



# YURISPRUDENSIYA

HUQUQIY ILMIY-AMALIY JURNALI

MAXSUS SON

## MUNDARIJA

### 12.00.01 – DAVLAT VA HUQUQ NAZARIYASI VA TARIXI. HUQUQIY TA'LIMOTLAR TARIXI

- 6 NURATDINOVA ILMIRA MURATBAYEVNA**  
Inson huquqlarini ta'minlashda qonun ustuvorligining ahamiyati
- 14 AMINOV DALERJON ALISHER O'G'LI**  
Norma ijodkorligi tushunchasi va uning huquq tizimidagi o'rni
- 20 ГУЛЯМОВ ФИРУЗ РАВШАНОВИЧ**  
Совершенствование антикоррупционной экспертизы проектов для принятия законов прямого действия
- 32 ПАЛАЧЕВА МАДИНА БАХТИЁР КИЗИ**  
Актуальные проблемы государственной политики в сфере законодательных гарантий прав человека
- 40 БУРХОНОВ ШОХРУХБЕК ШУХРАТБЕК УГЛИ**  
Особенности и отличительные черты правовой культуры на современном этапе развития
- 
- 46 ASHUROV DILSHOD RUSTAMOVICH**  
Yangi O'zbekistonning nufuzi yuksalishida yangi notariatning o'rni
- 51 YUSUPOV SHERZOD ALISHEROVICH**  
O'zbekiston Respublikasi Bosh vazirining Konstitutsiyaviy-huquqiy maqomi
- 59 NURMAMATOVA NOILA DONIYOROVNA**  
Fuqarolar va yuridik shaxslar tomonidan konstitutsiyaviy sudlov organiga murojaat etishning nazariy va qiyosiy-huquqiy tahlili
- 67 АЗИМОВА НИЛУФАР ПУЛАТЖАНОВНА**  
Совершенствование правового механизма оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Узбекистане
- 77 JAHONOV SHOHRUH SHUHRAT O'G'LI**  
Ommaviy axborot vositalari tomonidan jamoatchilik nazoratini ta'minlashda ayrim xorijiy davlatlar tajribasi
- 85 PARPIXO'JAYEV NUSRATULLO NIG'MATULLO O'G'LI**  
Xalq deputatlari kengashlari qarorlarini qabul qilish ochiqligini ta'minlashning huquqiy masalalari

### 12.00.02 – KONSTITUTSIYAVIY HUQUQ. MA'MURIY HUQUQ. MOLIYA VA BOJXONA HUQUQI

- 93 KOCHKINOVA HOLIDAXON MAKSU DALI KIZI**  
Особенности оценки эффективности органов местного самоуправления
- 101 NASRETDINOVA OLTINOY PO'LATOVNA**  
Davlat hokimiyati organlari rahbarlari faoliyati samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar
- 107 SALAYDINOV UMID MUHIDDIN O'G'LI**  
Prokuratura organlari va vakillik organlarining o'zaro munosabatlari bo'yicha xalqaro tajribaning tahlili
- 112 QOSHJANOVA DARIXA SMETOVNA**  
Ma'muriy organlarning qarorlari ustidan shikoyat qilish tushunchasi, o'ziga xos xususiyatlari
- 120 ATADZHANOV TIMUR ATABAEBICH**  
Критерии оценки деятельности партийных групп представительных органов государственной власти на местах

12.00.03 – FUQAROLIK HUQUQI.  
TADBIRKORLIK HUQUQI.  
OILA HUQUQI.  
XALQARO XUSUSIY HUQUQ

- 129 QO'CHQOROV ABBOSJON BAHROMJON O'G'LI**  
Muallifning mulkiy huquqlarini jamoaviy boshqaruvchi tashkilotlarning huquqiy maqomi: O'zbekiston va xorij misolida
- 135 RASULOV ASLIDDIN NURIDDINJON UGLI**  
Вопросы либерализации деятельности СМИ в условиях развития Республики Узбекистан
- 141 SOBITXONOV JOXONGIR ZUNNURXON Y'GLI**  
Ислом банклари ва улар томонидан кўрсатиладиган хизматларнинг ўзига хос жиҳатлари
- 151 UTAYEVA MOHIPARI SHAXRIYOROVNA**  
Raqamli bozorda ustun (monopol) mavqeni suiiste'mol qilish muammolari: xorijiy tajriba
- 158 NAEEM ALLAH RAKHA**  
Governance of digital economy

