ўртасидаги ўзаро ҳамкорликни кучайтиради.

Исроиллик сиёсатшунос олим Иезекиль Дрорнинг таъкидлашича, «Ақлий марказлар» – фанлараро узлуксиз илмий тафаккурни, сиёсатни шакллантириш (policymaking) жараёнини тубдан такомиллаштиришга, ҳокимият ва билим ўртасидаги бош боғловчи бўғин сифатида татбиқ этиш ҳисобига яратиладиган тараққиёт марказлари¹⁴⁸ ҳисобланади. Халқаро амалиётда эса «Ақлий марказлар»га ўз стратегияларини ишлаб чиқиш, уларни муҳим қонунчилик ёки ижро ҳокимияти қарорларини қабул қилишга доир аниқ таклифлар кўринишида ифодалашга қодир бўлган шахслар, яъни ақл-заковат соҳибларининг муайян муассасаларда жамланишидир¹⁴⁹, деган таъриф берилади. «Ақлий марказлар»нинг асосий вазифаси – ишлаб чиқилган ғояларнинг ижтимоий-сиёсий жараёнларда қўлланилиши, амалиётга татбиқ этилиши мумкин бўлган лойиҳа кўринишида яратиш, илгари суриш ва баҳолашдан иборат. Унинг асосий вазифаси – ғояларнинг сиёсий жараёнда қўлланилиши, ижтимоий амалиётга татбиқ этилиши мумкин бўлган лойиҳа кўринишидаги аниқ концепциялар ишлаб чиқишдан иборат.

¹⁴⁸ Erik C. Johnson, How Think Tanks Improve Public Policy // *Economic Reform Today*, №3, 1996, p. 36.

¹⁴⁹ Ратухуэри Т. Современные фабрики мысли // <http://skabber.nir.com.ua/node/163>.

Таъкидлаш керакки, «Аклий марказ» тушунчаси айнан РЭНД (RAND Corporation – инглизча «Research and Development» – «тадқиқот ва тараққиёт» сўзининг бош ҳарфларидан олинган¹⁵⁰) корпорациясининг ташкил топиши билан боғлиқ. АҚШда II жаҳон уруши йилларида амалиётга кириб келган мазкур тушунча дастлаб раҳбар шахслар ва ҳарбий мутахассисларнинг стратегик масалаларни муҳокама этиши учун ўзига хос форуми сифатида қўлланила бошлаган эди. Кейинчалик бу тавсиф мамлакатдаги йирик таҳлил марказларига нисбатан ишлатила бошлади. Шу боис, РЭНД корпорацияси дастлабки «Аклий марказ» сифатида кўп тилга олинади¹⁵¹.

Ҳозирги кунда «Аклий марказлар»нинг функционал фаолият соҳаларини қуйидаги тоифаларга ажратиш мумкин: 1) адвокатлик фаолияти; 2) партия доирасидаги тадқиқотлар; 3) ҳукумат ҳузуридаги сиёсий режалаштириш ва тадқиқотлар; 4) корпоратив консултантлар; 5) таълим-тарбия¹⁵².

Баъзи тадқиқотчилар ўз ишида бевосита АҚШ «Аклий марказлар»ининг вужудга келиш босқичлари, улар фаолиятининг ўзига хос жиҳатлари, дунё таҳлил муассасаларининг иш тажрибалари хусусида фикр юритишган. Улар қаторига З.Баран, С.Бланк, С.Браунбак, П.Диксон, А.Козн, Н.Любин, М.Лаумулин, М.Олкотт, Б.Румер, Б.Рубин, Ф.Старр, С.Тэлботт каби мутахассисларни киритиш мумкин¹⁵³.

¹⁵⁰ Диксон П. Фабрики мысли. – М.: Издательство АСТ, 2004. – С. 37.

¹⁵¹ Лаумулин М. Опыт деятельности мировых аналитических центров в Центральной Азии. // *Analytic*, 2004, №3-4. – С.11-20.

¹⁵² Ратувухери Т. Современная фабрика мысли. Функции и роль фабрик мысли в политической жизни стран. // http://xyz.org.ua/discussion/thnk_tnk3.html#1

¹⁵³ Baran Z. *Hizb ut-Tahrir: Islam's Political Insurgency*. The Nixon Centre. – Washington, 2004; Baran Z. *Oil, Oligarchs, And Opportunity: Energy From Central Asia To Europe*. Committee on Foreign Relations The United States Senate. 2008.; Sam Brownback. *The Silk Road Strategy*. Central Eurasia Review, 1997.; Диксон П. *Фабрики мысли*. – М.: Издательство АСТ, 2004. Cohen A. *US Policy in the Caucasus and Central Asia: Building a New «Silk Road» to Economic Prosperity*. Background – Heritage Foundation, 1997. Lubin N. *Labour and Nationality in Soviet Central Asia: An Uneasy Compromise* reviewed in the New York Times Book Review and elsewhere. 2001.; Лаумулин М. Опыт деятельности мировых аналитических центров в Центральной

Тадқиқотчи Ф.Арзиевнинг таъкидлашича, АҚШда «аклий марказлар» давлат бошқарувининг барча соҳаларига кириб борган. Жумладан, фан ва таълим, соғлиқни сақлаш, транспорт юklarини етказиб бериш, бозорни эркинлаштириш, ахборот-телекоммуникация тизими, минтақавий интеграция, экология, халқаро алоқалар, террорчиликка, уюшган жиноятчиликка, гиёҳванд моддаларнинг ноқонуний савдосига қарши курашиш, ҳуллас, ҳозирги даврнинг барча долзарб масалаларини ҳал этишда «Аклий марказлар»нинг иштирокини кузатиш мумкин¹⁵⁴.

Шу ўринда, АҚШ, Европа, Хитой, Ҳиндистон ва бошқа мамлакатларда Марказий Осиёни ўрганиш бўйича кўплаб илмий марказлар фаолият кўрсатишини тилга олиш жоиз. Хусусан, Ҳиндистоннинг ўзида бизнинг минтақамизни Дехли, Калькутта, Мумбай, Кашмир университетлари ва «Аклий марказлар»нинг олимлари тадқиқ қилади. АҚШда Марказий Осиё бўйича тадқиқотлар Гарвард, Стенфорд, Колумбия, Ж.Вашингтон, Ж.Хопкинс, Индиана ва бошқа университетларда тадқиқ этилган. RAND, Jamestown Foundation, Freedom House, «Евросиё» фонди ва бошқа машҳур таҳлил марказларини алоҳида таъкидлаш мумкин¹⁵⁵.

Ҳозирги даврда «аклий марказлар»нинг мавжудлиги глобал ҳодисага айланди. Ривожланган мамлакатларда бошқарувнинг барча бўгинларида таҳлил муассасаларининг фаолиятини кузатиш мумкин. Шу жумладан, Ўзбекистонда ҳам Стратегик ва минтақалараро тадқиқотлар институти (СМТИ), Фуқаролик жамияти

Азия. // *Analytic*, 2004, №3-4.; Olcott M. *The Great Powers in Central Asia*. // *Current History*. October, 2005; Olcott M. *The Central Asia's New States: Independence, Foreign Policy, and Regional Security*. – Washington, USIP Press, 1996.; Rumer B. *Disintegration and Reintegration in Central Asia: Dynamics and Prospects*. – N.Y, M.E.Sharpe, 1996.; Rubin B. *The Fragmentation of Afghanistan*. New Haven, Yale University Press, 1995; Starr F. *The New Silk Roads Transport and Trade in Greater Central Asia*. Johns Hopkins University-SAIS, – Washington, 2007.; Talbot S. *The Great Game is Over*. // *In Financial Times*, 1997, №5.

¹⁵⁴ Арзиев Ф. АҚШ сиёсати ва «аклий марказлар» // *Тафаккур*. – 2009. №1. 113-6.

¹⁵⁵ Ф.Толипов. Ўзбекистонга таҳлилчилар керакми? // <https://anhor.uz/uz/columnists/10939/102> июнь 2017 йил.

шаклланишини мониторинг қилиш мустақил институти (ФЖШММИ), «Тараққиёт стратегияси» ахборот-таҳлилий маркази, Прогнозлаштириш ва макроектисодий тадқиқотлар институти (ПМТИ) каби «аклий марказлар» мавжуд. Улар фаолияти давлат сиёсатида муҳим ўрин тутувчи деярли барча соҳаларни қамраб олган. Бироқ маҳаллий ижроия ҳокимияти органларининг барча бўғинларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолайдиган алоҳида институционал тузилмалар («аклий марказлар», сиёсий партиялар қошидаги эксперт гуруҳлари) мавжуд эмас. Зеро, муаммони марказлашган шаклда (марказий органларда) эмас, балки ҳудудларнинг ўзида ўрганиш, вазиятга ҳолис баҳо бериш, бирламчи маълумотларга эга бўлишга, шунингдек, муаммоларни тўғри даражалаштириш (жойида, туман, вилоят, шаҳар ва республика миқёсида ҳал бўладиган) имконини берадиган «Аклий марказлар» ташкил этиш бугунги кунда муҳим аҳамиятга эга.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, илмий иш доирасида ушбу таҳлил муассасаларига қуйидагича таъриф бериш мумкин: «Аклий марказлар» — муайян муаммо борасида чуқур тадқиқотлар ўтказишга, сиёсатда қўлланилиши мумкин бўлган объектив билимларни ўзлаштиришга, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг самарали фаолиятини таъминловчи стратегиясини шакллантиришга, шунингдек, у ёки бу масала юзасидан қарор қабул қилувчига ўз тавсия ва таклифларини ишлаб чиқишга қодир мустақил таҳлил институтларидир.

Ҳозирги вақтда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигига қатор омиллар таъсир кўрсатади. Яъни, ҳудудларнинг ўзи мустақил иқтисодий, ижтимоий, географик, миллий, экологик ва бошқа имкониятлардан келиб чиққан ҳолда истиқболли характерга эга бошқарув қарорларини қабул қилади. Одатда, маҳаллий давлат ҳокимияти

органлари фаолияти самарадорлиги қуйидаги мезонлар билан аниқланади: 1) аҳоли турмуш даражасининг ўсиши; 2) интеллектуал салоҳиятнинг ўсиши; 3) ижтимоий муносабатлар криминаллашувининг камайиши; 4) ишлаб чиқаришнинг ўсиши; 5) пул кадрсизланишининг камайиши; 6) ҳудудлардаги ижтимоий-иқтисодий номутаносибликнинг камайиши; 7) ишсизликнинг камайиши ва ҳоказо.

Тадқиқот ва изланиш натижалари шуни кўрсатадики, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида асосли қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар кўпинча мавжуд бўлмайди. Шу боис керакли ахборот йиғилиши, таҳлил қилиниши ҳамда давлат хизматчилари фойдаланиши учун яроқли ҳолга келтирилишини таъминловчи, чет элда илғор деб тан олинган — «Аклий марказлар», «Лойиҳали бошқарув», «Ассесмент маркази», «Баҳолаш ва ривожлантириш маркази» ва «Коучинг» технологияларини маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятига жорий этиш мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузасида: «Ўрганишлар шуни кўрсатмоқдаки, Олий Мажлис таркибида муҳим бир тузилма, яъни илмий-амалий тадқиқот ва ахборот-таҳлилий фаолият олиб борадиган, қонун лойиҳаларини ишлаб чиқадиган марказнинг йўқлиги бу борадаги ишларни юқори савияда ташкил этиш имкониятини бермаяпти»¹⁵⁶, деган концептуал фикрни билдириши, истиқболда бошқарувнинг барча бўғинларида «Аклий марказлар»ни ташкил этишни тақозо этади.

¹⁵⁶ Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг таъаббуслари ва асосий янрочиси бўлиши керак. \ http://uz.uz/oz/politics/parlamentimiz-a-i-iy-demokratiya-maktabiga-aylanishi-islo-ot-12-07-2017.

шаклланишини мониторинг қилиш мустақил институти (ФЖШММИ), «Тараққиёт стратегияси» ахборот-таҳлилий маркази, Прогнозлаштириш ва макроиктисодий тадқиқотлар институти (ПМТИ) каби «ақлий марказлар» мавжуд. Улар фаолияти давлат сиёсатида муҳим ўрин тутувчи деярли барча соҳаларни қамраб олган. Бироқ маҳаллий ижроия ҳокимияти органларининг барча бўғинларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолайдиган алоҳида институционал тузилмалар («ақлий марказлар», сиёсий партиялар қошидаги эксперт гуруҳлари) мавжуд эмас. Зеро, муаммони марказлашган шаклда (марказий органларда) эмас, балки ҳудудларнинг ўзида ўрганиш, вазиятга ҳолис баҳо бериш, бирламчи маълумотларга эга бўлишга, шунингдек, муаммоларни тўғри даражалаштириш (жойида, туман, вилоят, шаҳар ва республика миқёсида ҳал бўладиган) имконини берадиган «Ақлий марказлар» ташкил этиш бутунги кунда муҳим аҳамиятга эга.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, илмий иш доирасида ушбу таҳлил муассасаларига қуйдагича таъриф бериш мумкин: «Ақлий марказлар» — муайян муаммо борасида чуқур тадқиқотлар ўтказишга, сиёсатда қўлланилиши мумкин бўлган объектив билимларни ўзлаштиришга, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг самарали фаолиятини таъминловчи стратегиясини шакллантиришга, шунингдек, у ёки бу масала юзасидан қарор қабул қилувчига ўз тавсия ва таклифларини ишлаб чиқишга қодир мустақил таҳлил институтларидир.

Ҳозирги вақтда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигига қатор омиллар таъсир кўрсатади. Яъни, ҳудудларнинг ўзи мустақил иқтисодий, ижтимоий, географик, миллий, экологик ва бошқа имкониятлардан келиб чиққан ҳолда истиқболли характерга эга бошқарув қарорларини қабул қилади. Одатда, маҳаллий давлат ҳокимияти

органлари фаолияти самарадорлиги қуйидаги мезонлар билан аниқланади: 1) аҳоли турмуш даражасининг ўсиши; 2) интеллектуал салоҳиятнинг ўсиши; 3) ижтимоий муносабатлар криминаллашувининг камайиши; 4) ишлаб чиқаришнинг ўсиши; 5) пул қадрсизланишининг камайиши; 6) ҳудудлардаги ижтимоий-иқтисодий номуносабатликнинг камайиши; 7) ишсизликнинг камайиши ва ҳоказо.

Тадқиқот ва изланиш натижалари шуни кўрсатадики, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида асосли қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар кўпинча мавжуд бўлмайди. Шу боис керакли ахборот йиғилиши, таҳлил қилиниши ҳамда давлат хизматчилари фойдаланиши учун яроқли ҳолга келтирилишини таъминловчи, чет элда илғор деб тан олинган — «Ақлий марказлар», «Лойиҳали бошқарув», «Ассесмент маркази», «Баҳолаш ва ривожлантириш маркази» ва «Коучинг» технологияларини маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятига жорий этиш мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузасида: «Ўрганишлар шуни кўрсатмоқдаки, Олий Мажлис таркибида муҳим бир тузилма, яъни илмий-амалий тадқиқот ва ахборот-таҳлилий фаолият олиб борадиган, қонун лойиҳаларини ишлаб чиқадиغان марказнинг йўқлиги бу борадаги ишларни юқори савияда ташкил этиш имкониятини бермаяпти»¹⁵⁶, деган концептуал фикрни билдириши, истиқболда бошқарувнинг барча бўғинларида «Ақлий марказлар»ни ташкил этишни тақозо этади.

¹⁵⁶ Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг талаббўскори ва асосий ижрочиси бўлиши керак. // <http://uz.uz/politics/parlamentimiz-a-i-iy-demokratiya-maktabiga-aylanishi-isto-ot-12-07-2017>.

Илгор хорижий тажрибалардан келиб чиққан ҳолда, Олий Мажлис ҳузурида Қонунчилик муаммолари ва парламент тадқиқотлари институти ташкил этилди. Бу институт парламент аъзоларининг буюртмасига асосан ҳуқуқни қўллаш амалиёти ва хорижий тажриба бўйича таҳлилий маълумотлар ва қонун лойиҳаларини тайёрлаш каби вазифаларни амалга оширмоқда.

Юқоридаги фикрларни умумлаштириб, шуни хулоса қилиш мумкинки, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятида «ақлий марказлар»нинг ташкил этилиши самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш имкониятини кенгайтиради. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштиришда қуйидагиларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

биринчидан, ҳар бир ҳудуд (вилоят, шаҳар, туман) бўйича маҳаллий ҳокимликларнинг бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш индексини ишлаб чиқиш лозим;

иккинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш, аҳоли ўртасида социологик сўровлар ўтказиш бўйича экспертлар гуруҳи ҳамда таҳлил марказларини ташкил этиш лозим. Бу ишчи индикаторлар тизими ва социологик сўровлар орқали маҳаллий ҳокимият органлари фаолияти самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолашни назарда тутди. Шунингдек, мавжуд муаммоларни тизимли ўрганиш ва жойида ҳал қилиш имконини беради;

учинчидан, социологик сўровлар орқали аҳолининг вазирлик, идоралар ва маҳаллий ҳокимият органларининг фаолияти натижаларига, улар томонидан кўрсатилаётган давлат хизматларининг сифатига баҳо бериш тизимини жорий этиш¹⁵⁷ лозим;

тўртинчидан, Вазирлар Маҳкамаси томонидан маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари самарадорлигини (барча йўналишлар бўйича) баҳолаш тўғрисида Низом ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ;

бешинчидан, маҳаллий ҳокимият органлари тузилмасидаги ахборот таҳлил гуруҳлари фаолиятини такомиллаштириш орқали ҳокимиятлар ҳузурида «Ақлий марказлар» фаолиятини ташкил этиш керак.

олтинчидан, профессионал экспертлардан таркиб топган, яқин, ўрта ва узоқ муддатли стратегияларни ишлаб чиқиш учун ташкил этилган «Ақлий марказлар»нинг халқ қабулхоналари билан самарали ҳамкорлиги, ҳудудларда мавжуд муаммоларни илмий тадқиқ қилиш, фуқароларнинг мурожаатларини ўрганиш орқали оптимал бошқарув қарорлари қабул қилиш имкониятини беради;

еттинчидан, «Ақлий марказлар» фаолиятининг тизимли ташкил қилиниши, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан ноқонуний қарорлар қабул қилиниши, қарорларнинг нафақат иқтисодий оқибати, балки ижтимоий-сиёсий, маънавий-ахлоқий таъсирини олдиндан баҳолаш, аниқ далилларга асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишга шароит яратади;

саккизинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг барча соҳада таҳлилга асосланган маълумотлар, ахборот алмашинувини тезкор йўлга қўйиш мақсадида «Ақлий марказлар» ҳузурида «call-centre»лар ташкил этиш;

тўққизинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолияти ҳақида хорижий ОАВ ва интернет саҳифаларида ёритилаётган маълумотларни «Ақлий марказлар» томонидан «кон-

йили»да амалга оширишга оид ДАВЛАТ ДАСТУРИ // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги 4947-сонли Фармонида 8-илова.

¹⁵⁷ 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари

тент таҳлил» қилиб бориш бу борадаги ютуқ ва камчиликлар ҳусусида халқаро ҳамжамият фикрини ўрганиш имконини беради;

ўнинчидан, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида «Ақлий марказлар»нинг ташкил топиши давлат хизматчиларининг интеллектual салоҳияти даражасини оширади. Шунингдек, ижтимоий-сиёсий, иқтисодий муаммоларни комплекс ва тизимли ҳал этишга замин яратади. Бу муайян масала юзасидан бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини ахборот билан таъминлашни такомиллаштириш билан бирга, муаммога берилаётган баҳонинг ҳолислигини оширади.

Хулоса қилиб айтганда, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда «ғоялар лабораторияси» сифатида «Ақлий марказлар» («Ассесмент маркази») имкониятидан унумли фойдаланиш муайян муаммо борасида чуқур тадқиқотлар ўтказишга, ижтимоий-сиёсий ҳаётда қўлланилиши мумкин бўлган объектив билимларни ўзлаштиришга, давлатнинг ички ва ташқи сиёсати стратегиясини шакллантиришга, шунингдек, у ёки бу масала юзасидан жамоатчилик эшитувлари ва жамоатчилик муҳокамасини самарали ташкил этиш имкониятини кенгайтиради.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда «Ақлий марказлар»ни ташкил этишнинг икки хил шакли мавжуд: биринчиси, давлат органлари ҳузурида (қошида) мутахассислардан иборат таҳлил гуруҳини шакллантириш орқали; иккинчиси мустақил экспертлардан ташкил топган фуқаролик жамияти институтлари (ННТлар, сиёсий партиялар, жамоат бирлашмалари ва ҳоказо) сифатида намоён бўлади.

Халқаро амалиётда агар ахборот керакли шаклда ҳамда зарур вақтда қарор қабул қилувчига тақдим этилмаса, ўз долзарблигини йўқотиб, ҳеч қандай кучга эга бўлмаслиги маълум. «Ақлий марказ» («Ассесмент марказ»)лар маҳаллий давлат ҳокимияти ор-

ганларида қарор қабул қилиш тизимининг бир бўғини ҳисобланиб, умумлашган ақл-заковат кучининг давлат кучи ва салоҳияти билан уйғунлигини ўзида мужассамлаштиради.

Ўзбекистонда кейинги жадал ижтимоий-иқтисодий ислохотлар даврида вилоят, туман, шаҳар ҳокимликлари ҳузурида «Ақлий марказлар»нинг ташкил этилиши «ақлли тиббиёт», «ақлли шаҳар», «ақлли таълим», «хавфсиз шаҳар» ва ҳудудларни комплекс ривожлантириш лойиҳалари бўйича, шунингдек, ҳудуддаги тизимли муаммоларни таҳлил қилиш ва стратегик қарорлар қабул қилишда экспертлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш имконини беради. Шунингдек, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг норма ижодкорлиги бўйича фаолиятига консултация ва техник кўмак бериш вазифасини бажаради.

3.2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш шартлари

Бугунги кунда тизимли таҳлилнинг асосий объекти сифатида, биринчидан, амалий муаммолар ечимининг концепция ва тамойлари; иккинчидан, махсус фан соҳаларининг тадқиқот натижаларида вужудга келган, муаммо ечимига қаратилган мақсадли технологияларнинг интеграциялашуви; учинчидан, мавжуд тизимли объектларнинг комплекс тадқиқот усул ва моделлари намоён бўлмоқда. Тизимли таҳлил ўз ривожланиши жараёнида муаммоли вазиятларда «раҳбарнинг афзал кўриладиган йўлни танлашига ёрдам берадиган»¹⁵⁸ усулларни ўзида акс эттириб, ҳозирги вақтда фанлараро илмий йўналишга айланди.

¹⁵⁸ Новосельцев В.И. Системный анализ: современные концепции (издание второе, исправленное и дополненное). – Воронеж: Издательство «Квартет», 2003. – 360 стр.

Амалий даражада тизимли таҳлилнинг предмети сифатида мавжуд ташкилий, техник, технологик, концептуал, информацион, иқтисодий, ҳарбий ва бошқа тизимларнинг янгидан яратилиши ҳамда такомиллаштирилиши билан боғлиқ бўлган, турли иерархик даражадаги (давлат даражасидан тортиб, шахс даражасигача) муаммолар намоён бўлмоқда. Замонавий фанлар доирасида тизимли ёндашув 1950-60 йиллардан ривожлана бошлади. Бундай ёндашув ривожини икки йўналишда – назарий ва амалий шаклда олиб борилмоқда. Тизим назарияси тўғрисидаги мумтоз асарлар сирасига австриялик биолог Людвиг Бергаланфи ва унинг издошлари асарларини киритиш мумкин. Ушбу соҳанинг энг кўзга кўринган вакиллари сифатида А.Пуанкаре, А.Багданов, А.Колмогоров, В.Арнолд, И.Пригожина, Р.Акофф, Э.Ласлони айтиш мумкин¹⁵⁹.

Замонавий жамиятда ахборот-коммуникация технологияларининг ривожланиши, «электрон ҳукумат»¹⁶⁰ тизимининг жорий этилиши бошқарувда самарадорликка эришишнинг янги босқичини вужудга келтирди. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятида инкирозли вазиятлар, ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг барқарор ривожланишига тўсқинлик қилувчи омилларнинг вужудга келиши бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради. Вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларида қарор қабул қилишда тизимли таҳлилни амалга ошириш орқали тизимга таъсир кўрсатувчи ички ва ташқи муҳит омиллари таъсирини баҳолаш мумкин.

Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш масалаларини тадқиқ этиш тарихан шаклланиб келмоқда. Лекин маҳаллий давлат

¹⁵⁹ Шокин Я.В. Модель оценки эффективности управленческих решений в области системных преобразований субъектов рынка // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук, Москва, 2005.

¹⁶⁰ Круталевич М.Г. Эффективность управленческих решений в региональной социально-экономической системе. // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук, Оренбург, 2005.

ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида фойдаланиш, натижага йўналтирилган бошқарувни амалга оширишга доир қарашлар XX асрнинг иккинчи ярмидан ўрганила бошланди. Бошқарув қарорлари қабул қилиш турли фан соҳаларида фанлараро ўрганилишини Б.Г.Ананьева, А.Л.Журавлева, Д.Н.Завалишина, А.Ф.Иоффе, А.Н.Леонтьева, Б.Ф.Лмова, Д.Мартин, А.В.Флипова ва бошқа хорижлик олимлар тадқиқотларида кўриш мумкин¹⁶¹.

АҚШда амалий тизимли таҳлил 1960 йиллардаёқ эътироф этилган эди. Бунга Американинг етакчи «фикр трест»ларидан бири – RAND корпорациясининг фаолияти сабаб бўлди. RAND ушбу методологиядан фойдаланишнинг самарадорлиги ва истиқболларини аввал ҳарбий соҳада – бевосита курул-яроғ ишлаб чиқариш тизимини яратишда, сўнгра давлат бошқаруви ва саноатнинг бошқа соҳаларида ҳам исботлаб берди. Ҳозиргача RAND тизимли таҳлилдан турли соҳаларда фойдаланилади. Тизимли таҳлилнинг турли соҳалари учун аниқ методикаларни ишлаб чиқиш билан Американинг илғор олий ўқув юртлари шуғулланмоқда. Масалан, Массачусетс саноат институти ҳузурида Халқаро амалий тизимли таҳлил институти очилган (International Institute for applied Sciences Analyses¹⁶², IIASA).

Тизимли таҳлил барча соҳаларда алоҳида тадқиқот объектига эга амалий фан сифатида шаклланиб, дастлаб ҳарбий соҳада, кейинчалик иқтисодчилар «Иқтисодий жараёнлар», тиббиёт соҳасида «Инсон умумий патологияси» ва «Умумий ташхис», муҳандислар «Системотехника» ва «Муҳандислик ижоди усули», жамиятшунослар «Сиёсатшунослик», «Футурология», «Конфлик-

¹⁶¹ Шенгетько Д.В. Роль системного анализа в принятии эффективных управленческих решений. // Ученые записки Орловского государственного университета. №5 (55). 2013 г. Стр. 298.

¹⁶² <http://www.iiisa.ac.at/>

тология», маъмурий бошқарувда «Тизимли ёндашув», «Дастурларни мақсадли бошқариш»¹⁶³ татбиқ этиб келинмоқда.

Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда тизимли таҳлил методикасидан фойдаланишга мустақилликнинг дастлабки кунлариданок эътибор қаратилди. Бугунги кунда давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳаларидаги институционал ўзгаришлар тизимли ёндашув асосида амалга оширилмоқда.

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, инсоният тарихида тизимли таҳлилни амалга ошириш фақатгина юқори даражадаги раҳбарлар фаолияти билан боғлиқ ҳолда ривожланган бўлса, кейинчалик, барча бўғиндаги бошқарув фаолиятида қўллашга зарурият пайдо бўла бошлади. Бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлил шахсий, маҳаллий, ҳудудий, давлат даражасидаги техник, илмий, молиявий, сиёсий ва бошқа соҳалардаги муаммоларни ҳал қилиш билан боғлиқ фаолиятни амалга оширадиган мутахассислар учун хизмат қила бошлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг нутқларида олдимизда турган вазифалар қаторида давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳаларида мавжуд тизимнинг самарали ишлаш механизмини жорий этиш, сифат нуқтаи назаридан янги босқичга кўтариш масаласига эътибор қаратилган. Зеро, барча бўғиндаги раҳбар кадрлар бошқарув қарорлари қабул қилишда, жойлардаги муаммоларни ҳал этишда тизимли таҳлил усулидан самарали фойдаланиши мақсадга мувофиқ. Бунда ҳар бир вилоят, туман, шаҳар ҳокимликлари томонидан ҳафтада бир марта ҳудуддаги тизимли муаммолар ва уларни бартараф этиш бўйича давра

суҳбатлари ва дебатлар (қисқа муддатли ўқув курслари) ташкил этиш лозим.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида тизимли муаммоларнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ (17-расм).



17-расм. Қарор қабул қилишда тизимли муаммоларнинг ўзига хос жиҳатлари

1. Низолилиқ (қарор қабул қилишда ҳар қандай масалада манфаатлар тўқнашуви бўлиши мумкин). 2. Ноаниқлик (қарор қабул қилишда ноаниқ вазиятларни ҳам ҳисобга олиш, муаммони ўрганиб, таваккалчилик шароитидан эҳтимолли шароитга ўтказиш, қарор қабул қилиш учун керакли бўлган аргументларни тўлиқ таҳлил қилиш лозим). 3. Қўнжхатлилиқ (қарор қабул қилишда муаммонинг барча жиҳатларига эътибор қаратиш

¹⁶³ Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. – М. : КНОРУС, 2010. – 224 с.

масалани тўлиқ англаш имконини беради). 4. Таваккалнинг мавжудлиги (қарор қабул қилишда мавжуд таваккал даражасини ҳисобга олиш, эҳтимолда бўлиши мумкин бўлган таваккалларни баҳолаш). 5. Бир хил маънога эга бўлмаслик (ҳамма вақт ҳам мавжуд муаммо бир хил маънога эга бўлмайди, масалан, иқтисод, менежмент соҳасидаги мутахассислар одатда, муаммога миқдор таҳлил (quantitative methods), социологлар масалала сифат таҳлил (qualitative method) нуктаи назаридан ёндашишади). 6. Комплекслилик (яъни кўп қисмли ва кўп соҳага мўлжалланган ҳаракатларни ҳисобга олиш). 7. Тадрижийлик (қарор қабул қилишда муаммо вужудга келишининг дастлабки илдизлари ва эволюцион шаклланиш босқичларини ҳисобга олиш муҳим аҳамият касб этади. Ҳар қандай тизимли муаммо ўтмишдаги муайян муаммонинг давоми бўлиб, янги муаммо вужудга келишининг манбаи ҳисобланади).

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида тизимли таҳлил усулидан фойдаланиш раҳбар фаолияти самарадорлигини таъминлайди. Шунингдек, мазкур усул чуқур таҳлил ўтказишни таъминлаш билан бир қаторда, мавжуд тизим фаолияти ҳақида яхлит тасаввур ҳосил қилади. Мамлакатимизда сўнгги икки йил давомида қабул қилинган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар континини таҳлил қиладиган бўлсак, асосий эътибор мавжуд тизимни янада такомиллаштириш ва ривожлантириш масалаларига қаратилган. Мазкур норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар таҳлили бошқарувнинг барча бўғинидаги раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида самарали фойдаланиши муҳимлигини кўрсатади. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон, фармойиш ва қарорларида белгиланган вазифаларни амалга оширишда барча масъул раҳбарлар ўзлари фаолият юритаётган соҳани тизимли таҳлил қилиши, муаммога ҳолис баҳо бериши, миллий хусу-

сиятларни ҳисобга олган ҳолда халқаро тажрибанинг ижобий томонларини жорий этиши, 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида кўрсатилган устувор йўналишларга таяниши мақсадга мувофиқ.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишга масъул бўлган раҳбар муайян муаммоли вазиятни тизимли таҳлил қилишда қуйидаги босқичларни амалга оширишга эътибор қаратиши муҳим:

Биринчидан, муаммони декомпозиция қилиш (қисмларга ажратиш). Бунда тизим (муаммоли вазият) тўғрисидаги умумий тасаввурни акс эттирувчи қисмларга ажратишда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим: 1. Тизимнинг макондаги ҳолати ёки йўл қўйиладиган вазиятлар соҳасидаги ҳатоларни аниқлаш, тадқиқотнинг умумий мақсадлари ҳамда тизимнинг асосий функцияларини белгилаш ва қисмларга ажратиш. 2. Тизимни муҳитдан ажратиб олиш. Тизимга кучли ва кучсиз таъсир кўрсатувчи омилларни тасвирлаб бериш (масалан, SWOT таҳлил (SWOT Analysis). 3. Турли ноаниқликлар (чекланишлар, таҳдидлар), ривожланиш тенденцияларини тасвирлаш. 4. Тизимнинг салоҳиятли (структуралар бўйича) ва тузилмали (структуралар ўртасидаги муносабатлар (горизонтал ёки вертикал) тури бўйича) қисмларга ажратиш. Кўпинча, муаммоли вазият (тизим)ни қисмларга ажратиш мақсадлар шажараси ва функциялар шажарасини барпо этиш йўли билан амалга оширилади. Қисмларга ажратиш жараёни анча мураккаб бўлиб, малакали экспертларни жалб қилишни тақозо этади.

Иккинчидан, анализ (таҳлил) қилиш. Муаммоли вазият (ўрганилаётган тизим)ни батафсил тасаввур қилишни шакллантиришни таъминловчи таҳлил босқичида, асосан, қуйидаги

усуллар қўлланилади: 1) когнитив таҳлил – муайян предметли соҳадаги «билимларга» уларни тақдим этиш, сақлаш, ишлов бериш, талқин қилиш жараёнлари ҳамда янги билимларни яратишга эътибор қаратади; 2) тузилмавий таҳлил яратилаётган тизимга қўйиладиган талабларни шакллантиришга имкон берувчи мавжуд тизим таҳлилидир; 3) морфологик таҳлил – таҳлил қилинаётган тизимда асосий аломатлар гуруҳи танлаб олинади; 4) самарадорлик таҳлили (натижадорлиги, захиралари сигими, тезкорлигига кўра) ўлчашлар шкаласини танлаш, самарадорлик кўрсаткичини ташкиллаштириш, самарадорлик мезонларини асослаш ва шакллантириш, олинган баҳоларни бевосита баҳолаш ҳамда таҳлилдан ўтказишни ўз ичига олади.

Учинчидан, синтез (умумлаштириш). Муаммоли вазият (ўрганилаётган тизим)ни умумлаштириш босқичида қуйидаги жараёнлар амалга оширилади: 1) талаб қилинаётган тизим моделини ишлаб чиқиш; 2) муаммоли вазиятни ҳал қилувчи тизимнинг муқобил тузилмаларини умумлаштириш; 3) муаммони бартараф этувчи тизим параметрларини умумлаштириш; 4) тизимни лойиҳалаш усуллари ўзини яхши томондан кўрсата олган ёндашув ва технологияларни ўз ичига олади; 5) умумлаштирилган тизимнинг муқобил кўринишларини баҳолаш.

Шуни таъкидлаш лозимки, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилни амалга оширишда муаммоли вазият хусусида экспертлар фикри турлича бўлса-да, якуний қарорни масъул раҳбар чиқаради. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда раҳбар кадрлар эски қараш ва ёндашувлардан, иш услубларидан бутунлай воз кечиб, янгича фикрлашни, ишни ташкил қилиш ва бошқарув тизимида «ақлли тартибга солиш» моделларини жорий этиши лозим. Тизимли таҳлилнинг асосий вазифаси –

муаммо (муаммони ҳал этиш функцияси)ни назарий ва амалий тадқиқ қилиш учун универсал методологияни ишлаб чиқиш. «Тизимли таҳлилда амалга оширилиши лозим бўлган мақсад ва вазифаларни мураккаблик даражасидан келиб чиқиб, бошқарув қарорлари қабул қилишни уч гуруҳга ажратиш мумкин: 1. Бошқарув қарорлари қабул қилишда тафаккурни психологик фаоллаштириш усуллари. 2. Бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлил усуллари. 3. Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга йўналтирилган усуллар»¹⁶⁴.

Самарали бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлил (функционал таҳлил, моделлаштириш, «муаммони идентификациялаш», «бир нечта кетма-кетликда таснифлаш», «нима учун беш», «алоқалар диаграммаси», «дельфи усули», «эксперт баҳолаш» ва ҳоказо) усулларида тўғри фойдаланиш юқори натижаларга эришиш имконини беради. Вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларида мазкур усуллардан фойдаланиш кўникмаларини шакллантириш учун қисқа муддатли курсларни ташкил этиш лозим.

Қарорлар ижросини назорат қилиш – бошқарувнинг асосий вазифаларидан бири. Назорат тизими – ҳар қандай бошқарув фаолиятининг ажралмас қисми. Бошқарувнинг замонавий назариясига кўра, фақатгина назорат тизимини қўллаш орқали ташкилот ўз мақсадларига эришиши мумкин. Замонавий бошқарувда кадрлар, менежерлар ҳар бир усулнинг имкониятлари ва камчиликларини билиши, қарор қабул қилишдан олдин вазиятга баҳо бериши мақсадга мувофиқ (18-расм).

¹⁶⁴ Тавокин Е.П. Исследование социально-экономических и политических процессов: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – Стр. 48.



18-расм. Бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш босқичлари¹⁶⁵

Тизимли таҳлилни амалга оширишда тадқиқот усули, аниқроғи, тизимли таҳлил усули таҳлилчининг фаолияти самарадорлигини таъминлайди. Шу сабабли, услуб чуқур таҳлил ўтказишни таъминлаш баробарида, қарор қабул қилиш, қарор вариантларини шакллантириш учун ҳам хизмат қилиши лозим. Шунини таъкидлаш лозимки, тизимли таҳлил алоҳида усуллар билан ечиш мумкин бўлмаган муаммоларни ҳал этишда, яъни қарор қабул қилишдаги ноаниқ вазиятларда қўлланилади;

¹⁶⁵ Колдуэлл А. Формирование систем контроля. // Современное управление. –М.: Наука, 1999. –С. 49.

иккинчидан, ягона усул асосида турли усулларни бирлаштиради; учинчидан, илмий дунёқарашга таянади; тўртинчидан, турли соҳа вакиллари, мутахассислар билимлари, мулоҳазаларини бирлаштириб, уларни бир хил тафаккур тартиботига ундайди; бешинчидан, стратегик мақсаднинг шаклланишига асосий эътиборни қаратади.

Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш тизими¹⁶⁶ бўйича ҳудуд иқтисодиётига инвестициялар киритилиши даражаси (2.1 банд) ва тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни жалб қилиш кўрсаткичи (2.8 банд) бўйича индикаторларни ҳисоблаш ва баҳолаш методикаси негадир тўлиқ берилмаган. Бу – ўз навбатида, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қабул қилинган инвестицион қарорлар самарадорлигини тўлиқ баҳолаш имкониятини чеклайди. Иқтисодчи олимлардан В.А.Котов¹⁶⁷ аниқлик шароитларида бошқарув қарорларини таҳлилдан ўтказиш ва қабул қилиш масаласини тадқиқ этиб, дисконтлаш коэффициенти хусусида фикр юритган. Шу нуқтаи назардан ҳам Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятида иқтисодиётга инвестициялар киритилиши ҳамда тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни жалб қилиш кўрсаткич индикаторларини ҳисоблаш ва баҳолаш методикасини ишлаб чиқишда дисконтлаш коэффициенти хисобга олиш муҳим.

¹⁶⁶ Қаранг: Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш тизими тўғрисидаги Низомга 1-илова // Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 8 декабрдаги 973-сон қарори.

¹⁶⁷ Котов В.А. Муниципал менеджмент: Ўқув қўлланма. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, «Евросиё» жамғармаси. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004. – 96 б.

Шунингдек, Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари (секторлар) фаолиятини баҳолаш мезонларини танқидий қайта кўриб чиқиш зарур.

Якуний хулоса сифатида шунни айтиш мумкинки, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда тизимли таҳлилдан фойдаланиш имкониятини кенгайтириш мақсадида қуйидаги вазифаларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ: 1) барча бўғин раҳбарлари учун жойларда қисқа муддатли ўқув курсларида «Бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш» модулини ўқитиш; 2) ҳар бир ташкилот, муассаса қошида муаммоларни тизимли таҳлил қилиш, бошқарув қарорлари лойиҳаларини тайёрлаш бўйича «Ақлий марказлар» ташкил этиш; 3) ҳудудларда мавжуд муаммоларнинг тизимли таҳлилини амалга ошириш мақсадида «ақлий марказлар» билан тезкор ахборот алмашинувини йўлга қўйиш, қарор қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар, таҳлилий материаллар билан таъминлаш имкониятини кенгайтириш (электрон маълумотлар базасини шакллантириш); 4) раҳбар кадрлар стратегик қарор қабул қилиш жараёнига тизимли таҳлил бўйича махсус экспертларни жалб этиши; 5) бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усулларидан фойдаланиш кўп вақт талаб этишини ҳисобга олган ҳолда ҳар бир раҳбар регламент («time management»)га амал қилиши йўриқномасини ишлаб чиқиш; 6) бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш аниқ мақсадларни белгилашни талаб этади, шу нуқтаи назардан ҳар бир раҳбар мақсадлар иерархиясини тўлиқ шакллантириши лозим; 7) муаммолар вазиятларда қарор қабул қилишда раҳбар ўзи фаолият кўрсатаётган

тизим структураси, хусусиятлари ва муаммонинг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олиши масалани комплекс ҳал этиш имкониятини кенгайтиради.

3.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг очиклиги ва шаффофлигини таъминлаш механизмни такомиллаштириш

Ислохотларнинг қанчалик самарали кечиши ва истиқболи халқнинг давлат ва жамият ҳаётида бўлаётган ўзгаришлар ҳамда янгилашни жараёнида фаол иштирок этиши билан узвий боғлиқ. Бироқ бу сайлов ва референдумларда овоз бериш билан кифояланмаслиги, балки ҳокимият тузилмалари фаолияти устидан жамоатчилик назоратини ўрнатиш ҳамда қарорлар қабул қилиш жараёнида иштирок этишни ҳам назарда тутати. Бу ҳолат маҳаллий давлат органларида бошқарув қарорларини қабул қилишда халқнинг иштирокини таъминлаш масаласига алоҳида эътибор қаратишни тақозо этади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг очиклиги ва шаффофлигини ошириш бу бевосита маҳаллий давлат ҳокимияти вакиллик органларининг фаолиятини такомиллаштириш билан боғлиқ. Бунда «ҳокимиятнинг вакиллик органлари ва ижро ҳокимияти идоралари ўртасида яқин ҳамкорликни таъминлайдиган усул ва услубларни такомиллаштириб, ўта марказлашган бошқарувдан босқичма-босқич воз кечиш лозим, шунингдек, ҳокимларнинг ижро ва вакиллик ҳокимияти раҳбари сифатидаги ваколатларини алоҳида-алоҳида ажратиб қўйиш»¹⁶⁸ муҳим аҳамият касб этади. Бу – ўз навбатида, халқ депутатлари вилоят,

¹⁶⁸ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлиси Мурожаатномаси. // www.uza.uz

туман, шаҳар кенгашларида партия гуруҳларининг бошқарув қарорлари қабул қилишдаги ролини оширишни тақозо этади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «Энг муҳим вазифамиз – мамлакатимизда тинчлик ва фаровонликни мустаҳкамлаш, одамларни, халқимизни ҳаётдан рози қилишдан иборат. Бунинг учун эл-юртимиз, аввало, биз – раҳбарларнинг фаолиятдан рози бўлиши керак. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ўз аравасини ўзи тортиши, ўз соҳасидаги ишларнинг аҳволи учун ўзи шахсан жавоб бериши керак. Шундан кейин жамиятимизда ўзгариш бўлади, ривожланиш бўлади»¹⁶⁹.

«Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назоратининг қайси шакллари самарали деб ҳисоблайсиз?» деган саволга (19-расм) 36% респондент – «жамоатчилик фикрини ўрганиш», 20% респондент – «жамоатчилик муҳокамаси», 19% респондент – «давлат органларига мурожаатлар ва сўровлар», 11% респондент – «жамоатчилик мониторинги» деб жавоб берган. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, 2018 йил 12 апрелда «Жамоатчилик назорати тўғрисида» Қонун қабул қилинган. Лекин мазкур қонун икки йилдан буён халқ муҳокамасига қўйилган бўлса-да, аксарият раҳбарларнинг маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назоратининг барча шакллари билмаслигини сўровнома натижаларидан кўришимиз мумкин.



19-расм. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назоратининг қайси шакллари самарали деб ҳисоблайсиз?

Мутафаккир Низомулмулк таъбирига кўра, «Сиёсат ва давлат бошқарувидаги, шунингдек, инсон ҳаётидаги барча иқриқчиқларни билиш ҳамда улардаги ўзаро муносабатларни англаш фақат амалдор ёки ҳукмдоргагина тегишли эмас. Улар барча инсон зотига (яъни, бутун жамият аъзоларига) мансубдир. Шунинг учун ҳам тажрибали, оқил, фозил кишилар билан кенгашлар ва маслаҳатлар асосида сиёсий ва бошқарув қарорлари қабул қилиш воситасидагина бутун бир жамият барқарорлигини таъминлаш ва адолатни ўрнатиш, фаровон ҳаёт қуриш мумкин»¹⁷⁰. Таъкидлаш жоизки, демократия қарорларнинг халқ манфаатларини кўзлаган ҳолда қабул қилинишини тақозо этади. Бу эса, ўз навбатида, бошқарувнинг барча бўғинида қарорлар қабул қилинишида фуқароларнинг фаол иштирок этишини шартлаб қўяди.