12.00.04 – FUQAROLIK PROTSESSUAL  
HUQUQI.  
XO'JALIK PROTSESSUAL HUQUQI.  
HAKAMLIK JARAYONI VA MEDIATSIYA

- 163 NORBOYEV JO'RABEK ERKIN O'G'LI**  
Fuqarolik sudlarida nizolarni hal qilishda qonuniy vakillik: maqomi, asoslari va tartibi
- 170 XOLIQOV SHOHRUX IKROMALI O'G'LI**  
Xorijiy davlatlarda oilaviy mediatsiya institutining qiyosiy huquqiy tahlili

12.00.08 – JINOYAT HUQUQI.  
HUQUQBUZARLIKLARNING OLDINI  
OLISH. KRIMINOLOGIYA.  
JINOYAT-IJROIYA HUQUQI

- 178 **ABDURAYIMOV SARDORJON QAHRAMON O'G'LI**  
Shaxsning aybdorlik masalasini hal qilmasdan  
jinoyat ishini tugatish tartibi
- 183 **TILLAYEV DO'STMUHAMMAD NE'MATJON O'G'LI**  
Jazo tayinlashning umumiy asoslari: tahlil va taklif
- 190 **DJUMABAYEVA GULNAZA DJANABAYEVNA**  
Voyaga yetmaganlar jinoyatchiligida jinoyatchi  
shaxsining umumiy tavsifi
- 195 **МАМАДЖАНОВА САБИНА УЛУГБЕК КИЗИ**  
Ответственность за stalking в некоторых  
зарубежных странах
- 204 **СУЛТОНОВА ЛОБАР МАМАРАЙИМ КИЗИ**  
Институт освобождения несовершеннолетних  
от уголовной ответственности или наказания  
в англосаксонской правовой семье

12.00.10 – XALQARO HUQUQ

- 213 **МУСУРМАНОВ ИСКАНДАР УБАЙДУЛЛАЕВИЧ**  
Некоторые правовые вопросы применения  
блокчейн-технологий в международной торговле
- 226 **АБДУЖАББОРОВА ФАРЗОНА**  
Проблемы миграции Европы в современных  
условиях

12.00.12 – KORRUPSIYA MUAMMOLARI

- 233 **SHAXRIYOROV HAMIDULLA SHUXRAT O'G'LI**  
Korrupsiyaga oid jinoyatlar uchun javobgarlikka  
tortish masalalari bo'yicha amaldagi qonunchilik  
muammolari
- 241 **ХАМРАЕВА НОДИРА ГАНДЖАБАЙ КИЗИ**  
Некоторые аспекты пенализации уголовных  
наказаний за коррупционные преступления  
юридических лиц

UDC: 351/354

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВОВОГО МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ

**Азимова Нилуфар Пулатжановна,**  
магистрант Ташкентского государственного  
юридического университета  
e-mail: az.nilufar@yahoo.com  
ORCID: 0000-0002-5821-2714

**Аннотация.** Настоящая научная статья посвящена изучению организационно-правовых вопросов оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Республике Узбекистан, обзору теоретических и прикладных аспектов исследуемой тематики, выделению некоторых особенностей и проблем применения методов оценки на основе KPI в деятельности государственных органов. Анализируется опыт реформирования системы оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Республике Узбекистан. Изучается ряд системных проблем, связанных с адаптацией внедряемых правовых механизмов оценки эффективности деятельности органов государственной власти. Актуальность научной статьи подтверждается необходимостью проведения исследований правового характера именно в сфере оценки исполнения государственными органами и государственными служащими возложенных на них государственных полномочий. Анализ организационно-правовых механизмов оценки деятельности государственных органов показывает, что при заимствовании опыта зарубежных стран не учтены важные особенности внедрения тех или иных методов проведения оценки, исполнительской дисциплины свойственной нашим государственным служащим, уровень их компетенции и взаимодействия государственных служащих с продуктами информационно-коммуникационных технологий, что создает базу для научных изысканий. Следует отметить, что об уровне гарантированности и успешности любых осуществляемых правовых реформ можно уверенно говорить в том случае, если все министерства и ведомства, а также органы исполнительной власти на местах, каждый на своем уровне будут иметь четкое понимание своих полномочий, сферы своей ответственности, поставленных перед ними целей и задач с конкретными качественными и количественными показателями, точными датами достижения последних, и соответственно, если будет внедрен комплексный механизм постоянного мониторинга и оценки эффективности деятельности органов государственной власти и достижения ими поставленных целей. Область применения результатов – деятельность органов государственной власти, в части исполнения ими государственных полномочий. Общим выводом в настоящей научной статье будет утверждение о необходимости внесения коррективов в организационно-правовые механизмы оценки эффективности деятельности органов государственной власти.