¹⁶⁹ Ш.М.Мирзиёев. Таъкидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалиқ қондири бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017.

¹⁷⁰ Қарағ: Низомулмулк. Сиёсатнома (Сияр ул-мулк). – Т.: Адолат, 1997. 97 – 98-бетлар.



20-расм. Ҳоким ва ҳоким ўринбосарлари томонидан қабул қилинаётган қарорлар муҳокамасида иштирок этганмисиз?

«Ҳоким ва ҳоким ўринбосарлари томонидан қабул қилинаётган қарорлар муҳокамасида иштирок этганмисиз?» (20-расм) деган саволга 58% респондент иштирок этмаганман деган жавобни беришган. Бу ўз навбатида маҳаллий давлат ҳокимияти органлари бошқарув қарорларини қабул қилиш асосан авторитар бошқарув услубида қабул қилинишини англатади. Мазкур ҳолат қарорнинг муқобил вариантларини ишлаб чиқиш, муаммони тизимли таҳлил қилиш имкониятини чеклайди. Натижада, муаммони ечиш бўйича компетенцияга эга бўлмаган мутахассислар томонидан қарор лойиҳаси тайёрланади ва оқибатда, самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилинади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали бошқарув фаолиятини ташкил этиш очикликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш тизимининг жорий этилганлигига боғлиқ.



21-расм. Сиз яшаётган туманда ҳоким қарорлари самарадорлиги халқ томонидан баҳоланадими?

Сўровномадаги «Сиз яшаётган туманда ҳоким қарорлари самарадорлиги халқ томонидан баҳоланадими?» (21-расм) деган саволга 46% респондент – «Халқнинг ҳоким қарорлари самарадорлигини баҳолаш тартиби ва механизми ишлаб чиқилмаган» деб жавоб берган, 38% респондент – «Халқ ҳоким қарорларининг барчаси билан таниш эмас», деган жавобни берган. Респондентларнинг 8%и «Ҳоким қарорлари самарадорлигининг фақат юқори ташкилот ва вазирликлар томонидан баҳоланиши етарли», деган жавобни берган бўлса, 2% респондент – «Халқ ҳоким қарорлари самарадорлигини баҳолаш шарт эмас» деб жавоб берган. Тадқиқотда илгари сурилган фаразни, яъни халқнинг маҳаллий ижро ҳокимияти органларида қарорлар қабул қилишдаги иштирокини таъминлаш механизми хусусида 6% респондент ўз фикрларини баён этган.

Респондентларнинг жавобларидан кўриниб турибдики, ҳоким қарорлари самарадорлигини халқ томонидан баҳолаш тартиби ва механизмининг ишлаб чиқиш муҳим. Буни Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг

Олий Мажлисга Мурожаатномасида билдирган қуйидаги фикрлар билан изоҳлаш мумкин: биринчидан, ижро ҳокимияти органлари фаолиятини такомиллаштириш, кадрлар, моддий ресурслардан оқилона фойдаланиш бўйича аниқ мезон ва тартибларни жорий этиш; иккинчидан, ижро ҳокимияти органлари зиммасидаги вазифаларни амалга ошириш тартибини, уларнинг масъулият доирасини аниқ белгилаш; учинчидан, мамлакатимизда қабул қилинаётган чора-тадбирларни самарали амалга оширишда ижро ҳокимияти органларининг уйғун фаолият олиб боришини таъминлаш; тўртинчидан, давлат бошқарувида очикликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш; бешинчидан, давлат бошқарувини ҳаддан ташқари марказлаштиришдан воз кечиш.

Баъзи ҳолларда ижро этувчи ҳокимият органлари томонидан қарор қабул қилиш жараёнига манфаатдор томонлар, кенг жамоатчиликнинг жалб этилмаслиги самарасиз бошқарув қарорлар қабул қилинишига олиб келмоқда. Шунингдек, бу бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар ва мезонларни ҳисобга олмаслик, қарорларнинг нафақат иқтисодий, балки ижтимоий, ташкилий, технологик, ҳуқуқий ва экологик самарадорлигини баҳолаш имкониятини чеклайди. Мамлакатда ижро ҳокимияти органлари фаолияти устидан жамоатчилик назоратини амалга оширишнинг энг самарали механизмларидан бири – халқ вакиллиги органлари томонидан амалга ошириладиган жамоатчилик назоратидир (22-расм).



22-расм. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда фуқаролар иштироки¹⁷¹

Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг шаффофлигини таъминлаш механизмларини такомиллаштиришнинг долзарблиги қатор объектив сабаблар билан белгиланади: биринчидан, республикаимизда амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳозирги босқичида маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизмларини изчил (мукаммал) ўрганиш – давр талаби; иккинчидан, аҳолининг қарорлар қабул қилиш жараёнидан қанчалик хабардорлиги, улар томонидан назорат қилиниши, бошқарувдаги иштироки, уларда мамлакат тақдирига масъуллик ҳиссини уйғотиш ва кучайтиришга замин яратади.

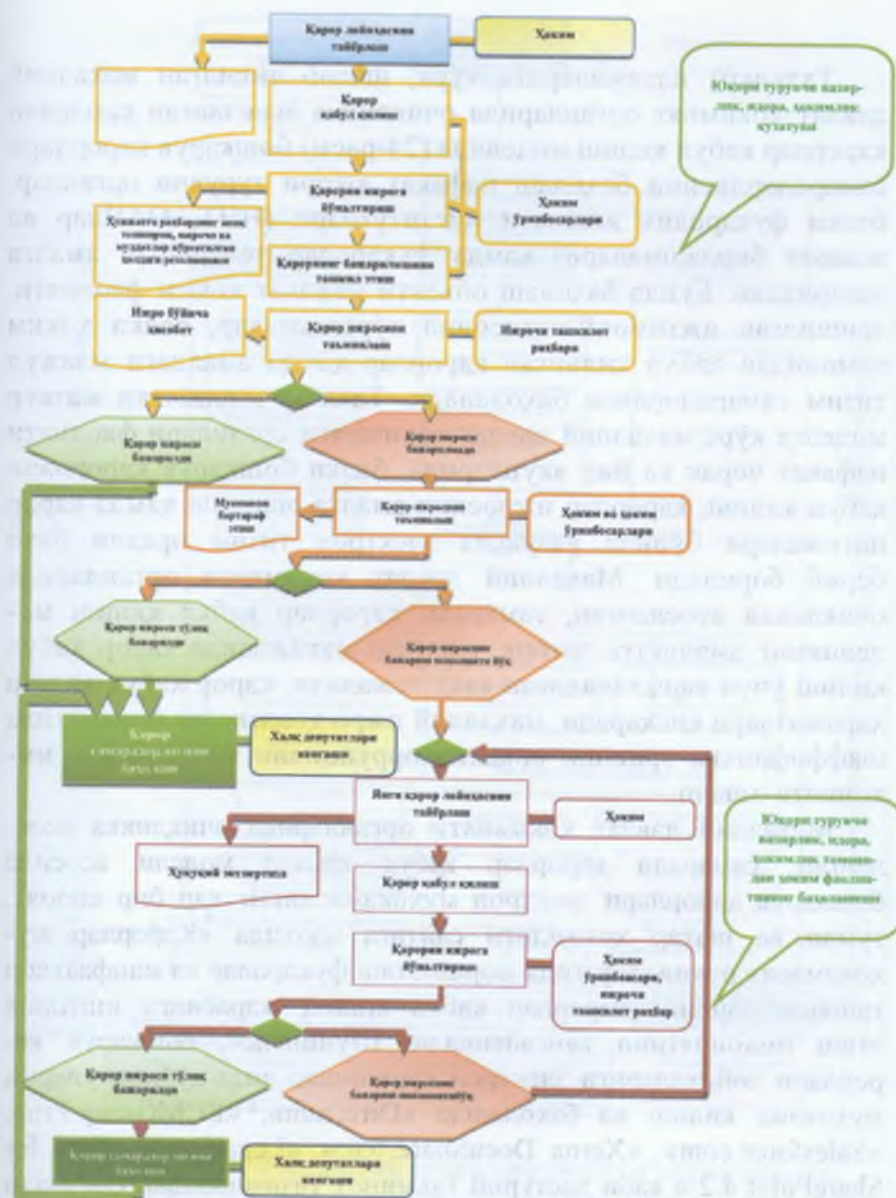
Ижро этувчи ҳокимият органлари ва уларнинг мансабдор шахслари томонидан қарор қабул қилиш жараёнига манфаатдор томонлар, кенг жамоатчиликни жалб этиш самарасиз бошқарув

¹⁷¹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

қарорлари қабул қилинишининг олдини олади. Шунингдек, бошқарув қарорлари ижрочилари ва манфаатдор томонларнинг қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиши қарорни барчага тушунарли ва оптимал қабул қилиш имкониятини беради. Бунинг учун ҳар бир давлат ташкилоти органларида қабул қилинаётган қарор лойиҳаларининг муҳокамасини ёритадиган тезкор ахборот тизими (веб-саҳифа) яратилиши давлат идоралари ва уларнинг мансбдор шахслари қарорлари устидан шикоятлар сонини камайтиради.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этишнинг яна бир жиҳати бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида жамоатчилик назоратининг мавжудлиги билан изоҳланади. 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурига асосан, давлат ва жамият бошқарувида жамоатчилик назоратини амалга оширишнинг таъсирчан ва амалий механизмларини жорий этиш мақсадида 2018 йил 12 апрелда «Жамоатчилик назорати тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонуни қабул қилинди.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг амалдаги тизими (23-расм) қарор лойиҳалари муҳокама килинганда, одатда, битта вариант бўйича таклиф ва мулоҳазалар олинади. Шунингдек, қарор лойиҳаси самарадорлигини баҳолаш бўйича экспертлар ва манфаатдор ташкилотлардан хулосалар олиш чекланган, кўпинча, яқуний лойиҳага «имзо» қўйдириш мақсадида тақдим этилади. Бу қарорнинг чуқур таҳлил этилмай қабул қилинишига олиб келади. Шунингдек, қарор лойиҳасини идоралараро келишишга вақт кўп сарфланади. Бу ўз навбатида қарорларнинг кечикиб қабул қилинишига сабаб бўлади. Баъзида коррупцион хатти-ҳаракатларни вужудга келтиради.

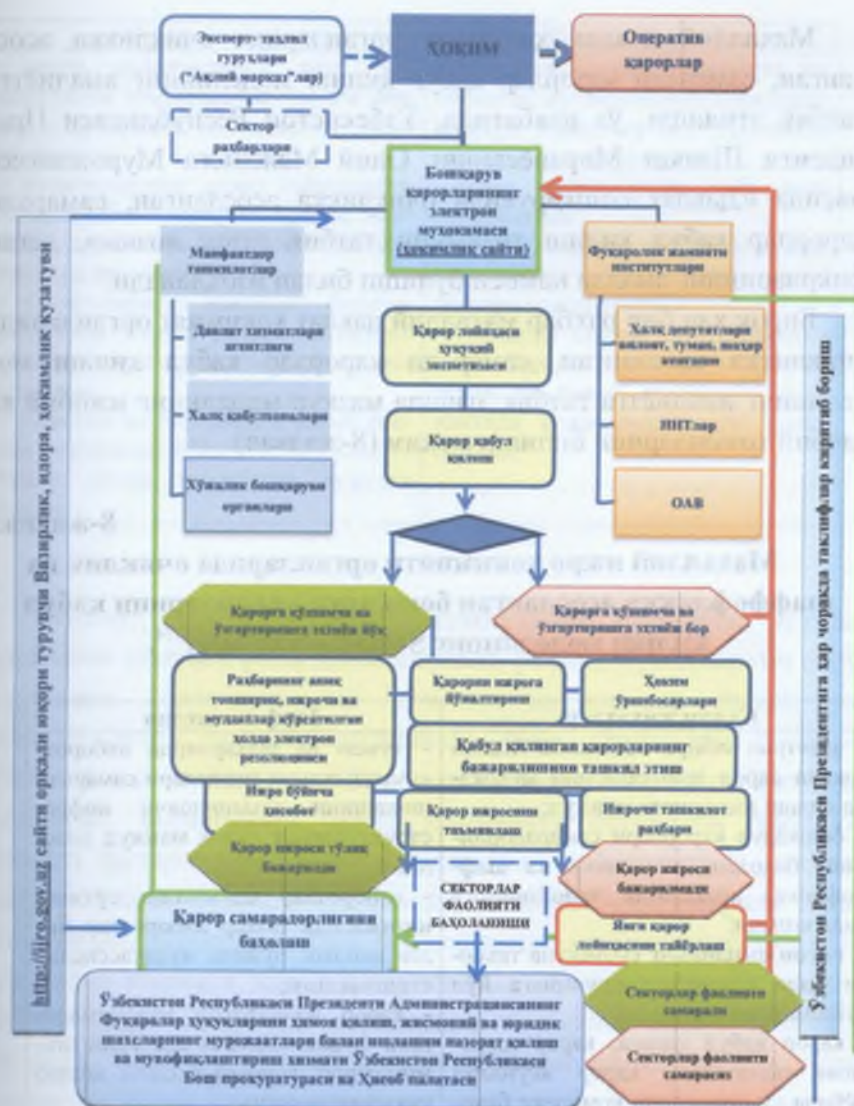


23-расм. Маҳаллий давлат ҳокимият органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг амалдаги тизими¹⁷²

¹⁷² Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Тадқиқот натижаларига кўра, ишлаб чиқилган маҳаллий давлат ҳокимият органларида очикликка асосланган самарали қарорлар қабул қилиш моделида (24-расм) бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш нафақат юқори турувчи органлар, балки фуқаролик жамияти институтлари (ННТ, ОАВлар ва жамоат бирлашмалари) ҳамда фуқаролар томонидан амалга оширилади. Бунда баҳолаш объекти нафақат ҳоким фаолияти, эришилган ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар, балки ҳоким томонидан қабул қилинган қарорлар ҳамда амалдаги мавжуд тизим самарадорлиги баҳоланади. Таклиф этилаётган мазкур моделга кўра маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолияти нафақат чорак ва йил якунларида, балки бошқарув қарорлари қабул қилиш, қарорлар ижросини амалга ошириш ҳамда қарор натижалари бўйича узлуксиз электрон тизим орқали баҳо бериб борилади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида очикликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш моделининг амалиётга татбиқ этилиши натижасида қарор қабул қилиш учун сарфланадиган вақт тежалади, қарор қабул қилиш ҳаражатлари қисқаради, маҳаллий ижро ҳокимияти фаолиятида шаффофликка эришиш орқали коррупцияни камайтириш имконияти ошади.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида очикликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш модели асосида бошқарув қарорлари электрон муҳокамасининг ҳар бир вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлиги сайтига алоҳида «Қарорлар муҳокамаси» рукни сифатида жорий этиш фуқаролар ва манфаатдор ташкилотларнинг қарорлар қабул қилиш жараёнига иштирок этиш имкониятини кенгайтиради. Шунингдек, бошқарув қарорлари лойиҳаларига электрон кўринишда виза қўйиш, уларни муҳокама қилиш ва баҳолашда «Directum», «ECMGroup.Pro», «Salesforce.com», «Xerox DocuShare 6.6:», «LegalDoc», «EOS for SharePoint 4.2:» каби дастурий таъминот тизимларидан самарали фойдаланиш муҳим. Мазкур моделнинг ижобий томони хорижда сафарда бўлган ва имконияти чекланган фуқаролар ҳам бевосита онлайн тарзда жамоатчилик эшитуви ва жамоатчилик муҳокамасида иштирок этиши мумкин.



24-расм. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида очиклик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорларини қабул қилиш модели¹⁷³

Маҳаллий давлат ҳокимият органларида очиқликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш моделининг амалиётга татбиқ этилиши, ўз навбатида, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида «Давлат бошқарувида очиқликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш лозим», деган фикрларининг амалда намоён бўлиши билан изоҳланади.

Бироқ ҳар бир раҳбар маҳаллий давлат ҳокимият органларида очиқликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш моделининг амалиётга татбиқ этишда мазкур моделнинг ижобий ва салбий томонларини билиши муҳим (8-жадвал).

8-жадвал

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида очиқлик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорларини қабул қилиш моделининг SWOT – таҳлили¹⁷⁴.

Кучли жиҳатлар	Заиф жиҳатлар
- электрон ахборот алмашиш тизими орқали қарор лойиҳаларини муҳокама қилиш имконияти мавжуд; - бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш очиқликка ва шаффофликка асосланган тамойилларга амал қилади; - инсон омилининг субъектив таъсири олди олиниб, коррупцияга йўл қўйилмайди; - қарор қабул қилиш, қарор ижросини таъминлаш, қарор якунлари бўйича самарадорлик комплекс баҳоланади; - вилоят, туман ва шаҳар ҳокими, ҳоким ўринбосарининг функционал вазифаларини бажарилишига баҳо берилди.	- туман ва шаҳарларда ахборот-коммуникация тизимлари самарали ишлашини таъминловчи инфраструктуранинг тўлиқ мавжуд эмаслиги; - ахборотлар ҳажмининг ортиши натижасида тезкор ахборотлар билан ишлаш бўйича мутахассислар етишмаслиги; - қарор лойиҳалари муҳокамасининг таҳлил қилувчи дастурий таъминотнинг миллий модели ишлаб чиқилмаганлиги; - мазкур соҳанинг қонунчилик асослари ишлаб чиқилмаганлиги.

¹⁷⁴Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Имкониятлар	Хавф-хатарлар
- қарор лойиҳасининг кенг жамоатчилик томонидан муҳокама этилиши фуқаролик позициясини шакллантиради; - фуқароларнинг қарор лойиҳаларига муносабат билдириш орқали бошқарув жараёнида иштирок этиш имконияти кенгайди; - фуқароларнинг ҳокимият фаолиятига баҳо бериш орқали бошқарув жараёнида иштирок этиш имконияти кенгайди; - тизимли ва бир-бирига узвий боғлиқ муаммолар бўйича ахборотларни тезкор олиш имконияти вуҷудга келади.	- бошқарув компетенцияларига эга бўлмаган мутахассислар томонидан нотўғри статистик маълумотларни киритиш эҳтимоли мавжуд; - қарор муҳокамасига кўп вақт сарфланиши; - якуний қарорга келишда ташқи омилларнинг (лобби гуруҳлари) таъсири мавжудлиги; - бошқарув қарорларига субъектив баҳо бериш натижасида вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари фаолиятида ноаниқликларнинг юзага келиши.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокимиятлари фаолияти устидан уларнинг қонунга риоя қилишларини, ўз мажбуриятларини зарур даражада бажаришларини кузатиш ва назорат қилиш механизмларини такомиллаштиришга доир тартиб-тамойилларни белгилашда қуйидаги омилларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ: биринчидан, ижро ҳокимияти органлари фаолияти ҳақида фуқароларга тўлиқ ва ҳаққоний ахборотларни етказиш лозим бўлади. Бунинг учун оммавий ахборот воситаларида ҳоким томонидан қабул қилинган қарорларнинг матиларидан ташқари, уларнинг моҳияти, қарордан кўзланган мақсад ёритилиши керак; иккинчидан, маҳаллий даражадаги қарорлар қабул қилишда, хусусан, тендерлар эълон қилиш ва унинг натижаларини кўриб чиқишда ўзини ўзи бошқариш органлари, жамоат бирлашмалари вакиллари таклиф этиш зарур. Бу нафақат қарорларнинг самарали бўлишини, балки уларнинг кенг жамоатчиликка етиб боришига ҳам хизмат қилади; учинчидан, ижро ҳокимияти томонидан қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг мақсадга мувофиқлигини назорат қилиш керак; тўртинчидан, жамоатчилик

назоратини амалга ошириш усуллари ва шакллари, шунингдек, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган қарорлар самарадорлигини баҳолашнинг аниқ мезонлари ишлаб чиқилиши лозим.

Масалан, ҳозирги пайтда Россия Федерациясида ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизими Россия Федерацияси Президентининг 21.08.2012 йилдаги «Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тўғрисида»ги 1199-сонли Фармонида мувофиқ қуйидагилардан иборат: 1) Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш учун умумий 12 та кўрсаткич; 2) Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш учун 44 та шахсий кўрсаткич; 3) Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш услублари; 4) Россия Федерацияси субъектларининг Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш натижалари бўйича юқори кўрсаткичларга эришиш мақсадида халқаро бюджет трансфертларидан фойдаланиш имкониятларига эга бўлиш ҳукуки; 5) Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органларининг юқори лавозимли раҳбарларининг Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигида ҳақиқий эришилган кўрсаткичлар мазмуни ҳақидаги йиллик билдиришномалар ва уларнинг 3 йиллик даврга режалаштирилганлиги мазмуни; 6) Россия Федерацияси субъектлари давлат ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари динамикаси рўйхати келтирилган йил ҳисоботи натижалари

бўйича Россия Федерацияси ҳудудий ривожлантириш вазирлигининг 3 йиллик давр ҳисоботи¹⁷⁵.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиклигини баҳолаш параметрларини такомиллаштириш муҳим (6-илова). Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиклигини баҳолаш қуйидаги икки компонент кесимида амалга оширилади:

1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиклигини баҳолаш, бунда вилоят, туман ва шаҳар ҳокимларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти баҳоланади (кўпи билан 26 балл).

2. Очикликни таъминлашнинг аниқ усуллари самарадорлигини баҳолаш, унда фаолиятнинг очиклигини таъминлашни ўз ичига олган қуйидаги усуллар самарадорлиги баҳоланади:

– расмий веб-сайтнинг фаолият юритиши (кўпи билан 29 балл);

– ахборот стендлари ва (ёки) шундай мақсад учун мўлжалланган бошқа техник воситалар ёрдамида ахборот тақдим қилиш (кўпи билан 12 балл);

– ахборот олиш бўйича сўровларнинг кўриб чиқилиши (кўпи билан 8 балл);

– маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир очик ҳайъат мажлисларида ахборотдан фойдаланувчиларнинг ҳозир бўлиши учун шароитлар яратилганлиги (кўпи билан 6 балл);

– қарор тўғрисидаги ахборотни ахборот-кутубхона ва архив фондлари орқали тақдим этиш (кўпи билан 4 балл).

¹⁷⁵ З.Е.Винокур, М.В.Солодов. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов России // Известия ДВФУ. Экономика и управление. 2014. № 1. – С. 21-22.

Очиқлик индексини ҳисоблаш ва рейтингни шакллантиришда ҳар бир параметр бўйича кўрсаткичлар белгиланган бўлиб, унга асосан баллар қўйиб борилади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиқлиги кўрсаткичларига асосан, жамоатчилик кенгашининг ишчи органи¹⁷⁶ томонидан экспертлик баҳолаш усули орқали очиқликнинг ҳар бир кўрсаткичи бўйича баҳолаш ўтказилади. Очиқликнинг барча сифат кўрсаткичлари яхлит рақамлар сираси (шкаласи) бўйича баҳоланади: кўрсаткичнинг мавжуд ёки мавжуд эмаслиги факти бўйича ва (ёки) тегишли сон кўрсаткичи билан «ҳа», «қисман», «йўқ» сўзларининг расман мувофиқлиги факти бўйича баҳоланади. Параметрни баҳолаш натижалари йиғиндиси қиймати очиқлик параметрининг энг юқори натижаси йиғиндиси қийматига нисбати сифатида очиқлик индексини баҳолаш ҳисоб-китоби ишчи гуруҳ томонидан амалга оширилади.

$$I_j = \sum k_i M_{ij}$$

бу ерда:

I_j – давлат органининг очиқлик индекси j ;

i – очиқлик кўрсаткичи;

k – бўлимнинг тегишлича коэффициент қиймати;

M_{ij} – давлат органи учун j очиқлик кўрсаткичининг баҳолаш қиймати i , белгиланган баҳолаш рақамлар сирасига (шкаласига) асосан «балл»ларда ифодаланган;

j – давлат органи.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиқлиги рейтинг «очиқлик индекси» асосида ҳисоб-китоб қилинади. Очиқлик рейтингини тузиш уларнинг очиқлик индекси кўрсаткичларига мувофиқ мониторинг олиб боришга ва уни баҳолашга қаратилган

рўйхатини тузишдан иборат бўлади (энг юқори кўрсаткичлардан энг кичик кўрсаткичларга қараб). Очиқлик рейтинг ҳар бир календарь йилнинг 1 январь ва 1 июль ҳолатига шакллантирилади.

Жамоатчилик кенгашининг ишчи органи ва у билан ҳамкорлик қилувчи ташкилотлар томонидан доимий асосда очиқлик рейтинг жамланмасини ва маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир очиқлик индексини тузиш учун маълумотлар тўплаш амалга оширилади. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиқлиги мониторингини олиб бориш ва уни баҳолаш методикасига амалиётдаги заруриятдан келиб чиқиб, жамоатчилик кенгаши қарорига асосан тегишли ўзгартиш ва қўшимчалар киритилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг: «Бугунги кунда жамият ҳаётидаги мавжуд муаммоларни самарали ечиш, кенг қўламли ислохотларни изчил давом эттириш зарурати давлат бошқаруви соҳасида мутлақо янги тизим яратишни тақозо этмоқда» деган фикрлари асосида ижро ҳокимияти органларида самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш борасида қуйидаги хулосаларга келиш мумкин: 1) ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий технологияларини жорий этиш; 2) ижро ҳокимияти органларида қарор қабул қилиш жараёнини тизимлаштириш; 3) ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштириш; 4) ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда инновацияларни жорий этиш; 5) ижро ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этиш; 6) ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг фаолият самарадорлиги ва шаффофлигини ошириш; 7) ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари

¹⁷⁶ Ўзбекистон давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятининг очиқлигини таъминлаш фаолияти мониторингини олиб бориш ва мувофиқлаштириш бўйича Жамоатчилик кенгаши // <http://ochiqlik.uz/uz>

самарадорлигини баҳолашда «Электрон ҳукумат» тизимини жорий этиш; 8) ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назорати тизимини жорий этишдан иборат.

Қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбар ва бошқарув жараёнида иштирок этаётган мутахассислар қобилияти, профессионализм даражасига боғлиқ. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида жамоатчилик назоратини жорий этиш куйидаги йўналишларда ўз ифодасини топиши лозим: 1) маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолиятининг тизимли мониторингини олиб бориш; 2) ҳокимият органлари фаолиятига оид манзилли мониторинг олиб бориш; 3) ижтимоий муҳим бўлган қарорларни қабул қилишда жамоатчиликнинг иштироки; 4) ҳокимият органлари ҳузурида назорат комиссиялари, жамоатчилик кенгашларининг ташкил этилиши; 5) қабул қилинган қонунлар ва қонун ҳужжатлари ижроси; 6) ҳокимият қарорлари қандай қабул қилиниши ва ижро этилиши; 7) давлат органлари ҳамда улар мансабдор шахслари фаолиятинининг баҳоланиши.

3.4. Ижро ҳокимиятида «Ақлли тартибга солиш» моделлари ва қабул қилинаётган қарорлар таъсирини таҳлил қилиш методологиясини жорий этиш масалалари

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда социал технологиялардан ҳам кенг фойдаланилади. Бу технологиялар хавф-хатарларни камайтиришга қаратилган муайян ташкилий чоралар кўришни назарда тутди. Хавф-хатарларни баҳоловчи мутахассисларнинг ижро тузилмаларидан мустақиллигини кучайтириш, муаммони ҳал қилишдан манфаатдор кишилар доирасини кенгайтириш, муаммони баҳолашнинг ошқоралигини кучайтириш шулар жумласидан.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлиги ва натижадорлиги қабул қилинган бошқарув қарорларини реал ҳаётда қўллаш имкониятининг мавжудлиги, уларда «шахс – жамият – давлат» манфаатлари уйғун тарзда намоён бўлиши билан бевосита боғлиқ. Шунингдек, чуқур таҳлилга асосланган, стратегик мақсадларни ўзида мужассам этган бошқарув қарорлари қабул қилиниши халқнинг ислохотларга бўлган ишончини оширади, уларда ижтимоий мамнулик ҳиссини шакллантиради.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги Фармонида асосан тасдиқланган Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясида «Норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни уларнинг таъсирини лозим даражада баҳоламасдан қабул қилишга йўл қўймаслик, шунингдек, коллизия нормалар, икки хил шарҳлаш, коррупция кўринишлари ва давлат томонидан ортиқча тартибга солиш ҳолатларига олиб келувчи идоравий норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилиш амалиётини босқичма-босқич бартараф этишни назарда тутувчи «Ақлли тартибга солиш» моделлари ва қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этиш»¹⁷⁷ вазифаси ҳам белгиланган.

Бугунги кунда маҳаллий ижро ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этишнинг заруриятини Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 22 декабрдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасида: «Давлат органлари тузилмаси ва вазифаларини қайта кўриб чиқиш талаб этилмоқда. Энг муҳими, бу борада хатога йўл қўймаслик, чуқур ўйлаб қарор қабул қилиш учун Маъмурий ислохотлар концепциясини амалга ошириш бўйича комиссиядан албатта ижобий хулоса олинishi лозим. Мамлакатимизда қабул қилинаётган чора-тадбирларни са-

¹⁷⁷ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги 5185-сонли фармонида 1-илова // http://lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3331174&twolang=true

марали амалга оширишда ижро ҳокимияти органларининг уйғун фаолият олиб бориши гоят муҳим аҳамиятга эга.

Афсуски, бугунги кунда фаолият йўналишидаги жавобгарлик даражаси, ваколат механизмлари аниқ чегаралаб, белгилаб қўйилмагани ишимизга халақит бермокда. Шу муносабат билан давлат бошқарувида очикликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш лозим»¹⁷⁸, деб таъкидланиши билан изоҳлаш мумкин. Айнан, ижро ҳокимияти органларида қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиетини жорий этиш заруриятини қуйидагилар билан асослашимиз мумкин: 1) қарор қабул қилишда ходимлар, тегишли мутахассислар фикрининг ҳисобга олинмаслиги ва раҳбарлик масъулиятини ҳис қилмаслик ҳолатлари мавжудлиги; 2) маҳаллий ижро ҳокимияти органларининг қабул қилинаётган қарорлардан манфаатдор ташкилотлар билан ўзаро ҳамкорлиги, ахборот алмашишнинг тизимли йўлга қўйилмаганлиги; 3) кўпчилик раҳбарларнинг мураккаб муаммоларни кабинетдан чиқмасдан, реал вазиятни ўрганмасдан, муаммо моҳиятини, кўламини ва ижтимоий-иқтисодий оқибатини ҳисобга олмай қарор қабул қилишга одатланганлиги; 4) бошқарув қарорлари ижросини назорат қилишнинг самарасизлиги; 5) кўпинча қарор қабул қилувчи шахс қарор ижросини таъминлаш механизми ва муддатини аниқ белгиламаслиги; 6) қарор қабул қилувчи раҳбарларда жамоа билан ишлаш компетенциялари етишмаслиги; 7) бошқарув қарорларини эскича, «формаллашган» ёндашувлар («юқоридагиларга яхши кўриниш», «оч қорним, тинч қулоғим», «сен менга тегма, мен сенга тегмайман» ва ҳоказо) асосида қабул қилиниши. Яъни бошқарув қарорларини ташкилот стратегияси эмас, балки ўзининг шахсий стратегияси (манфааати) нуқтаи назаридан қабул қилиш; 8) раҳбар бошқарув қарорларини қабул қилиш ва ижросини амалга оширишда уюшқокликни

таъминламаганлиги, ташкилот маданиятини шакллантира олмаганлиги; 9) қонунлар, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, шунингдек, давлат дастурлари моҳиятини тўлиқ англамаслик, топшириқларни дастлабки маълумотлар асосида ижро этиш самарасиз ва натижасиз меҳнатга сабаб бўлади; 10) мутасадди раҳбарларнинг масъулиятни ўз зиммасига олмаслиги ёки «ўзидан соқит қилиш»га уринишлар, мавжуд муаммоларнинг «сурункали ҳал этилмас»лигига олиб келади; 11) иш (белгиланган вазифа)ни режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш ва назорат қилишнинг нотўғри амалга оширилиши, шунингдек, ходимларнинг узлуксиз танбеҳ эшитиши ташкилотда ишчанлик муҳити ва ходимларда ишлашга бўлган мотивацияни камайтиради.

Норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)ларни тартибга солиш таъсирини баҳолашда «ақлли тартибга солиш» («smart regulation») концепцияси «Янги давлат бошқаруви» (New public management)нинг элементи сифатида намоён бўлади. Норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)ларни «Ақлли тартибга солиш» нафақат баҳолашнинг техник функциясини амалга оширади, балки давлат бошқарувининг механизми сифатида ўз ифодасини топмокда. Шунингдек, «Ақлли тартибга солиш» концепцияси бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида давлат ва фуқаролик жамияти институтлари манфаатларини уйғунлаштиришга хизмат қилмокда.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «ақлли тартибга солиш»ни жорий этишда икки томонлама: давлат (бошқарувчи) ва тадбиркорлар (тартибга солувчи)ни бошқарув жараёнида биргаликдаги фаолияти назарда тутилади. Бироқ, тадқиқотлар натижасига кўра, норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)ларнинг бошқарув жараёнига таъсирини тартибга солиш турли хил шаклда намоён бўлади (Rees, 1988:7). Айниқса, жамоавий бошқарувнинг норасмий механизмлари кўпинча расмийдан кўра самарали таъсирга эга бўлади. Шунга кўра, «Ақлли тартибга солиш» тизимини жорий этишда: халқаро рейтинг агентликлари;

¹⁷⁸ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. // <http://prezident.uz/uz/lists/view/1371>.

савдо-сотиқ ҳамкорлари; савдо ва молия институтлари; саноат ассоциациялари билан ҳамкорликда тартибга солиш таъсирини баҳолаш, ташқи муҳит менежменти тизими ва маданияти; жамоавий бирлик каби кенг бошқарув инструментлар таъсирига эътибор қаратиш лозим.

«Ақлли тартибга» солиш иборасини дастлаб Нейл Ганнингем (Neil Gunningham) 1998 йилда ўз асарида қайд этган. Кейинчалик ушбу ёндашув Даррен Синклер (Darren Sinclair)нинг бир неча нашрларида акс этди (1999 а, 1999 b, 2002). Ушбу термин жамоавий бошқарувда мослашувчан, ижодий ва инновацион тамойилларни ўзида мужассамлаган плюралистик (хурфикрлик) асосида тартибга солишдир. Бунда тартибга солиш давлат, тадбиркорлик ва нодавлат нотижорат ташкилотлари (ННТ) томонидан биргаликда олиб борилади. Яъни, савдо манфаатлари ва ННТлар жамоатчилик назоратини амалга ошириш орқали тартибга солувчи сифатида давлат бошқарувининг анъанавий шакллари янада такомиллаштириш ва самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи тизим ҳисобланади. Ақлли тартибга солиш кўп ҳолатларда яқка ҳокимликдан фарқли ўлароқ кўп қиррали сиёсий воситалар самарадорлигига асосланган кенг қўламли бошқарув тизими замирида яратилади. Шунингдек, ёрдамчи воситалар ва иштирокчиларнинг муҳит хусусияти шартларини инобатга олган ҳолда татбиқ этишни назарда тутди.

«Ақлли тартибга солиш» кучли давлат бошқарувини қўллаб-қувватлайдиганлар ва аксинча, давлат бошқарувини ёқламайдиган шахслар орасидаги мураккаб вазиятнинг ечими сифатида ишлаб чиқилган (Ayres and Braithwaite 1992; Grabosky 1994; Gunningham and Young 1997; Gunningham and Grabosky 1998). Шу мақсадда «Ақлли тартибга солиш» биринчи навбатда, бир қатор бозор ва нотижорат ечимлар билан ҳамда иккинчи навбатда,

жамоат ва хусусий буюртмалар билан чекланадиган давлат аралашувини таклиф қилади, (Gunningham and Grabosky 1998)¹⁷⁹.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорларини қабул қилишнинг «ақлли тартибга солиш» тизимини жорий этишда жамоатчилик иштироки ва назорати механизминини жорий қилиш, шунингдек, Европа тажрибасини ҳисобга олган ҳолда энг яхши ғоялар ва ахборот технологияларидан фойдаланиш зарур. Мисол учун, 2008 йилнинг кузида Швецияда (швед. – Regelradet) тартибга солишни яхшилаш (такомиллаштириш) бўйича Кенгаш ташкил қилинган. У саккиз мустақил экспертдан иборат бўлиб, уларга Котибият (8 киши) ёрдам беради.

Германияда 2006 йил август ойида «Маъмурий тўсиқларни камайтириш ва тартибга солишни такомиллаштиришда ҳукуматни қўллаб-қувватлаш» мақсадида, федерал қонун қабул қилиш йўли билан федерал канцлер тасарруфида меъёрларни назорат (нем. Nationaler Normenkontrollrat) қилиш бўйича Миллий кенгаш ташкил қилинган.

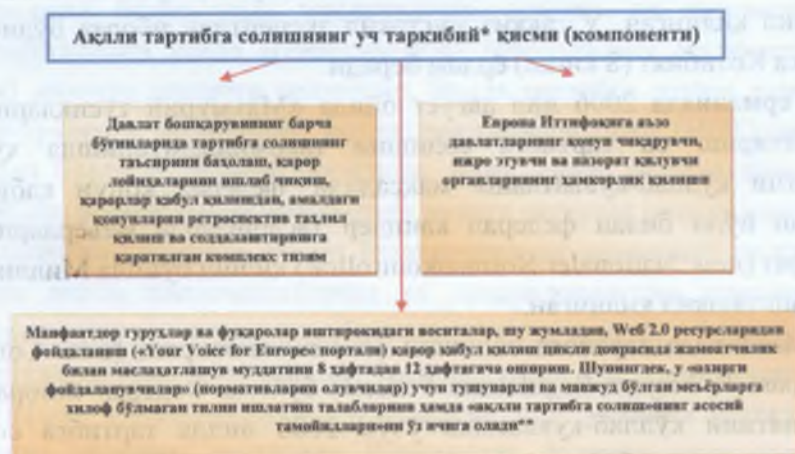
Мексикада тартибга солишни такомиллаштириш (исп. Consejo para la Mejora Regulatoria Federal) бўйича Федерал назорат фаолиятини қўллаб-қувватлаш учун 2000 йилда тартибга солишни яхшилаш бўйича Кенгаш ташкил қилинган»¹⁸⁰.

«Ақлли тартибга солиш» (smart regulation) тушунчасига доир турли ёндашувлар мавжуд. Мазкур атаманинг расмий ишлатиш сиёсатининг куйидаги жиҳатларини кўришимиз мумкин: 1) Канада, 2003-2004: «янада самарали, мослашувчан, иқтисодий жиҳатдан самарали, ошқора ва масъулиятли» тартибга солишга қаратилган сиёсат; 2) Европа Иттифоқи: 2002 йилдан буён амалда бўлган ва «маъмурий харажатларни қисқартиришга қаратилган» «яхшироқ назорат» сиёсати. Европа Иттифоқи Комиссияси Президентлигига Ж.М.Баррозо иккинчи муддатга

¹⁷⁹ Peter Van Gossum • Bas Arts • Kris Verheyen. From "smart regulation" to "regulatory arrangements" // Policy Sci (2010) 43:245–261 DOI 10.1007/s11077-010-9108-0

¹⁸⁰ Цыганков Д. Б. Умное регулирование // Государственный надзор. 2012. № 4. – С. 11-12.

сайланганидан кейин барча 28 аъзо давлатга «ақли тартибга солиш»нинг кенг тарқалган концепциясининг такомиллаштирилган вариантыни таклиф қилди (25-расм). У қуйидагиларни ўз ичига олади: 1) «хаётий цикл» концепцияси, қарорларни ишлаб чиқиш ва ижросини амалга оширишдан то уни баҳолаш жараёнини тартибга солишгача бўлган фаолият; 2) иқтисодий мақсадларга эришиш (рақобатбардошлик, иқтисодий ўсиш) ҳаёт сифатини ёки ижтимоий моделни сақлаб қолиш¹⁸¹.



25-расм. *Европа комиссияси меморандумига (2000 йил, октябрь) мувофиқ

**«ақли тартибга солиш»нинг асосий тамойиллари» қуйидагилардан иборат:

зарурият – тартибга солишни жорий қилиш кераклигини ёки керак эмаслигини аниқлаш.

пропорционаллик – қўлланиладиган чора ва воситалар танлови белгиланган мақсадларга пропорционал бўлиши лозим.

субсидиарлик – масаланинг энг қуйи ёки марказдан узоқ даражаларда ҳал этилишини энг содда ва энг кам ресурс талаб қиладиган йўл билан амалга ошириш зарур.

шаффофлик – барча манфаатдор томонларнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тайёрлаш ва қабул қилишга қадар бўладиган муҳокамаalarda иштирок этиши.

жавобгарлик – тартибга солишни қўллаш ва унинг самардорлигига ким масъул эканлигини аниқ белгилаш, барча манфаатдор томонлар учун тартибга солишга амал қилиш жараёнида юзага келадиган муаммолар тўғрисида мутасадди органларни хабардор қилиш имкониятининг мавжудлиги.

қулайлик – тартибга солиш изчил ва тушунарли бўлиши лозим.

соддалик – ҳар қандай тартибга солиш, унга риоя қилиш ва уни қўллаш тушуниш учун содда бўлиши керак.

«Ақли тартибга солиш» қоидалари сиёсий ёндашувларнинг кўпгина тамойилларига мос келади. Канадада «ақли тартибга солиш» 2000 йилларнинг ўрталарида федерал ҳукумат томонидан бошқариладиган ислохотларнинг асосий йўналишига айланди¹⁸². Бу «қоидаларнинг ишлаб чиқилган, бошқариладиган, мажбурий ва ўлчанган тизимини баҳолаш, ислох қилиш ва такомиллаштириш жараёнини қайта ташкил этиш» билан тавсифланади (Wood and Johansson 2008: 361). Бир неча йил ўтгач, Европа Иттифоқи (ЕИ) «аниқроқ, адолатли ва рақобатбардошли Европа»га эришиш мақсадида ақли тартибга солиш восита сифатида «ақли тартибга солиш»ни тарғиб-ташвиқ қилди¹⁸³. Шунинг таъкидлаш лозимки, кўплаб ҳукуматлар фуқароларнинг бошқарувдаги иштирокини тартибга солишчи омил сифатида, яъни ижти-

¹⁸¹ Капан: Government of Canada 2005. Implementation Plan for Smart Regulation. Ottawa: Government of Canada. Available at: tbs-sct.gc.ca/media/ps-dp/2005/0324-eng.asp.

¹⁸² See, in particular, the Canadian Government's regulatory reform program under this banner (Government of Canada 2005) and Leiss (2005).

¹⁸³ van Erp, J and Huisman, W 2010. 'Smart regulation and enforcement of illegal disposal of electronic waste', *Criminology and Public Policy* 9: 579-90. doi.org/10.1111/j.1745-9133.2010.00652.x

мой адолатни таъминлаш мақсадида ушбу атама (ақли тартибга солиш)ни қабул қилган.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг «Ақли тартибга солиш» модели жорий этилишида иккита омилга эътибор қаратилиши муҳим: биринчиси эришилган натижаларга, иккинчиси қарор лойиҳасини ишлаб чиқишдан, самарадорлигини баҳолашгача манфаатдор томонларнинг иштирокини таъминлаш. Тартибга солиш сиёсати тегишлича «сифат» ва «белгиланган мақсадларга эришиш»ни назарда тутадиган аҳамиятлилик ва самарадорлик даражасига қараб баҳоланади. Сифатли тартибга солиш (better regulation) ва ақли тартибга солиш (smart regulation) – бу тартибга солишнинг ўзига хос турлари бўлиб, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолиятида қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлашдан самарадорлигини баҳолашгача бўлган босқичларни қамраб олади (7-илова).

Россия миллий тадқиқотлар университети марказ директори соц.ф.н. Д.Б.Цыганков¹⁸⁴ нуктаи назарича, ушбу тизимнинг тўртинчи элементи – тартибга солиш таъсирини баҳолашнинг «вазирликлар» ташкилий моделидан Марказий бошқарув органлари қошида тартибга солишни оптималлаштириш учун Кенгашлар моделига ўтиш ҳисобланади. Бу норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш учун алоҳида вазирликларда норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)ларни тартибга солиш таъсирининг баҳолаш бўлимлари етарли эмаслигини аңлатади. Айни пайтда, ушбу кенгашлар ўз саъй-ҳаракатларини «ақли тартибга солиш» институтларини методик ривожлантириш ва тарғиб қилиш даражасида мувофиқлаштиришга эътибор қаратмоқда. Шундай қилиб, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)ларни «тартибга солиш таъсирини

¹⁸⁴ См. подробнее: Беляев А.Н., Дерман Д.О., Цыганков Д.Б., Методические подходы к метаоценке качества законодательных актов // Проектирование, мониторинг и оценка, 2011. № 1. – С. 23–51. <http://www.pmojournal.ru/>

баҳолаш» соҳасида бошқарувни номарказлаштириш «ақли тартибга солиш»нинг ажралмас хусусияти бўлиб, бунда институционал миқёсдаги ўзгаришларни ҳисобга олиш керак.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида маъмурий ислохотларни амалга оширишда, биринчи навбатда, миллий бошқарув тизимининг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олиш зарур. Бунда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишда миллий стратегик мақсадларга мос келадиган ҳамда бошқарув қонуниятларига зид келмайдиган тамойилларни белгилаш муҳим. Бу борада «ақли тартибга солиш» сиёсатининг танлаш тамойиллари борасида хориж тажрибасини ўрганиш муҳим (9-жадвал).