**Ключевые слова:** механизм, мониторинг и оценка, государственный орган, деятельность, KPI, эффективность, Стратегия развития, реформы.

## O'ZBEKISTONDA DAVLAT HOKIMIYATI ORGANLARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING HUQUQIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH

**Azimova Nilufar Pulatjanovna,**  
Toshkent davlat yuridik universiteti magistranti

**Annotatsiya.** Ushbu ilmiy maqola O'zbekiston Respublikasida davlat organlari faoliyati samaradorligini baholashning tashkiliy-huquqiy masalalarini o'rganishga, o'rganilayotgan mavzuning nazariy va amaliy jihatlarini ko'rib chiqishga, KPI-mezonlari asosida ba'zi xususiyatlari va muammolarini yoritib berishga bag'ishlangan. O'zbekiston Respublikasi davlat boshqaruvi organlarining faoliyati samaradorligini baholash tizimini isloh qilish tajribasi tahlil qilingan. Davlat boshqaruvi organlari faoliyati samaradorligini baholashning joriy etilgan huquqiy mexanizmlarini moslashtirish bilan bog'liq qator tizimli muammolar o'rganilmoqda. Ilmiy maqolaning dolzarbligi davlat organlari va davlat xizmatchilarining aynan ularga yuklangan davlat vakolatlarni ijro etilishini baholash sohasida huquqiy xususiyatga ega bo'lgan tadqiqotlar o'tkazish zarurligi bilan tasdiqlanadi. Davlat organlari faoliyatining baholash bo'yicha tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy davlatlar tajribasini joriy etish jarayonida baholashni o'tkazish usullarining ayrim muhim xususiyatlari, yani bizning davlat xizmatchilarimizga xos bo'lgan ijro intizomi, ularning malaka darajasi va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari mahsulotlari bilan o'zaro munosabati hisobga olinmagan bo'lib ilmiy izlanishlar asosini keltirib chiqmoqda. Ta'kidlash joizki, agar barcha vazirlik va idoralar, mahalliy hokimiyat organlari, har biri o'z darajasida, o'z vakolatlari va mas'uliyat doirasini anglab olsa, oldidan qo'yilgan aniq sifat va miqdor ko'rsatkichlari, erishishga aniq muddatlari belgilangan maqsad va vazifalarni tushib olsa, shu bilan birga boshqaruv organlari faoliyatining samaradorligi hamda maqsadlariga erishganligini doimiy monitoring va baholash kompleks mexanizmi joriy etilgandagina amalga oshirilayotgan har qanday huquqiy islohotlarning kafolati va muvaffaqiyati darajasi haqida, ishonch bilan aytish mumkin. Natijalarni amalga oshirish doirasi – davlat hokimiyati organlarining ular tomonidan davlat vakolatlarini ijro etish nuqtayi nazaridan faoliyatidir. Davlat boshqaruvi organlari faoliyati samaradorligini baholash tashkiliy-huquqiy mexanizmlariga o'zgartirishlar kiritish lozimligi to'g'risidagi bayonot ushbu ilmiy maqoladagi umumiy xulosa bo'ladi.

**Kalit so'zlar:** mexanizm, monitoring va baholash, davlat organi, faoliyat, KPI, samaradorlik, rivojlanish strategiyasi, islohotlar.