9-жадвал

Тартибга солиш сиёсатининг танлаш тамойиллари¹⁸⁵

Буюк Британия (1988)	Европа иттифоқи (2001) Менделькерн маърузаси	Канада (2004)	Халқаро иқтисодий ҳамкорлик ва ривожланиш ташкилоти (2012)
- Мутаносиблик - Масъуллиқ - Изчиллик - Шаффофлик - Манзиллилик	- Зарурат - Мутаносиблик - Маънавият - Ажратилиш - Шаффофлик - Масъуллиқ - Тушунарлилиқ - Соддалик	- Натижадорлик - Иқтисодий самарадорлик - Ўз вақтидалиқ - Шаффофлик - Масъуллиқ	Тартибга солиш сиёсати ва бошқариш масалалари бўйича таъсирлар 12 тамомилга эга.

«Ақли тартибга солиш» сиёсатига доир ёндашувлар турли хил бўлишига қарамасдан, «ақли тартибга солиш» воситаларига нисбатан ягона фикр мавжуд: 1) тартибга солиш таъсирини баҳолаш; 2) маъмурий тўсиқларни ўзгартириш ва камайтириш; 3)

¹⁸⁵ «Умное регулирование»: глобальный вызов для лиц, принимающих решения. Шарль-Анри МОНТЭН (Франция), 23/04/2012. <http://smartregulation.net>

мавжуд қонунчилик ва тартибга солишни соддалаштириш, консолидациялаш ва кодификациялаш; 4) манфаатдор томонлар билан маслаҳатлашиш; 5) фуқароларнинг қонунчилик жараёнида иштирок этиш даражаси юқорилиги билан изоҳланади.

Бироқ бундай ёндашув тартибга солишнинг афзалликларидан тўлиқ фойдаланишга имкон бермади, шунинг учун 90-йилларнинг охирларида назорат ислохотларини ҳам ўз ичига олган бир неча мамлакатларда «ақлли назорат» тушунчаси қабул қилинди, кейинчалик 2001 йилда Европа Иттифоқи томонидан мазмун жиҳатидан бир-биридан фарқ қилган «сифатли тартибга солиш» (better regulation) концепцияси ишлаб чиқилди (10-жадвал).

10-жадвал

Бутун жаҳон сифатли/ақлли тартибга солишга мисоллар¹⁸⁶
(яхши амалиётларга иқтибослар юлдузча билан белгиланган)

Мамлакат	Мақсадли вазифа	Дастлабки мақсад ёки мазмун	Аҳамиятли институтлар ёки воситалар
АҚШ	Бошқарув ислоҳоти	*бошқарув шарҳи, нуқсон-манфаатлар таҳлили, *бошқарув самарадорлигини танқидий кўриб чиқиш функцияси	Оқ уй маъмурий-бюджет департаменти ахборот ва бошқарув масалалари бошқармаси (OIRA) Президент фармони
Буюк Британия	Бошқарувни такомиллаштириш (1998), Тартибга солишни	Бошқарув тамойиллари; дастурий баёнот, * Тартибга солиш таъсирини баҳолаш,	Сифатли бошқарув бўйича ижроия кўмита (BRE) Сифатли

¹⁸⁶ «Умное регулирование»: глобальный вызов для лиц, принимающих решения. Шарль-Анри Монтеи (Франция), 23/04/2012. <http://smartregulation.net>

	қисқартириш (2010)	*қонун ижодкорлигининг замонавий услуби one-in one-out; *маҳаллий даражадаги бошқариш; маслаҳатлар	бошқарув бўйича мустақил бошқарма (BRDO)
Канада	Ақлли бошқарув (2003)	*кўп босқичли мувофиқлаштириш, халқаро мулоқот	Ҳазначилик (Treasury Board)
Франция	Қонунчилик сифатини ошириш	*НХХ ¹⁸⁷ ни сифатли тайёрлаш; меъёрларнинг ортиқча ишлаб чиқаришга қарши кураш; кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликка нисбатан сиёсат	Француз қонунчилик ҳужжатларини онлайн нашр қилишга масъул Давлат кенгаши Conseil d'Etat Legifrance
Германия	Бюрократияни қисқартириш	Бошқарув нуқсонларини камайтириш	Меъёрлар яратиш устидан назорат бўйича миллий кенгаш (Normenkontrollrat)
Нидерландия	Бошқарув ислоҳоти	*маъмурий тўсиқларни камайтириш, электрон ҳужжат айланиши	Маъмурий тўсиқлар бўйича маслаҳат кенгаши (ACTAL)
Бельгия	Яқуний фойдаланувчига мўлжалланган меъёрлар яратишга ёндашув	*амалий муаммоларнинг кичик ечимлари	
Италия	Норматив-ҳуқуқий базани соддалаштириш	Қонунчиликни соддалаштириш	НХХ сонини камайтириш бўйича тартиботлар («taglia leggi» procedure)
Миср	Бошқарув ислоҳоти	Бизнесга тегишли барча НХХ учун	ERRADA

¹⁸⁷ Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар.

		маълумотлар базасини яратиш (e-registry)	
Австралия	Бошқарувнинг энг яхши амалиётлари	Қайта бошқариш сиёсати	Натижадорлик бўйича комиссия (Productivity Commission)
Россия Федерацияси	Бошқарув ислохоти	Тартибга солиш таъсирини баҳолаш	Бошқаришни яхшилаш бўйича миллий кенгаш (яратилмаган)
Мексика	Бошқарув ислохоти	Бюрократияни камайтириш, миллат даражасида сифатли бошқарув	Бошқарувни такомиллаштириш бўйича федерал комиссия (COFEMER)
Хитой, Тайван	Бошқарув ислохоти	Миллий рақобатбардошлик, «Бизнес юритиш» индекси (Doing Business)	
Европа Иттифоқи	«Сифатли бошқарув» (2002) «Ақлли бошқарув» (2010)	* Тартибга солиш таъсирини баҳолаш, ЕИ қонунчилик ҳужжатлари умумий тўпламини тартибга келтириш (<i>acquis communautaire</i>), бюрократияни камайтириш, * маслаҳатлар, * амалий таъсирни баҳолаш (2010)	Бошқарув таъсирини баҳолаш бўйича кенгаш (IAB) Штойбер гуруҳи (Stoiber Group)
Халқаро иқтисодий ҳамкорлик ва ривожланиш ташкилоти	Тартибга солишга асосланган бошқарув	Миллий имкониятлар шарҳи	Тартибга солиш сиёсати бўйича тавсиялар
Бутунжаҳон банки	Бошқарув ислохоти	Бизнес юритиш шартлари ва инвестициялар муҳитини яхшилаш	«Бизнес юритиш» ҳисобот (Doing Business report)

10-жадвалдан кўриниб турганидек, мисол қилиб олинган мамлакатларнинг деярли барчасида бошқарувда ислохотларни амалга оширишга урғу берилмоқда. Хитой, Тайвань сингари мамлакатларда эса миллий ўзига хосликка ҳам эътибор қаратилган.

Одатда, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «ақлли тартибга солиш» моделларини жорий этиш муайян қаршиликка дуч келади. Сабаби «ақлли тартибга солиш» сиёсати маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «қабул қилинган», чуқур илдиз отган «одат» ва «амалиёт» (коррупция, маҳаллийчилик ва ҳоказо)ларни ўзгартиришни тақозо этади. «Ақлли тартибга солиш» меъёрий-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)лар самарадорлигини баҳолашдаги бюрократик тўсиқларни, хусусан, бошқарувдаги ортиқча меъёрларни қисқартириш, самарали, халқчил янги меъёрлар жорий этишни англатади.

Бироқ муайян талабларга эга «ақлли тартибга солиш» моделини нотўғри талқин этиш, жиддий муаммоларни юзага келтиради. Чунки мавжуд тизим кадриятлар ва манфаатларни ҳимоя қилади, уларнинг йўқолиб кетиши эса кўпинча қаршилик келтириб чиқаради. Масалага объектив қараган ҳолда, шунга эътибор қаратиш лозимки, «ақлли тартибга солиш» – бу мафкура эмас, балки кўпроқ технологик жараён бўлиб, бундан мақсад давлат сиёсатини амалга оширишда самарадорликка эришиш, шунингдек, манфаатдор томонлар ва кенг жамоатчилик билан қўшимча маслаҳатлар ўтказиш орқали бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш, яъни «қонун ижодкорлиги жараёнига замонавий тамойил ва механизмларни (ижтимоий адолат, халқчиллик, жамоатчилик фикрини ўрганиш, очиқлик, самарадорлик ва б.) жорий этиш»¹⁸⁸ дан иборат.

¹⁸⁸ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги 5308-сонли Фармонида қўйла. //www.lex.uz

Ўтган давр мобайнида Президентимиз Ш.Мирзиёев томонидан давлат бошқарувининг барча бўғинларида «ақлли тартибга солиш»нинг аниқ механизмлари таклиф этилди. Масалан, давлат органларига юклатилган вазифаларни бажариш самарадорлигини ошириш, улар томонидан инсон ҳуқуқлари, эркинликлари ва манфаатларига риоя этилиши, фуқароларнинг мурожаатларини, уларда кўтарилган «муаммоларни жойида ҳал этиш»нинг самарали тизими яратилди. Шунингдек, «халқ билан мулоқот»нинг замонавий механизмлари жорий этилди. Ҳаракатлар стратегияси асосида давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳаларида институционал ўзгаришлар амалга оширилмоқда. Давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг барча бўғинларида бошқарув самарадорлигини оширишга қаратилган тизимли ислохотларга урғу берилмоқда.

Энг асосийси, «давлат тузилмалари фаолият методологияси ва методикаси тубдан ўзгарди. Одамлар давлатга ўз муаммоларининг ечимини топишда энг ишончли институт деб қарай бошлади»¹⁸⁹.

2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини риволантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион гоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурининг биринчи бандида «Қонунчилик ва норма ижодкорлигида янгича ёндашувни назарда тутадиган Қонунчилик ижодкорлиги фаолиятини такомиллаштириш концепциясини ишлаб чиқиш»¹⁹⁰ вазифаси белгиланган. Мазкур вазифани амалга ошириш механизмларидан бири «ақлли тартибга солиш»

моделлари ва қабул қилинаётган қарорлар таъсирини таҳлил қилиш методологиясини жорий этиш ҳисобланади. Мазкур вазифани амалга оширишда, жумладан, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда «ақлли тартибга солиш» тизимининг ҳуқуқий асосларини ва стандартларини ишлаб чиқиш лозим. Ушбу ислохотларнинг самарадорлиги ва натижадорлигига эришиш учун

биринчидан, «ақлли тартибга солиш» моделлари ва қабул қилинаётган қарорлар таъсирини таҳлил қилиш методологиясини ишлаб чиқиш бўйича хориж тажрибасини ўрганиш;

иккинчидан, «Норматив-ҳуқуқий ҳужжат лойиҳасини келишиб олиш ва жамоатчилик муҳокамаси босқичларида муаммони, уни ҳал этиш усулларини, рақобатга таъсирини таҳлил қилиш, тартибга солишнинг янги воситалари ва тартибини жорий этишда юзага келиши мумкин бўлган оқибатларни прогноз қилиш ва баҳолаш, шу жумладан, фуқаролар ва тадбиркорлик субъектлари учун фойда ва харажатларни таҳлил этишни назарда тутувчи тартибга солиш таъсирини баҳолашга оид таҳлилий ҳужжатлар билан мажбурий таъминлаш амалиётини йўлга қўйиш»¹⁹¹;

учинчидан, нафақат ижро ҳокимияти тизимида, балки барча давлат идоралари қошида тартибга солиш таъсирини баҳолаш тузилмалари ташкил этиш, стратегик мақсад ва вазифаларни норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар билан синхрон (параллел) риволантиришни таъминлаш. Яъни, қонунчиликка ўзгартириш ва қўшимча киритилгунга қадар ишлаб чиқарувчилар, тадбиркорлар манфаатини таъминлаш лозим;

тўртинчидан, «ақлли тартибга солиш» моделларини жорий этишда идоралараро ахборот аламашишнинг самарали тизимини жорий этиш муҳим. Яъни бошқарув қарорлари самарадорлигини

¹⁸⁹ Қараг: Ҳаракатлар стратегияси асосида жадал тараққиёт ва янгиланиш сари. / Нахрга тайёрловчилар: М.Бекмуродов, Қ.Қуронбоев, Л.Тангриев. –Т.: Фафур Гулом номиядаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2017. 20-бет.

¹⁹⁰ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги 5308-сонли фармонига илова. //www.lex.uz

¹⁹¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 8 августдаги «Норма ижодкорлиги фаолиятини такомиллаштириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5505-сонли фармони // www.lex.uz

баҳолашнинг ягона услубияти мавжуд бўлиши, ижро ҳокимияти фаолиятини турлича баҳолаш, шунингдек, сохта рақамлар кўрсатилишининг олди олинади. Масалан, Швейцария ва Францияда йиллик ҳисобот текширувлари нафақат ижрочи ҳокимият томонидан ўтказилади, балки улар парламент даражасида ҳам ўрганилади;

бешинчидан, муддатли норматив актларни (инг. sunset legislation) қабул қилиш тизимини жорий этиш лозим. Бунда қабул қилинадиган тартиб-тамойил белгиланган муддати тугаши билан, янги норматив ҳужжат қабул қилишни тақозо этади. Бу ўз навбатида тадбиркорлик субъектларига бизнесни стратегик режалаштириш ва таваккалчиликни баҳолашга амалий кўмак беради.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида, яъни вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилишда икки хил ёндашувни: ички самарадорлик ва ташқи самарадорлик кўрсаткичларининг ўзаро боғлиқлигини ҳисобга олиш лозим. Ички самарадорлик вилоят, туман, шаҳар ҳокимликлари «йўл хариталари», давлат дастурлари доирасида шакллантирилган чора-тадбирлар режаси, мақсадли дастурлар ва тармок дастурларининг бажарилишида ўз ифодасини топади. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолиятида бошқарув қарорларининг ташқи самарадорлиги ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий барқарорлиги, экспорт салоҳиятининг ошиши натижасида ҳалқаро алоқаларнинг ривожланиши, эришилган натижаларнинг республика миқёсида эътироф этилиши назарда тутилади.

Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолиятида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда қарорни амалга ошириш натижалари (қарор самарадорлиги – K_c) ва қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш, уни қабул қилиш ва амалга ошириш харажатлари (қарор харажатлари – K_x) ҳисобга олинади. Вилоят, туман ва

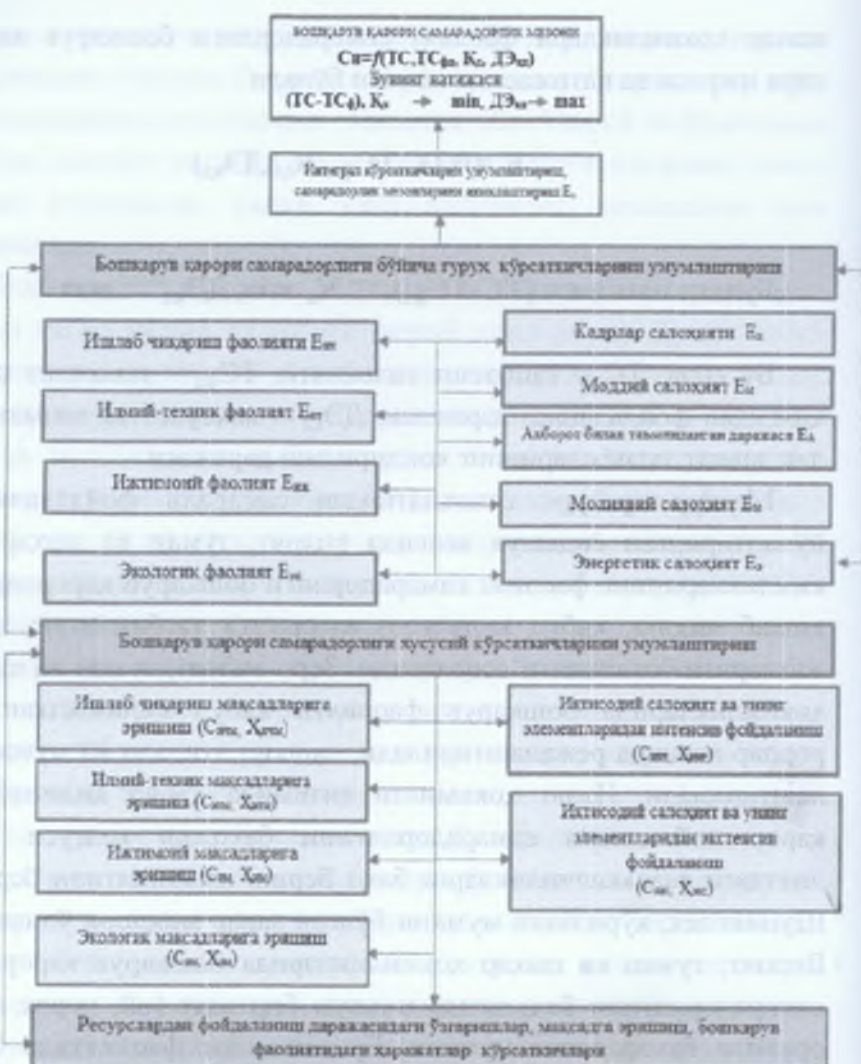
шаҳар ҳокимликлари фаолият самарадорлиги бошқарув қарорлари ижроси ва натижасида намоён бўлади.

$$K_c = f(TC, TC_{fd}, K_x, DЭ_{kd})$$

Бунинг натижаси $(TC - TC_{fd}) \rightarrow K_x \min, DЭ_{kd} \rightarrow \max$

Бу ерда: TC – ташкилот салоҳияти, TC_{fd} – ташкилот салоҳиятидан фойдаланиш даражаси, $DЭ_{kd}$ – маҳсулот ва хизматлардан давлат эҳтиёжларининг қондирилиш даражаси.

Мазкур «ресурс салоҳияти»дан самарали фойдаланишга йўналтирилган ёндашув асосида вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг фаолият самарадорлиги бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалиётга татбиқ этиш харажатларига боғлиқлиги асосланади. Зеро вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув фаолияти қабул қилинаётган қарорлар асосида режалаштирилади, ташкил этилади ва мувофиқлаштирилади. Ижро ҳокимияти тизимида қабул қилинаётган қарор лойиҳалари самарадорлигини баҳолаш келгуси фаолиятдаги таваккалчиликларга баҳо бериш имкониятини беради. Шунингдек, кўрилиши мумкин бўлган зарар миқдори ўлчанади. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда маълум бир вақт (ой, чорак, йил) оралиги баҳоланиши мумкин. Бу ташкилот фаолиятида бошқарув қарорлари самарадорлик кўрсаткичлари тизимининг мавжудлигига боғлиқ (26-расм).



Мазкур методикадан фойдаланишда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, туманлар ва шаҳарларни комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарларининг бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш индикаторларини ҳисобга олиш зарур (8-илова). Тадқиқот ишида вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари самарадорлигини қуйидагича ҳисоблаш тавсия этилди:

$$E_x = E_{\text{ref}} + E_{\text{HT}} + E_{\text{gok}} + E_{\text{gk}} = \frac{C_{\text{ref}} + C_{\text{HTM}} + C_{\text{HT}} + C_{\text{gk}}}{K_x} = \frac{\sum_i C_i}{K_x}$$

агарда $E_{ич}$ ва $S_{ичм}$, $E_{итва}$ $S_{итм}$, $E_{ижк}$ ва $S_{им}$, $E_{жк}$ ва $S_{эм}$ — бошқарув қарорларининг самарадорлиги илмий-техник, ишлаб чиқариш, ижтимоий ва экологик мақсадларига эришиш орқали намоён бўлади:

C_1 – ташкилотнинг t -м бўлимида (иш жойида) бошқарув қарорларини амалга ошириш самараси;

K_x – бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш харажатлари;

п – бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда иштирок этган бўлимлар сони.

Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимиятларида бошқарув қарорлари қабул қилишда ва унинг самарадорлигини баҳолашда ички (интенсив) ва ташқи (экстенсив) таъсир омилларини ҳам ҳисобга олиш лозим.

Мазкур методика норматив-ҳуқуқий тусдаги қарорлар самарадорлигини баҳолаш орқали ижро тизимида бошқарув фойятининг қандай йўлга қуйилганлиги, шунингдек, ҳокимнинг бошқарув услуби ва фаолиятини баҳолаш имконини беради. Шунингдек, ушбу методика асосида қарорлар самарадорлигини баҳолашда қарорни ишлаб чиқиш ва ижросини таъминлашга қаратилган кириш параметрлари (вақт, молиявий ресурслар ва ҳоказо) ва қарор натижасига қаратилган чиқиш параметрлари

(эришилган натижалар, ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар)ни аниқ белгилаб олиш керак. Бу жараён динамик хусусиятга эга бўлиб, давлатнинг олиб бораётган ижтимоий-иқтисодий сиёсатига мос равишда ўзгариб боради. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг иқтисодий салоҳияти ташқи ва ички муҳит омилларининг ўзаро муносабати шароитида жами мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш асосида ўз олдида қўйган мақсадларига эришиш қобилияти сифатида намоён бўлса, ҳудудлардаги аҳоли сони, таркиби, динамикаси ва унинг интеллектуал миқдорини ижтимоий салоҳият сифатида таърифлаш мумкин. Ҳоким бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий салоҳиятидан самарали фойдаланиш методологиясига амал қилиши лозим.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилишга доир фаолиятини такомиллаштиришда ҳуқуқий тарғибот технологияларидан самарали фойдаланиш, шунингдек, қарорлар муҳокамасини уч босқичда амалга ошириш лозим: биринчи босқичда қарор лойиҳасининг камида учта варианти муҳокамага қўйилиши керак, бу фуқароларга танлаш имкониятини беради; иккинчи босқичда энг кўп изоҳ ва таклифлар қолдирилган лойиҳа варианти умумлаштирилиб, муҳокамага қўйилиши лозим; учинчи босқичда қабул қилинаётган якуний лойиҳанинг муҳокамага қўйилиши ва экспертлар ҳамда жамоатчиликнинг якуний фикри умумлаштирилиб, тегишли тартибда экспертизадан ўтказилиши лозим.

ХУЛОСА

Ўзбекистонда амалга оширилаётган демократик бозор ислохотларини янада чуқурлаштириш, 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув самарадорлигини таъминлаш бевосита улар томонидан қабул қилинган қарорлар натижасига боғлиқ.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг аҳамияти кўйидагилар билан изоҳланади:

Биринчидан, 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси¹⁹³нинг «Иқтисодиётни ривожлантириш ва либераллаштиришнинг устувор йўналишлари»нинг 3.5-бандида: «Вилоят, туман ва шаҳарларни комплекс ва мутаносиб ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш, уларнинг мавжуд салоҳиятидан самарали ва оптимал фойдаланиш» вазифаси белгиланган. Мазкур вазифанинг жойларда ижро этилиши ва назоратининг тизимли амалга оширилиши масъул раҳбар кадрларнинг самарали бошқарув қарорларини қабул қилишига боғлиқ. Шу нуқтаи назардан ҳам бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини бугунги кун талабларидан келиб чиқиб такомиллаштириш, тизимли таҳлилнинг замонавий усулларида фойдаланиш орқали муаммони комплекс ўрганиш, оптимал қарорлар қабул қилиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Иккинчидан, маҳаллий ижро ҳокимияти тизимида раҳбар кадрлар қабул қилинаётган қарорларнинг реал фойда бераётганини ҳар бир фуқарога аниқ мисоллар билан кўрсата бера

¹⁹³ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги 4947-сонли Фармонида 1-илова. // www.lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3114480

олиши, пухта ўйланган, тизимли таҳлил асосида ҳар томонлама тўғри қарор қабул қила олиш тажрибаси ва малакасига эга бўлиши талаб этилади. Раҳбарлик фаолиятида учрайдиган муаммоларни ҳал этишда фанлараро ёндашувни талаб этадиган тизимли таҳлил усулларида фойдаланиш самарали қарорлар қабул қилиш имкониятини беради.

Учинчидан, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев асарлари асосида маҳаллий ижро ҳокимият органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолаш индикаторларини ишлаб чиқиш, шунингдек, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштиришга оид халқаро умумэтироф этилган стандартлар ва ривожланган хорижий давлатлар амалиётини имплементация қилиш, шунингдек, бошқарув қарорлари қабул қилишга кўмаклашувчи тизимлар – DSS (Decision Support System) ва «STATA», «MINITAB», «Win QSB», «Maple soft» каби махсус компьютер дастурларидан самарали фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Тўртинчидан, «Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган норматив-ҳуқуқий ҳужжат (бошқарув қарор)лар самарадорлигини баҳолаш тартиби тўғрисида» йўриқнома ишлаб чиқиш лозим. Йўриқномада «бошқарув қарорлари самарадорлиги», «бошқарув қарорлари қабул қилиш тартиби» ва «бошқарув қарорлари самарадорлиги индикаторлари» тушунчаларига қонунчиликда аниқ таърифлар берилиши маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмни такомиллаштиришга ҳуқуқий асос бўлиб хизмат қилади.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолашга доир миллий ва хорижий тажриба киёсий ўрганилиши натижасида Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари

қабул қилиш механизмни такомиллаштириш бўйича қуйидаги амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилди:

1. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолиятининг муваффақиятини таъминловчи асосий омиллардан бири саналади. Айнан самарали бошқарув қарорлари маҳаллий давлат ҳокимияти органларида «шахс-жамият-давлат» манфаатлари уйғунлигини таъминлаган ҳолда барча ресурслардан тўлиқ фойдаланиш имкониятини беради. Шу жиҳатларни ҳисобга олиб, тадқиқотда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорларининг назарий асослари, шунингдек, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳасини ишлаб чиқишда ҳудудий хусусиятларни ҳисобга олиш услубиёти таклиф этилди.

2. Тадқиқотда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг «ақлли тартибга солиш» модели элементларини қўллаш бўйича таклифлар берилди. Мазкур таклифлар асосида бошқарув қарорлари қабул қилишга таъсир этувчи омилларни аниқлаш, бошқарув қарорлари ва уларнинг лойиҳаларини коррупцияга қарши экспертизадан ўтказишнинг самарали усуллари ва методологиясини татбиқ этиш, шунингдек, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари томонидан ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича «Йўл хариталари» ишлаб чиқилади.

3. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида очиклик, шаффофлик, тизимлилик, келишилганлик ҳамда жамоатчилик жалб этилишини таъминловчи концептуал жиҳатдан янги механизмларни жорий этишни назарда тутувчи бошқарув қарорларини илгари суриш, ишлаб чиқиш ва қабул қилиш алгоритми (электрон қарор қабул қилиш тизими) ишлаб чиқилган. Бу эса, маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилиш ва амалий фаолияти ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш, бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмни такомиллаштириш, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида оптимал қарорлар қабул қилиш имконини кенгайтиради.

4. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ижтимоий, иқтисодий ва ташкилий усуллари асосланган механизми ўрганилди. Бу, ўз навбатида, «туман (шаҳар) – вилоят – республика» тамойилига асосан, ҳоким ва унинг ўринбосарларининг ҳафталик ва ойлик иш режалари бажарилишини назорат қилишнинг инновацион механизмларини такомиллаштириш имконини беради.

5. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қарор лойиҳаларининг муқобил вариантларини онлайн тартибда муҳокама қилиш орқали очиклик ва шаффофликка асосланган қарор қабул қилиш моделини татбиқ этиш, аҳоли ўртасида социологик сўровларни мунтазам ўтказиб бориш орқали жамоатчилик фикрини ўрганишнинг электрон тизимини яратиш муҳим аҳамиятга эга. Норматив ҳужжатларнинг фаолиятининг институционал асосларини такомиллаштириш мақсадида маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қабул қилинаётган бошқарув қарорларини тартибга солиш таъсирини баҳолаш, қарорлар қабул қилиш жараёнидаги мавжуд тизимли камчиликларни аниқлаш, қарор лойиҳаларини тайёрлашда идоралараро ахборот алмашишни мувофиқлаштириш вазифасини ҳокимликларда доимий фаолият юритаётган эксперт-таҳлил гуруҳларига юклаш мақсадга мувофиқ. Бунда эксперт ҳамжамияти билан маслаҳатлашиш ва уларнинг салоҳиятидан бошқарув қарорлари лойиҳаларини ишлаб чиқиш жараёнида фойдаланишнинг самарали механизмларини яратиш лозим. Вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларидаги «эксперт-таҳлил гуруҳ»лари фаолиятини такомиллаштириш орқали ҳокимиятлар ҳузурида «ақлий марказлар»нинг ташкил этилиши профессионал экспертлардан таркиб топган, яқин, ўрта ва узоқ муддатли стратегияларни ишлаб чиқиш, ҳудудларда мавжуд муаммоларни илмий тадқиқ қилиш, қабул қилинаётган бошқарув қарорлари таъсирини баҳолаш имкониятини беради.

6. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари бошқарув қарорлари лойиҳаларини иқтисодий, молиявий, экологик, коррупцияга қарши ва бошқа турдаги экспертизасини амалга ошириш бўйича менежмент, иқтисодиёт, молия ва юридик соҳалардаги магистратура курсларига махсус «норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар экспертизаси» курсини киритиш. Барча ОТМ муассасалари

магистратура босқичи талабаларига мутахассислик йўналишидан келиб чиқиб, «Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологиялари» курсини киритиш мақсадга мувофиқ.

7. Бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш бўйича илғор хорижий тажриба сифатида маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «ақлий тартибга солиш» моделининг жорий этилиши ишлаб чиқиляётган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар орқали қуйидаги натижаларга эришиш имкониятини беради: 1) рақобатдошликни ошириш; 2) бозорнинг очиклигини рағбатлантириш; 3) турмуш даражасини яхшилаш; 4) атроф-муҳитни муҳофаза қилиш; 5) бошқарувда шаффофлик ва қонун устуворлигини таъминлаш.

8. Бошқарув қарорларини қабул қилишгача юзага келиши мумкин бўлган фойда, харажат ва оқибатларни баҳолаш тартибини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Бу муаммони таснифлаш ва даражалаштириш, қарор лойиҳасини муҳокамадан ўтказиш, қарор муқобилларини аниқлаш, қарор муқобилларини баҳолаш, қарор муқобилларидан энг оптималини танлаш, қарорни амалга ошириш механизмларини ишлаб чиқишга бўлган жараёни ўз ичига олади.

9. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини комплекс баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилмаганлиги ижро ҳокимияти тизимида раҳбар кадрлар томонидан қабул қилинаётган бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш имкониятини чеклайди. Шу нуқтаи назардан ҳам Вазирлар Маҳкамаси томонидан «Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари самарадорлигини (барча йўналишлар бўйича) баҳолаш мезонлари тўғрисида» Низом ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Бошқарув қарорлари счимларининг кўп тармоқлилигини таъминлаш, маҳаллий ижро ҳокимияти органлари бошқарувида сифат стандартларининг ишлаб чиқилиши натижасида маҳаллий ижро ҳокимияти тизимида бошқарув қарорлари самарадорлигини миқдорий (quantitative) ва сифат (qualitative) кўрсаткичлари асосида баҳолаш имконияти кенгайди.

10. Давлат бошқарувининг марказий ва маҳаллий органлари, хўжалик бошқаруви органлари доирасида қарорлар қабул қилиш жараёнида шаффофликни таъминлаш учун қўлланиладиган нор-

маларни тартибга солиш мақсадида «Қарорлар қабул қилиш жараёни шаффофлиги тўғрисида» қонун қабул қилиш мақсадга мувофиқ.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш йўллари татқиқ этиш натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Вилоят, туман, шаҳар ҳокимиятлари бошқарувида сифат босқичига эришиш, стратегик режалаштиришда, бошқарув қарорлари қабул қилишнинг самарали усулларида фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, ҳар бир қабул қилинадиган қарорда унинг ижросини таъминлаш шакли, услуби ва воситалари аниқ кўрсатилиши лозим. Бу ўринда қабул қилинган бошқарув қарорларининг қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси (ҚХММБ)да ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари веб-ресурсларида эълон қилиш механизмини такомиллаштириш муҳим.

2. Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг: «Асосий вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат»¹⁹⁴, деган фикри давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳалари учун малакали кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиш зарурлигини белгилайди. Бугунги кунда давлат раҳбари томонидан қўйиладиган асосий талаблар сифатида вужудга келган муаммони марказдан туриб эмас, балки жойларда асосли ҳал қилиш, муаммонинг вужудга келиш илдизларини чуқур ўрганиш, бошқарув қарорлари қабул қилишда барча манфаатдор томонларнинг харажатлари (бевосита ва билвосита) ва фойдалари (бевосита ва билвосита), тадбиркорлик фаолияти субъектларининг харажатлари ва фойдалари, норматив-ҳуқуқий ҳужжат нормаларини татбиқ этиш ҳамда унинг ижроси устидан назоратни амалга ошириш учун давлат бюджетидан ажратилиши лозим бўлган харажатлар миқдорини ҳисоблаш усули билан иктисодий

таҳлилни ўтказиш, умумий харажат ва фойдани қиёслашга эътибор қаратиш лозим.

3. Ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда эришилган натижани уни қабул қилишдан олдин тахмин қилинган натижа билан таққослаш зарур. Бу юзага келган камчиликлар кейинги қабул қилинадиган қарорларда такрорланмаслигининг олдини олишда ёрдам беради. Бошқарув тизимида қабул қилинган қарор, албатта, асосланган, реал, кечикмаган ва тежамкор бўлиши шарт.

4. Вилоят, туман, шаҳар ҳокимлари томонидан қабул қилинган қарорлар устидан шикоят қилишда бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш тизимини яратиш муҳим аҳамият касб этади. Фуқаро, манфаатдор томон ижро этувчи ҳокимият органлари ва уларнинг мансабдор шахслари томонидан қабул қилинган қарорлар устидан шикоят қилиш билан бирга, қарорнинг самарадорлигига ҳам баҳо беришни таъминлайдиган онлайн-сўровнома тизимини жорий этиш мақсадга мувофиқ.

5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2008 йил 26 декабрдаги «Қонун ҳужжатларини баҳолаш тизимини жорий қилиш бўйича чора-тадбирлари тўғрисида»ги 281-сонли ва 2014 йил 2 декабрдаги «Қонун ҳужжатларининг тадбиркорлик фаолиятига таъсирини баҳолаш тизимини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Қарорларига маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган бошқарув қарорларини тартибга солиш таъсирини баҳолашга доир алоҳида норма киритиш мақсадга мувофиқ. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан ишлаб чиқиляётган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларининг тадбиркорлик фаолиятига таъсирини фақат Ўзбекистон Республикасининг Интерактив давлат хизматлари ягона порталида эмас, балки ҳокимликларнинг расмий сайти орқали ҳам баҳолаш тартибини жорий этиш мақсадга мувофиқ. Бу қарор лойиҳалари муҳокамасини соддалаштириш ва мувофиқлаштириш имкониятини кенгайтиради.

6. Глобаллашув шароитида замонавий раҳбар самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш услубларини билиши, ўз фаолияти соҳасидаги муаммони ечишга тизимли ёндашиши,

¹⁹⁴ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. // «Халқ сўзи», 2014 йил 15 декабрь.

барча соҳаларда амалга оширилаётган ишларни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариши, мавжуд тизим самарадорлигини оширишга эътибор қаратиши талаб этилади.

7. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларини «Assessment-centre» услуби асосида баҳолаш тизимини жорий этиш орқали вилоят, туман, шаҳар ҳокимликларида бошқарув компетенциялари шаклланган даражасини аниқлаш мумкин. Бунда ҳокимларнинг қийин ва қалтис вазиятларда қандай ҳаракат қилишини кузатган ҳолда, унинг мақсадга интилиш йўлида қандай қарор қабул қилиши, тўсиқларни қандай енгиб ўтиши ҳақида тўлиқ маълумот олиш мумкин.

1-илова САВОЛНОМА

Ҳурматли тадқиқот иштирокчиси!

Ушбу анкета маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштиришга доир фикрингизни ўрганиш мақсадида ҳукмингизга ҳавола этилмоқда. Анкета саволларига ҳолис, самимий ва тўлиқ жавоб беришингизни сўраймиз. Жавобларингизнинг анонимлиги таъминланади. Сўров натижалари асосида маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқилади.

Сиздан анкетани тўлдиришда саволлар ва уларга берилган жавоб вариантларини диққат билан ўқишингизни сўраймиз. Танлаган жавобларингиз рўпарасига белги (+) қўйинг. Зарур бўлган ҳолларда махсус белгиланган жойларда жавоб вариантларингизни ҳам қолдиширингиз мумкин.

Тадқиқотимизда иштирок этганингиз учун ташаккур!

1. Ўзингиз ҳақида маълумот берсангиз?

1.1 Ёшингиз:

18-25 __

26-35 __

36-45 __

45-60 __

60 дан юқори __

1.2 Жинсингиз:

эркак

аёл

1.3 Иш фаолиятингиздаги раҳбарлик стажингиз (рақам билан ёзинг) _____ йил

2. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назоратининг қайси шакллари самарали деб ҳисоблайсиз?

1. Давлат органларига мурожаатлар ва сўровлар.
2. Жамоатчилик муҳокамаси.
3. Жамоатчилик эшитуви.
4. Жамоатчилик мониторинги.
5. Жамоатчилик экспертизаси.
6. Жамоатчилик фикрини ўрганиш.
7. Жавоб беришга қийналаман.
8. Жамоатчилик назоратининг барча шакллари самарали.

3. Ҳоким ва ҳоким ўринбосарлари томонидан қабул қиланаётган қарорлар муҳокамасида иштирок этганмисиз?

1. Заруриятга қараб иштирок этаман.
2. Иштирок этмаганман.
3. Иштирок этишга зарурият йўқ.
4. Ҳоким ва ҳоким ўринбосарлари бошқарув қарорларини ўзлари қабул қилади.

4. Бошқарув қарорлари самарадорлигини қайси кўрсаткичлар билан баҳолаш муҳим?

1. Бошқарув қарорларининг ташкилий самарадорлиги.
2. Бошқарув қарорларининг иқтисодий самарадорлиги.
3. Бошқарув қарорларининг ижтимоий самарадорлиги.
4. Бошқарув қарорларининг технологик самарадорлиги.
5. Бошқарув қарорларининг ҳуқуқий самарадорлиги.
6. Бошқарув қарорларининг экологик самарадорлиги.
7. Ушбу кўрсаткичларнинг барчаси муҳим.

5. Бошқарув қарорлари самарадорлигини белгиловчи миқдор (Quantitative indicators) ва сифат (qualitative indicators) кўрсаткичларидан қай бири муҳим?

1. Миқдор-сон (Quantitative indicators) кўрсаткичлари.
2. Сифат (qualitative indicators) кўрсаткичлари.
3. Ҳар иккала кўрсаткичлар ҳам муҳим.
4. Жавоб беришга қийналаман.

6. Сиз яшаётган туманда ҳоким қарорлари самарадорлиги халқ томонидан баҳоланадими?

1. Халқ ҳоким қарорларининг барчаси билан таниш эмас.
2. Халқ ҳоким қарорлари самарадорлигини баҳолаш шарт эмас.
3. Халқнинг ҳоким қарорлари самарадорлигини баҳолаш тартиби ва механизми ишлаб чиқилмаган.
4. Ҳоким қарорлари самарадорлигининг фақат юқори ташкилот ва вазирликлар томонидан баҳоланиши етарли.
5. Бошқа омиллар таъсири

7. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигининг сифат кўрсаткичларини ишлаб чиқишда қайси жиҳатларга эътибор қаратиш муҳим:

1. Қарорнинг ўз вақтида бажарилиши.
2. Қарорларнинг илмий асосланганлик даражаси.
3. Ижро механизмлари аниқ белгиланганлиги.
4. Қарорда белгиланган вазифаларни реал ҳаётда қўллаш имкониятининг юқорилиги.
5. Қарорнинг қонунийлиги.
6. Бу кўрсаткичлар муҳим эмас.
7. Барча кўрсаткичлар муҳим

8. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигининг миқдор кўрсаткичларини ишлаб чиқишда қайси жиҳатларга эътибор қаратиш муҳим:

1. Қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш харажатларининг камлиги.
2. Қарор қабул қилишда вақт тежамкорлиги.
3. Ресурсларнинг оптимал тақсимланганлиги.
4. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш босқичида инсон ресурсларидан самарали фойдаланилганлиги.
5. Барча кўрсаткичлар муҳим

9. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда қайси омилларни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ:

1. Аҳоли турмуш даражасини.
2. Интеллектуал салоҳияти.
3. Ижтимоий муносабатларнинг криминаллашуви.
4. Ишлаб чиқаришнинг ўсиши.
5. Пулнинг қадрсизланиши.
6. Ижтимоий-иқтисодий номуносибликнинг кучайиш динамикаси.

10. Сизнингча, раҳбар фаолиятида самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилинишининг сабаблари нимада?

1. Кутилмаган вазиятлар.
2. Қарор лойиҳасини тайёрловчилар айби.
3. Қарорнинг камлиги.
4. Жавоб беришга қийналаман.
5. Бошқа омиллар таъсири

11. Сизнинг фикрингизча, раҳбар ҳар доим ҳам сифатли ёки самарали қарорлар қабул қиладими?

- 1) Ҳақиқат.

2) Қисман.

3) Таҳлил этиш қийин.

4) Ахборотга эътибор бериш.

6. Бошқа омиллар таъсири

12. Бошқарув қарорлари самарадорлигига таъсир кўрсатувчи ташқи муҳит омилларининг муҳимлиги жиҳатидан кетма-кетлигини кўрсатинг (рақамлар орқали):

- иқтисодий ____
- демографик ____
- табиий ____
- илмий ва техникавий ____
- ҳуқуқий ____
- сиёсий омиллар ____
- мамлакатнинг маданий анъаналари (менталитет) ____
- ташкилот фаолияти билан бевосита манфаатдор бўлган гуруҳлар ____
- ижтимоий-психологик ____

13. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда қандай муаммолар мавжуд?

14. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари томонидан самарали қарор қабул қилиш учун нималарга эътибор бериш керак? Ўз фикрингизни баён қилинг

Сурхондарё вилояти Ушун туманида 2018 йил январь-май ойлари оралиғида бўлиб ўтган мажлислар ҳақида
ТАҲЛИЛИЙ МАЪЛУМОТ

Мажлис номи	Мажлислар сони			Сарфланган соат		
	Республика	Вилоят	Туман	Республика	Вилоят	Туман
Қишлоқ ҳўжалиги	55	45	18	57	60	20
Ташқи алоқалар	2	2	1	3	4	2
Таълим тизими	3	4	8	7	5	10
Миграция	2	2	2	3	4	3
Экспорт	4	7	6	5	10	7
Ёшларга оид шикоят ебрати	3	3	6	5	5	8
Хотин-қизлар масаласи	4	5	7	9	7	9
Соғлиқни сақлаш	4	4	4	6	6	5
Иқтисодий соҳаси	6	8	12	6	11	12
Туризм	1	2	2	3	3	3
Қурилиш масаласи	4	8	8	7	11	10
Байрамларга ва тадбирларга таъйирилик	3	4	6	5	6	6
Ободонлаштириш	3	3	3	7	5	4
Давлат дастурлари	2	3	3	4	4	4
Савоат соҳаси	1	1	1	1	2	2
Инвестициялар	1	3	3	2	5	4
Фабрикатда вазирилар	2	1	1	4	1	2
Иқтисодий соҳа	1	1	6	1	2	6
	101	106	97	135	151	117

Қилисларё вилояти Яқсабон туманида 2018 йил январь-май ойлари оралиғида бўлиб ўтган мажлислар ҳақида
ТАҲЛИЛИЙ МАЪЛУМОТ

Мажлис номи	Мажлислар сони			Сарфланган соат		
	Республика	Вилоят	Туман	Республика	Вилоят	Туман
Қишлоқ ҳўжалиги	55	55	16	57	58	19
Ташқи алоқалар	2	2	1	3	4	2
Таълим тизими	3	3	8	7	7	10
Миграция	2	2	2	3	3	2
Экспорт	4	4	6	5	9	7
Ёшларга оид шикоят ебрати	3	3	11	5	7	13
Хотин-қизлар масаласи	4	4	7	9	10	8
Соғлиқни сақлаш	4	4	5	6	8	6
Иқтисодий соҳаси	6	16	11	6	16	13
Туризм	1	1	2	3	4	2
Қурилиш масаласи	4	4	6	7	9	7
Байрамларга ва тадбирларга таъйирилик	3	3	5	5	4	6
Ободонлаштириш	3	3	3	7	5	5
Давлат дастурлари	2	2	4	4	7	5
Савоат соҳаси	1	1	2	1	1	2
Инвестициялар	1	1	2	2	1	2
Фабрикатда вазирилар	2	2	2	4	5	3
Иқтисодий соҳа	1	1	9	1	1	11
	101	111	102	135	159	123

Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг бошқарув қарорлари лойиҳаларини комплекс баҳолаш мезонлари¹⁹⁵

БАҲОЛАШ МЕЗОНЛАРИ	БАҲОЛАШ ТАСНИФИ
Бошқарув қарорларининг ташкилот стратегик мақсадларига мувофиқлиги ва асосий ғояси белгиланганлиги	Қарор қабул қилишнинг илмий асосланганлиги, қарорда «Шахс-жамият-давлат» манфаатларининг устуворлиги. Қарор преамбуласи (кириш қисми)да мақсаднинг тўғри белгиланганлиги.
Қарор қабул қилиш сабабларининг асосланганлиги	Ижрочилар учун қарор қабул қилиш сабабларининг тушунарлилиги, қарорнинг долзарблик касб этиши. Қарор қабул қилишда вазиятнинг танқидий таҳлил этилганлиги, қарор қабул қилиш заруриятининг асосланганлиги.
Вазифанинг аниқ белгиланганлиги, ижрога йўналтирилганлиги	Ижро учун вазифаларнинг аниқ тақсимланганлиги. Ижро механизми тизимли ишлаб чиқилганлиги, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш дастурлари ижросини таъминлашга қаратилганлиги.
Қарорлар лойиҳасининг тайёрланиш сифати	Бошқарув қарорлари қабул қилиш хусусияти (ҳужжатнинг номланиши, расмий шаклнинг мавжудлиги, экспертизадан ўтказилганлиги).
Бошқарув қарорларида мотивациялаш	Бошқарув қарорларининг самарали татбиқ этилишига кўмаклашувчи рағбатларнинг

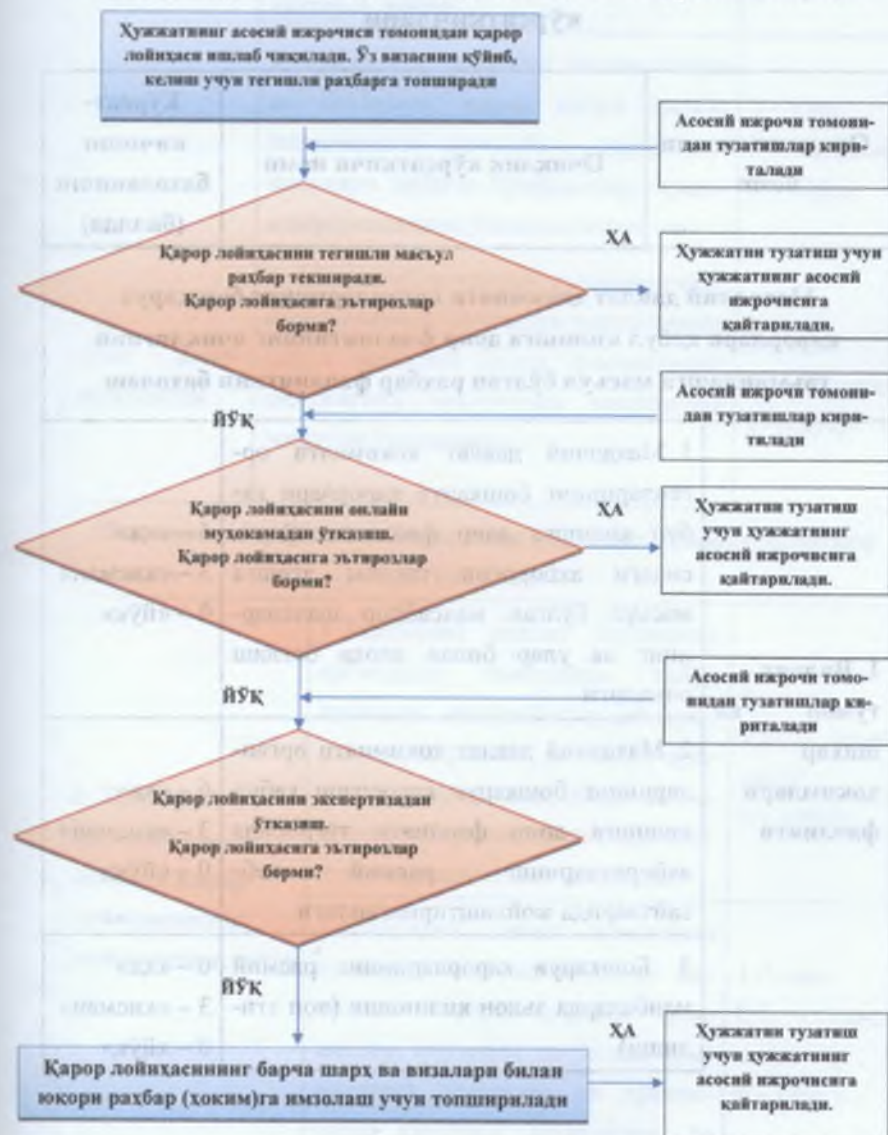
омилларининг ҳисобга олинганлиги	мавжудлиги, ижрочи ва манфаатдор ташкилотларнинг мотивациялаш воситаларидан фойдаланилганлик даражаси.
Қарорларда ижрочилар индивидуал хусусиятларининг ҳисобга олинганлиги	Бошқарув қарорларини амалга оширишда ижрочиларнинг индивидуал имконият ва қобилиятларининг ҳисобга олинганлиги.
Бошқарув қарорининг қонуний асосга эга эканлиги	Бошқарув қарорларининг амалдаги қонунларга ва норматив-ҳуқуқий ҳужжатларга мувофиқлиги, ваколат доирасида қабул қилинганлиги.
Бошқарув қарорларининг самарадорлик кўрсаткичларига мувофиқлиги	Кутилаётган натижаларнинг самарадорлик кўрсаткичларига мувофиқлиги, қарорнинг ўз вақтида бажарилиши, ҳудудлар ижтимоий-иқтисодий ривожланиш ҳолатининг реал ўзгариши.
Бошқарув қарорлари қабул қилишда ахлоқ таъминчилиги	Қарор қабул қилишда демократик ва ахлоқий қадриятларга таянилганлик.
Бошқарув қарорлари қабул қилишда ресурслардан самарали фойдаланиш	Оптимал бошқарув қарорлари қабул қилиш, қарор ижросини таъминлашда ресурслардан оқилона фойдаланиш, қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлашда инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш.
Бошқарув қарорларининг янгилиги	Қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлашда инновацион ёндашувнинг мавжудлиги, қарор ижрочиларининг ижодий ёндашувини ҳисобга олиш.
Бошқарув қарорлари техник-дастурий	Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашга кўмаклашувчи техник-дастурий таъ-

¹⁹⁵ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

таъминотининг мавжудлиги	минотнинг мавжуд бўлиши, электрон ҳукумат тизимидан самарали фойдаланиш даражаси.
Бошқарув қарорлари ижросининг ташкилот имижига ижобий таъсири	Қарор ижросининг ташкилот имижига таъсир этиш ҳолатини баҳолаш, қарор қабул қилувчи шахснинг жамиятдаги ижтимоий мавқеи.
Қарорлар муқобилларининг мавжудлиги	Қарор лойиҳалари ишлаб чиқишда муқобилнинг мавжудлиги, қарорни реал амалиётда қўллаш имкониятининг юқорилилиги.
Бошқарув қарорларининг ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) ва хўжалик фаолиятини самарали ташкил этишга қаратилганлиги	Бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш натижасида ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) самарадорлигининг ошиши, ишлаб чиқаришнинг техник ва технологик даражаси, маҳсулот ва хизматларнинг сифати яхшиланиши.

5-илова

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларига электрон қўрғинида виза қўйиш тизими



Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиклиги кўрсаткичлари

Очиклик мезони номи	Очиклик кўрсаткичи номи	Кўрсаткичнинг баҳоланиши (баллда)
Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолиятининг очиклигини таъминлашга масъул бўлган раҳбар фаолиятини баҳолаш		
1. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари фаолияти	1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти тўғрисидаги ахборотни тақдим этишга масъул бўлган мансабдор шахсларнинг ва улар билан алоқа боғлаш очиклиги	6 – «ҳа» 3 – «қисман» 0 – «йўқ»
	2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти тўғрисида ахборотларнинг расмий веб-сайтларида жойлаштирилганлиги	6 – «ҳа» 3 – «қисман» 0 – «йўқ»
	3. Бошқарув қарорларининг расмий манбаларда эълон қилиниши (чоп этилиши)	6 – «ҳа» 3 – «қисман» 0 – «йўқ»

	4. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қарор қабул қилиш жараёнида манфаатдор томонларнинг иштирок этиши	6 – «ҳа» 3 – «қисман» 0 – «йўқ»
	5. Фуқаролик жамияти институтлари ва ОАВнинг қарор қабул қилиш жараёнидаги иштироки, қарор лойиҳалари бўйича брифинглар, пресс-конференциялар ўтказиладиганлиги	6 – «ҳа» 3 – «қисман» 0 – «йўқ»
Блок коэф-фициенти	6. Маҳаллий вакиллик органларининг мажлисларида бошқарув қарорларини қабул қилишга доир фаолиятнинг очиклигини таъминлаш масалалари эшитуви ўтказилиши	3 – «ҳа» 2 – «қисман» 1 – «йўқ»
Очикликни таъминлашнинг аниқ усуллари самарадорлигини баҳолаш		
2. Ҳокимият расмий веб-сайтида қарор лойиҳасининг жойлаштирилиши	1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, норматив ва бошқа ҳужжатлар, шунингдек, ижро этилишининг бориши тўғрисида маълумотларнинг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, норматив ва бошқа ҳужжатларга ўзгартиш ва қўшимчалар киритиш, шунингдек, ўз	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»

	кучини йўқотган деб топиш тўғрисида маълумотларнинг эълон қилиниши	
	3. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан меъёрий-ҳукукий ҳужжатлар, норматив ва бошқа ҳужжатларнинг ишлаб чиқиладиганлиги тўғрисида маълумотларнинг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	4. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинган қарорларнинг ижро этилиши тўғрисида маълумотларнинг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	5. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти тўғрисида ахборот олишга доир сўровларни кўриб чиқишнинг умумий натижалари ҳақида ахборотнинг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	6. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти тўғрисида ахборот тақдим этиш учун масъул бўлган мансабдор шахсларнинг, улар билан алоқа боғлаш маълумотларининг ва И.Ш.Фнинг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»

	7. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти тўғрисида уларнинг расмий веб-сайтларида жойлаштириладиган ахборот рўйхатининг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	8. Ахборотдан фойдаланувчиларнинг Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир очик ҳайъат мажлисларида ҳозир бўлиш тартибининг эълон қилиниши	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	9. Ахборот олишга электрон сўров бериш он-лайн хизматининг мавжудлиги	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	10. Ахборот олишга берилган сўров ижросини он-лайн назорат қилишнинг мавжудлиги	1 – «ҳа» 0,5 – «қисман» 0 – «йўқ»
	Қарор лойиҳаларининг муқобиллари мавжудлиги	0,5
Блок коэффициенти	Қарор лойиҳаларининг давлат тилида берилиши	0,1
	Ахборот жойлаштириш муддатларининг даврийлигига риоя қилиш	0,4

4. Ахборот стендлари ва (ёки) шундай мақсад учун мўлжалланган бошқа техник воситалар ёрдамида қарор лойиҳаларининг тақдим қилиниши	1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қарор лойиҳаларини муҳокама қилиш тартиби тўғрисидаги маълумотлар, маълумот хизмати телефонлари, ишонч телефонлари рақамлари тўғрисида маълумотларнинг мавжудлиги	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
	2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилиниши режалаштирилаётган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида ахборотнинг мавжудлиги	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
	3. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган қарорлар тўғрисида ахборот олишга доир сўровни қабул қилиш тартиби ҳақида ахборотнинг мавжудлиги	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
	4. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан аризалар, таклифлар ҳамда шикоятларни қабул қилиш тартиби тўғрисида ахборотнинг мавжудлиги	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
Блок коэффициенти	Ахборот стендлари ва (ёки) шундай мақсад учун мўлжалланган бошқа техник воситаларни жойлаштириш шартларининг конун талабларига мувофиқлиги	1 – «ха» 0,75 – «қисман» 0,5 – «йўқ»

5. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доирнинг очик ҳайъат мажлисларида ахборотдан фойдаланувчиларининг ҳозир бўлиши учун шаронглар яратилганлиги	1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг очик ҳайъат мажлислари ўтказилиши ҳақида анонсларнинг эълон қилиниши	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
	2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилиниши режалаштирилаётган қарор лойиҳалари тўғрисида маълумотларни манфаатдор томонлар учун хабарлар тарқатишнинг ташкил этилганлиги	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
	3. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг очик ҳайъат мажлисларида иштирок этиш учун ННТ, ОАВга таклифномалар юбориши	2 – «ха» 1 – «қисман» 0 – «йўқ»
Блок коэффициенти	Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг очик ҳайъат мажлисларида манфаатдор томонлар, ННТ, ОАВнинг иштирокининг ҳужжатлар билан тасдиқланганлиги	1 – «ха» 0,75 – «қисман» 0,5 – «йўқ»

**Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг «smart regulation»
механизмини амалга ошириш босқичлари**

I босқич	Вазиятни таҳлил қилиш, муаммони аниқлаш	Қарор мақсадларини белгилаш, белгиланган мақсадга эришиш йўллари аниқлаш.
II босқич	Муҳокама ўтказиш	Қарор лойиҳасининг камида 3 та вариантлари онлайн муҳокамага қўйиш. Тегишли томонларни муҳокамага жалб қилиш. Қарор қабул қилиш бўйича барча таклиф ва ташаббусларнинг ҳисобга олинishi.
III босқич	Қарор муқобилларини ишлаб чиқиш	Ҳокимият ва фуқаролик жамияти институтлари ўртасида қарор лойиҳаси бўйича музокаралар ўтказиш. Тартибга солиш вариантларини аниқлаш. Қарор лойиҳаси вариантларининг салбий ва ижобий томонларини баҳолаш
IV босқич	Баҳолаш	Қарор лойиҳасидаги ҳар бир вариантнинг ижобий ва салбий (фойда ва ҳаражат) оқибатларини таҳлил қилиш. Тўлиқ экспертизадан ўтказиш.
V босқич	Танлаш	Энг оптимал вариантни танлаш.
VI босқич	Ишлаб чиқиш	Қарорни амалга ошириш механизмини ишлаб чиқиш.

**Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, туманлар ва
шаҳарларни комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш
бўйича ҳудуд раҳбарларининг бошқарув қарорлари
самарадорлигини баҳолаш
ИНДИКАТОРЛАРИ**

№	Индикатор (кўрсаткич)нинг номи	Ўлчов бирлиги	Индикатор (кўрсаткич)ни ҳисоблаш методикаси	Индикаторни баҳолаш методикаси	Масъул вазирликлар, идоралар ва бошқа ташкилотлар
Ижтимоий самарадорлик индикаторлари					
1.1.	Корхона (ташкилот)да ижтимоий-маънавий муҳит барқарорлиги	0 – 10 балл	Қарорнинг ташкилот (муассаса) ва ҳудудлардаги ижтимоий-маънавий муҳитга таъсири онлайн социологик сўровнома натижалари	100 фоиз кўрсаткич 10 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	ВМ Таълим, соғлиқни сақлаш, жисмоний тарбия ва спорт масалалари комплекс, Республика Маънавият ва маърифат маркази

1.2.	Қарор ижрочиларининг ижтимоий фаоллик даражаси	0 – 10 балл	Қарор ижросининг белгиланган муддатда ижрочилар томонидан тўлиқ бажарилиши	100 фоиз кўрсаткич 10 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Парламент назорати субъектлари
1.3.	Манфаатдор ташкилотлар, фуқаролар ва ходимларнинг қарордан қониқиб даражаси	0 – 10 балл	Қарорнинг бажарилиши бўйича онлайн социологик сўровнома натижалари	100 фоиз кўрсаткич 10 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Жамоатчилик назорати субъектлари
1.4.	Қарор ижросини бажаришда ижтимоий шериклик муносабатларининг мавжудлик даражаси	0 – 10 балл	Қарор ижрочилари ўртасидаги ижтимоий шериклик ва ҳамкорлик муносабатлари ўрнатилиш сонининг умумий ижрочилар ва манфаатдор ташкилотлар сонига нисбати	100 фоиз кўрсаткич 10 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Парламент назорати субъектлари, жамоатчилик назорати субъектлари

2. Иқтисодий самарадорлик индикаторлари					
2.1	Ташкилот (корхона) даромадларининг ошиши даражаси	%	$C_k = D/X_k$ Бу ерда: D – корхона даромадлари, X_k – бошқарув харажатлари	Қарор натижасида эришилган даромад прогноз кўрсаткичлари бўйича 100 фоиз ва ундан ортиқ кўрсаткич энг юқори 2 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Иқтисодиёт вазирлиги
2.2	Қарор қабул қилишда бошқарув кадрлари иштироки коэффиценти	%	$K_{\text{кап}} = B_{\text{кс}} / T_{\text{хс}}$ Бу ерда: $B_{\text{кс}}$ – бошқарув кадрлари сони $T_{\text{хс}}$ – ташкилот ходимлари сони	Қарор қабул қилишда бошқарув кадрларининг 100 фоиз иштирок этиши юқори 2 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Иқтисодиёт вазирлиги

2.3	Бошқарув харажатларининг камайиш даражаси	%	$K_{БХ} = БХ / Т_{БХ}$ Бу ерда: БХ – бошқарув харажатлари Т _{БХ} – ташкилотнинг умумий харажатлари	Базис даврга нисбатан бошқарув харажатларининг ташкилот умумий харажатларидан камайиши фоиз ҳисобида баҳоланади	Иқтисодиёт вазирлиги
2.4	Ишлаб чиқилган маҳсулот (кўрсатилган хизмат)ларнинг бир бирлиги учун бошқарув харажатларининг коэффициенти	%	$K_{ИМ(X)} = БХ / М(X)_C$ Бу ерда: БХ – бошқарув харажатлари М(X) _С – маҳсулот (хизмат)лар миқдори ёки ҳажми	Базис даврга нисбатан ишлаб чиқилган маҳсулот (кўрсатилган хизмат)ларнинг бир бирлиги учун бошқарув харажатларининг камайиши фоиз ҳисобида баҳоланади	Иқтисодиёт вазирлиги

3. Ҳуқуқий самарадорлик индикаторлари					
3.1	Қарорнинг амалдаги қонунчили кка мослиги	0 – 10 балл	Давлат меъёрий-ҳуқуқий негизи ҳамда халқаро ҳуқуқ меъёрларига мувофиқлиги ва ҳуқуқий чекланганлиги, қонунчилик тизимида зиддиятлар бўлмаслиги ҳамда амалда ҳуқуқни қўллаш даражасини ўз ичига олиши	Қарор лойиҳасининг адлия бошқармалари томонидан 5 иш куни ичида ҳуқуқий экспертизадан ўтказилганлиги 100 фоиз кўрсаткич 10 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, Бош прокуратура ва манфаатдор вазирликлар ва идоралар
3.2	Норматив-ҳуқуқий ҳужжатнинг техник ва ҳуқуқий сифати кўрсаткичи	0 – 10 балл	Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинадиган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларини тайёрлаш, юридик-техник расмийлаштириш ва ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш тартиби тўғрисидаги йўриқномага мослиги	Қарор лойиҳаларини тайёрлаш ва расмийлаштириш жараёнида қўлланиладиган қоидалар, услублар, воситалар ва усуллар фойдаланилганлиги даражаси фоиз ҳисобида баҳоланади	Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, Бош прокуратура ва манфаатдор вазирликлар ва идоралар

3.3	Қарорда мақсаднинг аниқ кўрсатилганлиги	0 – 10 балл	Қарорнинг бир хил маънода талқин этилиши ва қабул қилинаётган қарорнинг қаражатлари ва фойдаларини қиёслаш	Лойиҳанинг манфаатдор органлар ва ташкилотлар билан тўлиқ келишилганлиги фоиз ҳисобида баҳоланади	Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, Бош прокуратура ва манфаатдор вазирликлар ва идоралар
3.4	Ижтимоий муносабатларни тартибга солишга қаратилганлиги	0 – 10 балл	У ёки бу қарорни қабул қилиш босқичида асоссиз ва мақсадга мувофиқ бўлмаган қарорларга чек қўйиш, амалиётга татбиқ этилаётган тартибга солишнинг белгиланган мақсадга эришиш имкониятлари, шунингдек, юзага келиши мумкин бўлган оқибатларни баҳолаш бўйича онлайн сўровнома натижалари	Қарор лойиҳаси муқобиаларини жамоатчилик муҳокамасига қўйилганлиги, қарор лойиҳасига экспертлар томонидан берилган бааларнинг ўртача қиймати	Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, Бош прокуратура ва манфаатдор вазирликлар ва идоралар

4. Ташкилий самарадорлик индикаторлари					
4.1	Қарор қабул қилишда вақтнинг тежалиши	%	Қарор лойиҳаларини тайёрлашда ахборот-дас-турний таъминотдан фойдаланилганлик даражаси	Қарор ўз вақтида қабул қилинганлиги фоиз ҳисобида	Ўзбекистон Республикаси Ҳисоб палатаси
4.2	Қарор ижросининг тўлиқ бажарилганлиги	%	Ҳисобот даври учун қарорда белгиланган прогноз кўрсаткичларининг амалда бажарилиши	100 фоиз ва ундан ортиқ кўрсаткич энг юқори 2 балл билан баҳоланади ва қолганлари фоиз кўрсаткичи бўйича энг юқори баллга нисбатан мос равишда баҳоланади	Ўзбекистон Республикаси Ҳисоб палатаси
4.3	Қарор ижросини таъминлашда ортиқча ишчи ва ходимларнинг қисқарганлик даражаси	%	Қарор ижросини таъминлашга жалб этилган ишчи ходимларнинг ташкилот умумий ишчилар сонига нисбати	Самарадорлигининг йиғинди кўрсаткичи: СЙК миқдори 50 фоиздан кам бўлса – қониқарсиз; СЙК миқдори 50 фоиздан 70 (ушбу даража ҳам қиради) фоизгача бўлса – паст даражада;	Ўзбекистон Республикаси Ҳисоб палатаси

зомга 1-илова // Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 8 декабрдаги 973-сонли қарори.

1.8 Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

1.9 Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. // «Халқ сўзи», 2014 йил 15 январь.

1.10 Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // «Халқ сўзи», 2016 йил 8 декабрь.

1.11 Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимининг қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

1.12 Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. –Т.: Ўзбекистон, 2018.

1.13 Мирзиёев Ш.М. Нияти улуг халқнинг иши ҳам улуг, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2019.

1.14 Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>.

1.15 Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: Ўзбекистон, 2011.

1.16 Boshqarishning intellektual tizimlari va qaror qabul qilish [Matn]: texnika oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik. /N. R. Yusupbekov [va boshq.]; T.: O'zbekiston Milliy Ensiklopediyasi, 2015. 334-484-betlar.