## IMPROVING THE LEGAL MECHANISM OF PERFORMANCE EVALUATION OF PUBLIC AUTHORITIES IN UZBEKISTAN

**Azimova Nilufar Pulatjanovna,**  
Master's Student at Tashkent State University of Law

**Abstract.** This scientific article is devoted to the study of organizational and legal issues of assessing the effectiveness of public authorities in the Republic of Uzbekistan, an overview of the theoretical and applied aspects of the subject under the study, highlighting some of the features and problems of applying assessment methods based on KPI in the activities of public authorities. The experience of reforming the system for evaluating the effectiveness of public authorities in the Republic of Uzbekistan was analysed. A number of systemic problems related to the adaptation of the implemented legal mechanisms for assessing the effectiveness of the activities of public authorities have been studied. The relevance of the scientific article is confirmed by the need to conduct research of a legal nature precisely in the field of assessing the performance of state bodies and civil servants of the state powers assigned to them. An analysis of the organizational and legal mechanisms of evaluation of the public authorities' activities shows that when borrowing the experience of foreign countries, important features of the implementation of certain assessment methods, the performance discipline inherent in our civil servants, the level of

*their competence and the interaction of civil servants with information and communication technology products are not taken into account, which creates the basis for scientific research. It should be noted that if all ministries and departments, and local authorities, each at their own level, understand their powers and responsibilities, set goals with clear quality and quantity indicators, and deadlines for achieving them; implement a comprehensive mechanism for continuous monitoring and evaluation of the effectiveness and achievement of the goals by the governing bodies, it will be safe to talk about the level of guarantees and success of any legal reforms. The scope of implementation of the results is the activity of public authorities in terms of their implementation of state powers. The general conclusion of this scientific article is the statement that changes should be made to the organizational and legal mechanisms for evaluating the effectiveness of public authorities.*

**Keywords:** *mechanism, monitoring and evaluation, public authorities, activity, KPI, efficiency, effectiveness, Development strategy, reforms.*

### **Введение**

Обоснование необходимости и практической значимости научной статьи состоит в кратком, но в то же время содержательном научном исследовании правового характера наиболее общих аспектов деятельности органов государственной власти, и внедряемых организационно-правовых механизмов оценки эффективности их деятельности.

Цель данной научной статьи состоит в изучении организационно-правовых вопросов оценки эффективности деятельности государственных органов, обзора теоретических и прикладных аспектов исследуемой тематики.

Основным результатом настоящего исследования будет научное послание отечественному законодателю и экспертам в сфере права о необходимости выработки более совершенного и целесообразного механизма оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Республике Узбекистан.

В научных работах местных ученых рассмотрены лишь некоторые аспекты оценки деятельности органов государственной власти: Х. Рузметов, З. Исроилова, С. Адилходжаева, Ш. Асадов, Д. Бекчанов и др.

Исследования, связанные с процедурой оценки деятельности государственных органов, представлены с теоретическим обоснованием также в трудах зарубежных ученых: С. Васильева, А. Жуковского, К. Цуркера, И. Щебуракова и других.

### **Материалы и методы**

Измерить уровень достижения государственными органами стратегических целей, качество предоставляемых ими государственных услуг, эффективность использования средств государственного бюджета призван институт оценки эффективности деятельности органов государственной власти. В этой связи, важно чтобы органы государственной власти были готовы менять и совершенствовать традиционно сложившуюся систему государственного управления, и открыты к процессу повышения эффективности своей деятельности.

Для получения положительных результатов от внедрения системы оценки эффективности деятельности органов государственной власти необходимо создание качественной нормативно-правовой базы и ее методологической основы.

Говоря о методологической основе, хотелось бы отметить целесообразность создания комплексной модели оценки эффективности деятельности органов государственной власти, которая включает систему целеполагания, определения приоритетных направлений, систему оценки и мониторинга достигнутых результатов. Важным предшествующим этапом оценке эффективности является процесс планирования, который включает анализ, синтез, определение целей, качественных и количественных индикаторов и временных рамок их достижения, что будет служить основой для системы оценки эффективности деятельности органов государственной власти.

Методология научной статьи охватывает применение таких методов, как специально-юридические методы правового исследования, а также методы анализа, синтеза, дедукции и индукции. Результаты работы в научной статье состоят в сформулированных автором выводах и предложениях по совершенствованию исследуемой тематики.

В качестве материалов исследования использованы труды зарубежных ученых, аналитические и экспертные разработки, представленные в интернет-ресурсах, а также национальная база законодательства Республики Узбекистан.

#### **Результаты исследования**

На сегодняшний день наблюдается тенденция активного внедрения в сферу административных методов государственного управления методов современного менеджмента. Это связано с тем, что происходящие быстрые изменения во всех сферах общественной жизни, усиление роли коммуникаций и информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) невольно приводят к необходимости внедрения инноваций и в систему государственного управления.

В условиях усложнения задач государственных органов растет потребность в повышении эффективности их деятельности. На данный момент вполне очевидным становится тот факт, насколько ценным оказываются мероприятия по постоянному совершенствованию правовых механизмов осуществления оценки эффективности деятельности органов государственной власти.

С учетом современных вызовов внедрение системы «Национальный рейтинг» по системе оценки на основе ключевых показателей эффективности (KPI) деятельности государственных служащих и государственных органов» определена одной из целей Стратегии развития нового Узбекистана на 2022–2026 годы, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 г. [1]. Достижение данной цели требует критического анализа национальной практики и системного изучения зарубежного опыта [2], а также постоянных сравнительно-правовых исследований [3].

В зарубежных странах KPI-стандарты нашли свое распространение в бизнес-среде, и во многих странах СНГ постепенно переходят к системе оценки деятельности государственных органов.

Что касается успешности опыта внедрения новых методов оценки эффективности в системе государственных органов, то здесь следует указать Австралию, Великобританию, Новую Зеландию и Канаду.

К примеру, в 1990-х годах в Австралии был осуществлен первый этап реформ системы государственной службы, и согласно нему все министерства были обязаны определить свои программные цели, и по результатам достижений по ним сдавать ежегодные отчеты. От успеха реализации программ зависело сметное финансирование министерства. Т. е. если по контракту государственный служащий получал оплату согласно достигнутых результатов, то на его заработной плате сказывались достижения по поставленным целям.

В Великобритании карьерный рост возможен в том случае, когда с достижением каждого нового служебного положения качественно растут трудовой опыт, знания и трудовая ответственность государственного служащего [4, с. 22].

Следует отметить, что в рамках осуществляемой в Узбекистане административной реформы уже разработаны и применяются на практике ряд правовых методов оценки эффективности деятельности государственных органов, в числе которых – метод рейтинговой оценки и экспертного анализа. Такого рода методы оценки в свое время внедрялись на практике многих зарубежных стран, но на сегодняшний день эффективность данных методов оценки поставлена под сомнение, так как развитие управленческих методов и ИКТ позволяет внедрить более продуктивные и показательные механизмы оценки эффективности деятельности органов государственной власти, в том числе систему оценки на основе KPI.

По мнению ученых, KPI-стандарты – это система показателей и индикаторов, которым должны соответствовать результаты деятельности государственных органов [5, с. 17]. Некоторые ученые, дискутируя о роли KPI-стандартов в государственном управлении, требуют обязательного включения в систему стандартов и детальной проработки правил по реализации полномочий в распоряжении финансовыми и материальными ресурсами государства [6, с. 244].

Впервые вопрос необходимости внедрения механизмов оценки эффективности деятельности органов государственной власти и государственных служащих был раскрыт на правовом уровне в Концепции Административной реформы, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 08.10.2017 г. № УП-5185 «Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан». В целях реализации одного из направлений Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах, принятой 07.02.2017 г. [7], в частности п. 5 раздела II Административной реформы определяет задачей: «Внедрение принципиально новой системы оценки деятельности органов исполнительной власти всех уровней и их руководителей, основанной на достижении целевых индикаторов и эффективности реализации стратегических программ развития, в том числе посредством программного бюджетирования и введения практики заслушивания отчетов руководителей представительными органами власти» [8]. Следует отметить, что в течение нескольких лет вопрос внедрения системы оценки эффективности деятельности органов государственной власти оставался подвешенным по ряду причин:

- низкий кадровый потенциал в государственных органах;
- не логичность выставляемых сроков по исполнению, новых принятых нормативно-правовых актов.
- непонимание ответственными исполнителями сути внедряемых новшеств, утвержденными нормативно-правовыми актами.