1.17 Carol Deeb. The Decision-Making Process & Evaluation of Decision Effectiveness / <http://smallbusiness.chron.com/decisionmaking-process-evaluation-decision-effectiveness-38930.html>.

1.18 Gautham Nayak A.H.Sequeira, Sanjay Senapati. Management Information System for Effective and Efficient Decision Making: A Case Study. Number of pages: 20 Posted: 11 Nov 2012. / <https://www.researchgate.net/publication/256039738>

1.19 Ian Pownall. Effective Management Decision Making: An Introduction © 2012 Ian Pownall & Ventus Publishing ApS ISBN 978-87-403-0120-5

1.20 Improving decision making in organisations: the opportunity to transform finance. (PDF 1.22MB). September 2007. CIMA Executive Report. London: CIMA. Available from: www.cimaglobal.com/executivereports [Accessed 6 February 2008].

1.21 McCrae J, Stephen J, Guermellou T, Mehta R (2012) Improving decision making in Whitehall: effective use of management information. Institute for Government, London, pp 7–8.

1.22 Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: Darslik / – T.: «Tafakkur bo'stoni». 2011. 336 b.

1.23 Simon Herbert A. The New Science of Management Decision. – New York: Harper & Row, 1960.

1.24 Thierauf, R. J. Decision Support Systems for Effective Planning and Control: A Case Study Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

1.25 Trueman, C. N. "Decision Making In Government" history learning site.co.uk. The History Learning Site, 27 Mar 2015. 16 Aug 2016.

1.26 Turizm menejmenti: kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma / O.Ismailov, A.Allaberganov, B.Xolov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi; O'rta maxsus kasb-hunar ta'limi markazi. –T.: Yangi nashr, 2012. 55–70-betlar.

1.27 Yang C.K. Introduction to Max Weber// Max Weber. The Religion of China. -New York, 1964.

1.28 А.А.Гордейчик. Актуальные методы повышения эффективности управленческих решений // [Электронный ресурс] - <http://mosi.ru/ru/conf/articles/aktualnye-metody-povysheniya-effektivnosti-upravlencheskih-resheniy>.

1.29 А.Л.Ломакин. Управленческие решения. – М.: Форум-Инфра-М, 2005, – С. 63-73.

1.30 Акаиддинова М.А. «Менежмент социологияси ва психологияси» фани (Маъруза матни). – Т.: ТДИУ, 2005. 100-бет.

1.31 Б.С.Омонов. «Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари» фанидан замонавий педагогик технологиялар асосида тайёрланган муаммоли маърузалар тўплами. – Т.: 2006. 207-бет.

1.32 Бирман Л.А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2008.

1.33 Васильева Т. Методики принятия эффективных управленческих решений. <http://constructor.ru/karera/effektivnost-upravlencheskix-reshenij.html>.

1.34 Г.К. Утарбаева, Н.Д. Есмагулова. Эффективность управленческих решений в системе управления персоналом на современном этапе / <http://group-global.org/ru/publication/55651-effektivnost-upravlencheskih-resheniy-v-sisteme-upravleniya-personalom-na>).

1.35 Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. В 2 т. Т. 2 / Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. – М.: «Статут», 2002. – 592 с.

1.36 Д.Н. Рахимова, Қ.Х. Абдурахмонов ва бошқ. Заминавий менежмент: назария ва амалиёт / Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи 2009. 792 б.

1.37 Де Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – с. 86.

1.38 Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях. Психолого-акмеологические основы. – М.: МААА, 1998. – 178 с.

1.39 Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. – М.: Вильямс, 2008.

1.40 Ё. Абдуллаев, Ш. Туляганов. Менежмент ва маркетинг асослари. – Т.: 2016. 63–79-бетлар.

1.41 З.Е. Винокур, М.В. Солодков. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов России // Известия ДВФУ. Экономика и управление. 2014. № 1. – с. 21–22.

1.42 Завалишина Д.Н. Оперативное мышление и принятие решения. / Проблемы принятия решения. Сборник / под ред. П.К. Анохина. – М.: Наука, 1976. – 319 с.

1.43 Зайнутдинов Ш.Н. Кодирходжаева Н.Р. «Менежмент» фани (маъруза матилари). – Т.: ТДИУ, 2005. 148-бет.

1.44 Зюскин А. А. Оценка эффективности управленческих решений: монография. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. – 148 с.

1.45 И.У. Муракаев, И.С. Саифназаров. Менежмент асослари / дарслик. – Т.: Ўзбекистон, 2001.

1.46 Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013.

1.47 Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – М.: ИПРАН, 1991. – 215 с.

1.48 Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. – М.: Проспект, 2015. 72 с.

1.49 Котик М.А., Емельянов А.М. Ошибки управления: психологические причины. – Таллин: Валгус, 1985. – 390 с.

1.50 Котов В.А. Муниципал менежмент: Ўқув қўлланма. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, «Евросиё» жамғармаси. – Т.: Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004. – 96 б.

1.51 Қосимов Ғ.М. Менежмент: Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик. – Т.: Ўзбекистон, 2002. 180–189-бетлар.

1.52 Лазарев, В.Н. Управленческие решения: текст лекций / В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 56 с.

1.53 Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах – М.: Логос, 2002. – 409 с.

1.54 Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.

1.55 М. Куймуратова. «Менежмент социологияси ва психологияси» фанидан маъруза матилари. – Наманган, 2005.

1.56 М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев. Менежмент. – Т.: «Ўқитувчи», 2001. 652–673-бетлар.

1.57 Маликов Т.С. Молиявий қарор қабул қилиш асослари. – Т.: Шарқ, 1996. 43–56-бетлар.

1.58 Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

- 1.59 Многокритериальные задачи принятия решений: учебное пособие / А.В.Лотов, И.И.Поспелова. – М.: Макс-Пресс, 2008. – 196.
- 1.60 Низомулмулк. Сиёсатнома (сияр ул-мулк). Иккинчи тўлдирилган, кайта ишланган нашри. –Т.: «Янги аср авлоди» 2008. 73-бет.
- 1.61 Новосельцев В.И. Системный анализ: современные концепции (издание второе, исправленное и дополненное). – Воронеж: Издательство «Кварта», 2003. – 360 стр.
- 1.62 Прикладной системный анализ: учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. – М.: КНОРУС, 2010. – 224 с.
- 1.63 Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 12–128 стр.
- 1.64 Р.Валижонов, О.Қобулов, А.Эргашев. Менежмент асослари. –Т.: «Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси бош тахририяти. 2002. 102–111-бетлар.
- 1.65 Р.И.Нуримбетов. «Менежмент назарияси» фани (маъруза матлари). – Т.: ТАҚИ, 2007.
- 1.66 Р.Турсунов. Қарор қабул қилишнинг микдорий усуллари. Ўқув курси бўйича таълим технологияси – Т.: ТДИУ, 2012 40-бет.
- 1.67 Р.Х.Алимов, С.А.Ғанихўжаев ва бошқалар. Маҳаллий иқтисодиёт ва менежмент / Академик С.С.Ғуломов, проф. Ш.Р.Холмўминов, доц. М.З.Калонова тахрири остида нашр этилган. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, –Т.: 2004. 116–164-бетлар.
- 1.68 Рашидов О.Ю., Мелибоев Ш.А., Карлибоева Р., Юсупов. М.С. «Молиявий менежмент» фанидан (Маъруза матни). – Т.: ТДИУ, 2005. 233-бет.
- 1.69 Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 455 с.
- 1.70 С.С.Ғуломов. Менежмент асослари. – Т.: «Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси бош тахририяти. 2002. 190–192-бетлар.
- 1.71 Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М., 2001. – С. 6-8.
- 1.72 Тавокин Е.П. Исследование социально-экономических и политических процессов: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – с. 48.

- 1.73 Темур тузуклари. // Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. – Т.: Ғ.Ғулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси. 1991. 68-бет.
- 1.74 Хайниш С.В. Анализ и решение слабоструктурированных задач управления. –М.: РОХОС, 2005. – с. 88-89.
- 1.75 Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник / Чудновская С.Н. – М.: Эксмо, 2007.
- 1.76 Ш.Р.Холмўминов. Маҳаллий бошқарув кадрлари менежменти. – Т.: Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004. 39–51-бетлар.
- 1.77 Экономические основы управленческой деятельности на предприятиях. Составители: Ширяева Ю.С., Перцева Л.Н., Оранова М.В. Учебно-методические рекомендации. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Лобачевского, 2016. – С. 32.
- 1.78 Ю.К.Прохоров, В.В.Фролов. Управленческие решения - Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
- 1.79 Юдакова О.В. Методы для оценки эффективности маркетинговых решений [Текст] / О.В.Юдакова // Экономические науки. – 2011. №4. – с. 82–86.

II. Монография, илмий мақола, патент, илмий тўпламлар

- 2.1 Aarts H., Verplanken, B. & Knippenberg, A.V. (1998). Predicting behavior from actions in the past: Repeated Decision making or a matter of Habit. Journal of Applied Social Psychology, 28, 15.
- 2.2 Cezar Vasilescu, Effective Strategic Decision Making, // Journal of Defense Resources Management, 2011; 103 p.
- 2.3 Drucker, P. F. The effective decision. Harvard Business Review, January/February 1967, Volume 45, Issue 1, pp 92-98.
- 2.4 Effective strategic decision-making. C Vasilescu. Journal of Defense Resources Management 2 (1), 101, 2011/ http://journal.dresmara.ro/issues/-volume2_issue1/00_jodrm_vol2_issue1.pdf.
- 2.5 Erik C. Johnson, How Think Tanks Improve Public Policy // Economic Reform Today, №3, 1996, p. 36.

2.6 Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari. Decision role in management to increase effectiveness of an organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31 (2012) 825 – 828 Available online at www.sciencedirect.com 1877-0428 © 2011 Published by Elsevier Ltd.

2.7 Journal L'Association 1901 «SEPIKE», Edition 3, Poitiers (France), Frankfurt (Germany), den 31.12.2013, [SCI Deutsche National Bibliotek.

2.8 N.Osman, A.A.Nura. A toolkit on effective decision-making measurement in organizations. / *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 4 [Special Issue – February 2012].

2.9 O. Itanyi, U. J. F. Ewurum, and W. I. Ukpere, «Evaluation of decision making criteria with special reference to quantitative and qualitative paradigms» *African Journal of Business Management* Vol.6 (44), pp. 11110-11117, 7 November 2012 /Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM/DOI:10.5897/AJBM12.1299> / ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals.

2.10 Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision-making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance* 15 (2014) 858 – 863.

2.11 Raluca ANTONIE The role of program evaluation in the decision-making process. / *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 33 E/2011, pp. 23-29; Improved managerial decision making frame. Case: A Financial Services Organization. Arai Masood. Master's Thesis. Degree Programme in International Business Management. 18/05/2015.

2.12 Roger M. Cooke. Risk Assessment and Rational Decision Theory // *Dialectica*, Vol. 36, No. 4 (1982), pp. 329-351 Published by: Wiley Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/42969808> Accessed: 14-12-2015 12:00 UTC.

2.13 See Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins, and Paul Rogers, *Decide and Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization* (Harvard Business Review Press, 2010). Copyright © 2012 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

2.14 Villalobos Q, Geraldina. 2005. Performance Evaluation Models For Strategic Decision – Making: Towards a Hybrid Model; Dissertation for Degree of Philosophy. Wang TC, Chen YH.2007. – Applying Consistent Fuzzy Preference Relations To Partnership Selection. *Omega, the International Journal of Management Science* 35, 384–388.

2.15 Алижанова З.Р. Оценка эффективности управления в системе государственной службы // *Социология власти*. 2015. № 2. – с. 195-202.

2.16 Антонченко Н.Г. Показатели оценки эффективности управленческих решений на этапах жизненного цикла предпринимательской структуры / Н.Г.Антонченко // *В мире научных открытий*. 2013. -№11. – с. 41-49.

2.17 Арзиев Ф. АҚШ сиёсати ва «аклий марказ»лар // *Тафаккур*. – 2009. №1. 113-6.

2.18 Бакоев М. Бошқарув қарорлари самарадорлиги ва уни баҳолаш усуллари. // «Жамият бошқаруви» журнали, 2015 йил, 2-сон. 26-бет.

2.19 Бутцева Г.И., Горшков В.Г. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями // *Управление персоналом*. 2008. № 10. – С. 4-44.

2.20 В.Н.Афанасьев, Е.В.Шеврина, А.В.Афанасьева Оценка эффективности управленческих решений в регионе. *Известия Оренбургского Государственного Аграрного университета. теоретический и научно практический журнал* том: 3 номер: 7-1 год: 2005. – с. 14-19.

2.21 Вересова Д.М. Формирование системы оценки эффективности государственных решений (применительно к управлению земельными объектами) // *Вопросы государственного и муниципального управления*. – 2009. № 2. – с. 5-23.

2.22 Винокур З. Е., Солодков М.В. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов России // *Известия ДВФУ. Экономика и управление*. 2014. № 1. – с. 21–34.

2.23 Г.Г.Качуляк. Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах. // «Российское предпринимательство» № 11-2 (102), Ноябрь 2007.

2.24 Дьякова О.В. Алгоритм принятия управленческих решений по результатам оценки управления предприятием // *Инженерный вестник Дона*. 2012. № 3. С. 719-722.

2.25 Егорушков А.П. Управленческие решения в системе государственной службы: особенности принятия и контроля исполнения. Дис.канд.экон.наук. – М.: РАГС, 1997. – с.187.

2.26 Зиньковская А.А. Методы оценки эффективности управленческих решений // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-2. – с. 234-234.

2.27 Изотова Т.Г. Оценка эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в системе принятия управленческих решений: Дис. ... канд. эконом. наук. Воронеж, 2010.

2.28 Калинина С.В. Повышение эффективности управленческих решений в образовательных учреждениях [Текст]: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук / С.В.Калинина; Омский педагогический университет им. А.М.Горького. – Екатеринбург: Б. и., 2001. – с.23.

2.29 Каримова К. Жамоатчилик назорати механизмлари такомиллашмоқда // <http://www.uzbekistonovozi.uz/articles/index.php?>

2.30 Кликунов Н.Д. Проблемы оценки эффективности разработки и принятия управленческого решения в системе государственного и муниципального управления. // Инновации в системе государственного и муниципального управления: Сборник научных статей – Курск: изд-во Курск.гос.пед.ун-та, 2001. – с. 105-113.

2.31 Колдузл А. Формирование систем контроля. // Современное управление. – М.: Наука, 1999. – с. 49.

2.32 Круталевич М.Г. Эффективность управленческих решений в региональной социально-экономической системе. // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук, – Оренбург, 2005.

2.33 Лаумулин М. Опыт деятельности мировых аналитических центров и Центральная Азия. // Analytic, 2004, №3-4. – с.11-20.

2.34 Лукин, М.В. Проблемы оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной и муниципальной власти в Российской Федерации / М.В. Лукин, Е.А. Лубашев // Теория и практика сервиза. №4(14), 2012, – с. 99-111.

2.35 Мальковская А.О., Соловьева Ю.В. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы // Вестник РАГС, 2008. – №1. – с. 47.

2.36 Меджидов, Н. Г. Совершенствование механизма принятия и реализации управленческих решений [Текст]: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Меджидов, Набиолла Гапарович. – Ставрополь, 2009. – 173 с.

2.37 Механизм разработки и реализации эффективных кадровых решений. Гильдингерш М.Г. 0,7/9,0. // Вестник Томского университета. Изд-во: ТГУ, 2015, 478 с.

2.38 Моттаева А.Б. Методика оценки эффективности стратегических управленческих решений предпринимательских структур пищевой промышленности: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Моттаева Асият Бахауовна; [Ин-т телевидения, бизнеса и дизайна]. – Санкт-Петербург: 2010. – с. 19.

2.39 Нечитайлов Ю.В. Совершенствование инновационного механизма принятия управленческих решений на государственной службе: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Нечитайлов Юрий Владимирович; [Место защиты: МАГМУ]. – Москва, 2009. – 210 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/1786.

2.40 Олламов Я.Й. Ўзбекистон Республикасида маҳаллий ҳокимият тизими (назарий-ҳуқуқий муаммолар). Юридик фанлари номзоди дисс. автореф. – Т.: 2001.

2.41 Охотникова Л.Х. Определение эффективности управленческих решений. // Transport business in Russia, стр 73.

2.42 Перова В.О. Методы активизации мышления менеджера в современных организациях // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск №4 (октябрь-декабрь) 2014.

2.43 Плотников А.А. Разработка оптимизационных функционально-ориентированных моделей ресурсоэффективности и алгоритмов принятия управленческих решений при планировании и организации работ в социальной сфере: Дис. ... канд. эконом. наук. – М.: 2006.

2.44 Применение балансового и оптимизационного моделирования при принятии управленческих решений на муниципальном уровне: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Гайдук. – Новосибирск, 2012. – с. 18.

2.45 Ратувухери Т. Современные фабрики мысли. Функции и роль фабрик мысли в политической жизни стран. // http://xyz.org.ua/-discussion/thnk_tnk3.html#1.

2.46 Рощина О.Е. Экономическая оценка выбора эффективных управленческих решений на промышленном предприятии: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 – М.: 2004.

2.47 Рудая И.Л. Повышение эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности на основе использования имитационного моделирования. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: 2002.

2.48 Савельев, А.В. Оценка гудвилла компании как инструмент принятия управленческих решений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Викторович Савельев – М.: 2008. – с. 175.

2.49 Самочкин В.Н., Тимофеева А.А., Калюлин А.А., Захаров Р.А. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета // «Менеджмент в России и за рубежом» журнал, 2000. №3.

2.50 Силина А.Ю. Оценка научной деятельности исследователей для информационной поддержки принятия управленческих решений: диссертация ... кандидата технических наук: 05.13.10 / Силина Анна Юрьевна; [Место защиты: Астрахан. гос. ун-т]. – Волгоград, 2010. – 144 с.

2.51 Ситникова Т.В. Эффективность управленческих решений при разработке и реализации бизнес-планов промышленных предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: – Иваново, 2005. – 172 с.

2.52 Соколов В.П. Экономический механизм безопасности продовольственного комплекса на основе принятия эффективных управленческих решений: На примере предприятий Воронежской области: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 – Воронеж, 2004.

2.53 Суховский М.М. Цели внутрифирменного планирования, и оценка их влияния на результаты прогнозных решений: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Новосибирск, 2004.

2.54 Т.Д. Малютина. Методы принятия управленческих решений при разных уровнях неопределенности // Теория управления | (60) УЭКС, 12/2013// <http://uecs.ru/marketing/item/2664-2013-12-26-07-07-00>.

2.55 Татаурова О.А. Оценка несостоятельности предприятий с целью повышения эффективности принятия управленческих решений в процессе банкротства [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Татаурова О.А. – Хабаровск, [2007]. – 18 с.

2.56 Хусанов О.Т. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ва маҳаллий давлат ҳокимияти асослари: ҳуқуқий, ташкилий масалалар ва муаммолар. Юридик фанлари номзоди дисс. –Т.: 1995.

2.57 Шабанова М.А. Новое поколение российского бизнес-сообщества: особенности профессионализации и адаптации // Социологические исследования, 2006, № 12.

2.58 Шамарова Г.М. Эффективность принятия управленческих решений в системе муниципального управления // Управление персоналом. 2008. № 1. <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenii-v-sisteme-munitsipalnogo-upravleniya>.

2.59 Шапкин Е.И. Методология оценки эффективности управленческих решений по совокупности критериев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. №40.

2.60 Шепетько Д.В. Роль системного анализа в принятии эффективных управленческих решений. // Ученые записки Орловского государственного университета. №5 (55). 2013. – с. 298.

2.61 Шокин Я.В. Модель оценки эффективности управленческих решений в области системных преобразований субъектов рынка // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук, – М.: 2005.

2.62 Эффективность принятия управленческих решений // <https://www.training-partner.ru/staty/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.html>.

2.63 Юрасова М.В. Специфика применения научных подходов в исследовании систем управления / М.В. Юрасова // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2010. – № 3. IV.

III. Фойдаланилган бошқа адабиётлар

3.1 <http://www.iiasa.ac.at/> - International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA)

- 3.2 <https://www.training-partner.ru/staty/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>.
- 3.3 <http://www.lex.uz> - Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси
- 3.4 <http://www.uza.uz> - Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги
- 3.5 <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/> - Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги
- 3.6 <https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/25323.pdf>
- 3.7 <http://www.pmojournal.ru/> - Электронный журнал «Проектирование, мониторинг и оценка»
- 3.8 <https://regulation.gov.uz/ru> - Ўзбекистон Республикаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларининг муҳокамаси.

МУНДАРИЖА

КИРИШ 3

I БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИЛМий-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

- 1.1. Бошқарув қарорлари қабул қилишга доир концепциялар ва уларнинг таъсири 10
- 1.2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ташкилий-услубий асослари 25
- 1.3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарларида бошқарув қарорлари қабул қилишга доир мезонлар ва тамойилларнинг ёритилиши 42

II БОБ. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ ЖИҲАТЛАРИ

- 2.1. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишга таъсир этувчи омиллар таҳлили 54
- 2.2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш мезонлари 70
- 2.3. Қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлашган услубиётини жорий этиш масалалари 83
- 2.4. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида илгор давлат менежменти ва “ақли” бошқарув принципларини жорий этиш масалалари 99

III БОБ. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

- 3.1. Бошқарув қарорлари қабул қилишда «Ақлий марказлар» салоҳиятидан самарали фойдаланиш механизмлари 113
- 3.2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлидан фойдаланиш шартлари 125
- 3.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг очиклиги ва шаффофлигини таъминлаш механизмининг такомиллаштириш 137
- 3.4. Ижро ҳокимиятида «ақлий тартибга солиш» моделлари ва қабул қилинаётган қарорлар таъсирини таҳлил қилиш методологиясини жорий этиш масалалари 154

ХУЛОСА 175

ИЛОВАЛАР 183

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ 209

Актам Холов

**МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ
ОРГАНЛАРИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ
ҚАБУЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИ**

Монография

Мухаррир: Ҳабиб Темиров

Мусахҳих: Манзура Бекчанова

Саҳифаловчи: Барно Бахрамова

Лицензия АИ № 168. 23.12.2009.

Босишга 06.12.2019 й. да рухсат этилди. Бичими 60×84^{1/16}.

«Times New Roman» гарнитураси. Офсет қоғози.

Шартли б.т. 14,0. Нашр т. 14,0. Адади 50 нусха.

Буюртма № 07-12.

«Tafakkur qanoti» нашриёти.

Тошкент, 1-тор, Мирсолиҳова кўчаси, 13-уй.

Фаолият юритувчи манзил: Тошкент, Навоий кўчаси, 30-уй.

«HIGH TECHPRINT» ХК босмахонасида чоп этилди.

Тошкент ш., Чилонзор, 42/В.