Вопрос оценки эффективности деятельности органов государственной власти вновь поднимается принятием очередного постановления Президента Республики Узбекистан от 01.05.2020 г. № ПП-4702 «О внедрении системы рейтинговой оценки социально-экономического развития регионов» [9]. Согласно данного нормативного акта оценочные показатели формируются в два этапа: результаты оценок по статистическим показателям восьми приоритетных направлений социально-экономического развития региона и второй этап результаты отдельных опросов, проведенных среди населения и представителей деловой среды. Важным источником мониторинга результатов эффективности деятельности местных органов власти согласно вышеуказанного постановления должна была стать, разработанная Министерством экономического развития и сокращения бедности совместно с соответствующими ведомствами методология проведения опроса среди населения и предпринимателей для рейтинговой оценки регионов, а также информационная система, позволяющая осуществлять ввод данных результатов опросов ответственными органами и организациями в режиме онлайн для составления ежегодного рейтинга регионов.

Следует отметить, что предложенная методика рейтинговой оценки учитывает, в основном статистические данные общего объема, при этом качественные показатели, индикаторы динамики развития остаются неучтенными. Недостатком предложенной комплексной методики оценки, основанной на статистических показателях и результатах опросов является тот факт, что он основан на оценке абсолютных показателей не учитывает стартовые условия и потенциал каждого отдельно взятого региона, к примеру: социально-экономическое положение, имеющиеся возможности туристического потенциала, погодно-климатические условия региона, плотность населения, количество трудоспособного населения, транспортно-коммуникационные и другие существенные различия. Более эффективным будет сравнивать реальную динамику роста либо снижения относительных показателей конкретного региона

по сравнению с конкретной датой предыдущего года, либо по предыдущему периоду текущего года. Применение данной методики повышает объективность ранжирования регионов по уровню их социально-экономической эффективности, т. к. тенденции происходящих положительных или отрицательных изменений будут показывать общее состояние дел в регионах, и соответственно, динамика будет определять рейтинг региона.

Следующим шагом в процессе внедрения механизмов оценки эффективности деятельности органов государственной власти стало постановление Президента Республики Узбекистан от 22.07.2021 г. № ПП-5189 «О внедрении системы оценки эффективности деятельности заместителей руководителей министерств, государственных комитетов, других органов государственного управления и хозяйственных объединений». Данным постановлением определен порядок осуществления мониторинга и критерии для проведения оценки деятельности заместителей руководителей вышеуказанных государственных органов и ведомств в закрепленных за ними отраслях и сферах. Данный нормативный акт также определил в качестве методики оценки эффективности деятельности заместителей руководителей рейтинговый метод [10]. Результат рейтинговой оценки определяется через общий показатель эффективности, который рассчитывается путем сложения средних арифметических показателей с прибавлением процентов, полученных за каждый показатель эффективности соответствующего заместителя, по следующей формуле:

$$ОПЭ = (ПЭ1 + ПЭ2 + \dots + ПЭn) / N$$
, где N – количество показателей эффективности.

В целях достижения ускоренного развития районов и городов, отстающих в социально-экономическом развитии, определения конкретных полномочий руководителей местных хокимиятов и усиления их личной ответственности за повышение уровня и качества жизни населения, деятельность Председателя Совета Министров Республики Каракалпакстан, хокимов областей и города Ташкента согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 24.08.2021 г. № ПП-5230 «О дополнительных мерах по усилению персональной ответственности заместителей руководителей органов исполнительной власти на местах за исполнение возложенных на них задач» также будет оцениваться путем внедрения рейтинговой оценки и ключевых показателей эффективности [11].

#### **Анализ результатов исследования**

Осуществляемая в стране административная реформа нацелена в первую очередь на создание эффективной и качественной системы государственного управления, так как только эффективная государственная власть может решить насущные социально-экономические проблемы, при этом создавая условия для повышения уровня и качества жизни населения страны.

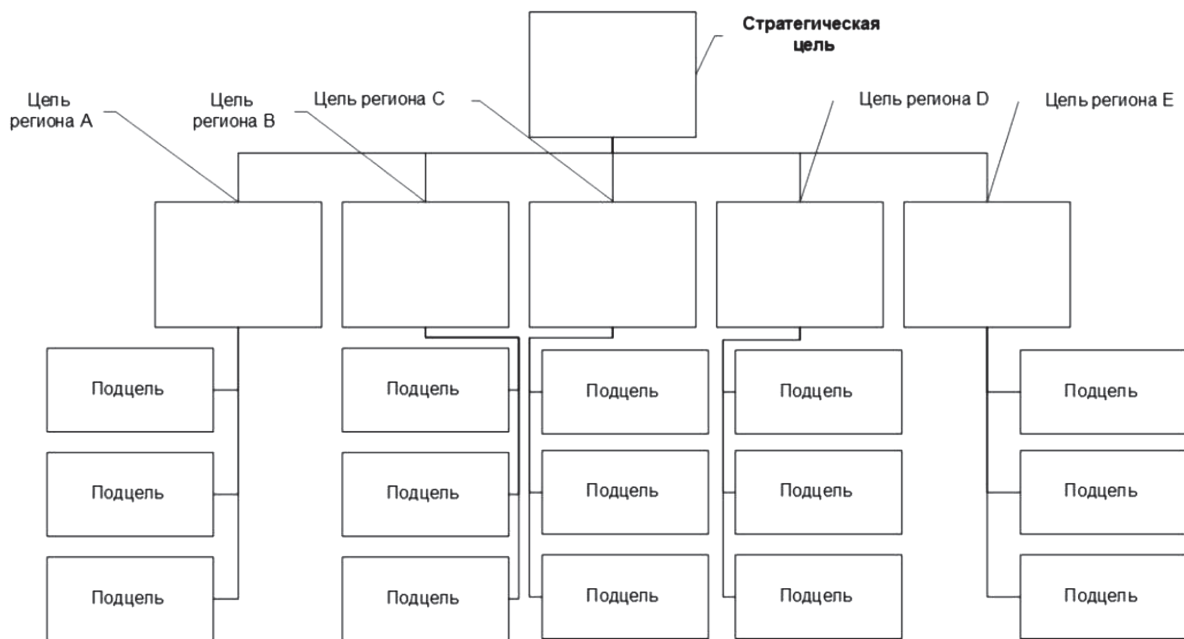
Выработка новых, совершенных механизмов повышения эффективности систем управления, в целом, является предметом обсуждения на всех уровнях государственных органов во многих странах, и на это затрачиваются большие средства и время более чем когда-либо. По верному определению ученых, «весь спектр возникающих при этом проблем можно было бы разделить на две большие группы. Во-первых – это проблемы, связанные с разработкой показателей результативности, и, во-вторых, – с их внедрением» [12, с. 5].

Анализ применяемых на сегодняшний день механизмов оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Узбекистане, показывает, что основную сложность их внедрения представляет отсутствие взаимосвязи разработанных стратегических целей страны со стратегическими целями государственных органов. Тут сложность состоит даже больше в том, что министерства и ведомства не осуществляют стратегическое планирование и не имеют собственных разработанных стратегий. Неопределенность стратегических целей для органов государственной власти приводит к следующей проблеме – невозможности выстроить систему мониторинга и оценки достижения поставленных целей, при этом данный вопрос касается не только самих органов государственной власти, но стратегических целей развития государства. Так как суть выстраивания системы мониторинга

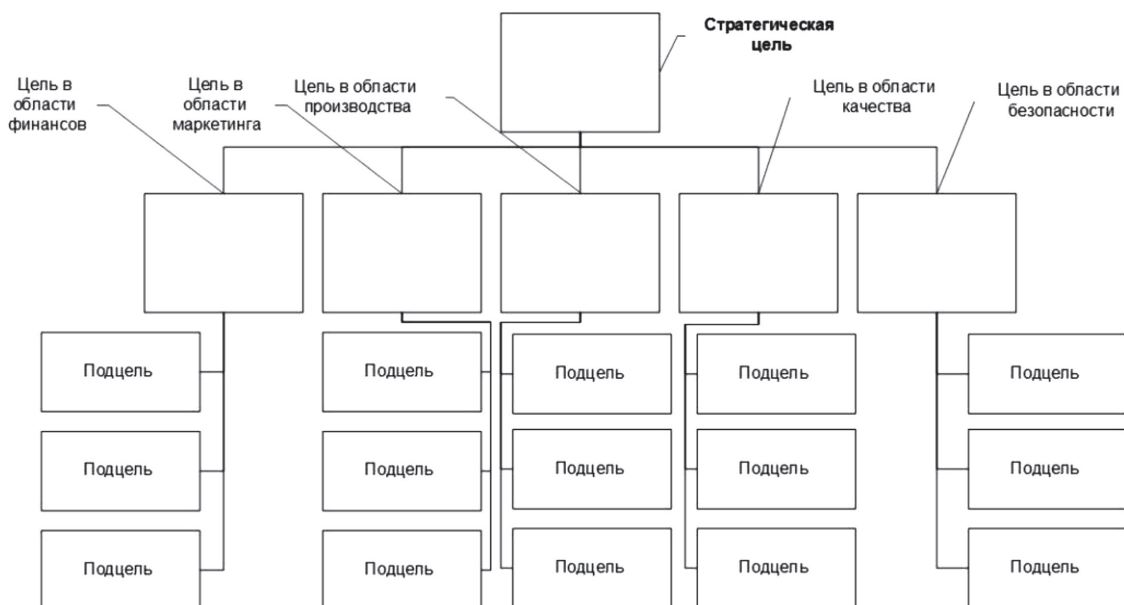
и оценки состоит в определении к каждой цели объективных количественных и качественных показателей ее достижения, определении источников доказательств произошедших изменений в жизни населения страны.

Цепочка выстраивания логической последовательности от стратегических целей государства до уровня специалиста каждого органа государственной власти называется каскадированием целей. Соответственно каскадирование проводится не только целей, но и целевых показателей (качественных, количественных, временных).

Визуально этот процесс представлен на следующих схемах, которые показывают логику каскадирования целей по территориальному и функциональному признакам (рис. 1, 2) [13].



**Рис. 1. Каскадирование целей по территориальному признаку**



**Рис. 2. Каскадирование целей по функциональному признаку**

Несмотря на то, что данные схемы применяются к бизнес-структурам, они также применимы к органам государственной власти исходя из их назначения: регионального (по отношению к областным хокимиятам) и функционального (к министерствам) соответственно.

Эта же логика касается внедрения системы оценки на основе KPI. Так как система оценки деятельности на основе KPI это не просто определение показателей, взятых примерно (гипотетически) или среднестатистические, это система, основанная на управлении по целям.

KPI – это система, которая используется для достижения главных целей организации, например, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством [14, с. 7]. Соответственно применительно к внедрению системы на основе KPI к государственным служащим, целевые показатели последних должны быть взаимосвязаны со стратегическими (региональными программными) целями соответствующего органа государственной власти, а цели органа государственной власти, в свою очередь, со стратегическими целями государства.

Анализ научной литературы, аналитических и экспертных разработок показал, что основными проблемами, возникающими при внедрении системы на основе KPI, становятся проблемы с непосредственным процессом внедрения данной системы оценки, и разработкой показателей результативности.

Законодатель в Узбекистане предлагает основывать оценку эффективности деятельности государственных служащих и государственного органа на результатах исследований (рейтинговых оценок), проведенных среди населения и бизнес-кругов. Результаты таких исследований выглядят очень представительно, но они должны быть дополнены и подкреплены объективными качественными и количественными показателями изменений, т. е. данными мониторинга и оценки прогресса деятельности и достижений по целям министерств и ведомств, тем самым подтвердив эффективность реформ не только на субъективных оценках. Мнения вышеперечисленных лиц о результатах реформ во многом будут зависеть от их субъективных ожиданий, что может дать искажение реальных данных как в положительную, так и в отрицательную сторону.

#### **Выводы**

В целом создание методики оценки исполнения государственных функций органами власти сделает возможным формирование позитивного информационного поля в связи с переходом на новый качественный уровень управления в нашей стране в части исполнения государственных функций [15, с. 3].

Проведенное исследование внедряемых механизмов оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Узбекистане показало, что предпринимаемые попытки осуществления оценки проводятся без системно и без единой методологии. Внедрение системы мониторинга и оценки, как и само их проведение требует высокой степени готовности как самих государственных органов, так и организаций гражданского общества (махаллей, профессиональных организаций и т. п.) и общества в целом.

Внедрение такого рода новшеств требует обязательной подготовки социального, правового и политического поля к изменениям. Должна быть обеспечена высокая квалификация всех исполнителей, в первую очередь самих государственных служащих. Важно подготовить организационные условия, к ним относятся, в том числе электронные площадки для обратной связи с гражданским обществом и привлечения сил независимого экспертного сообщества страны к разработке и реализации мероприятий по внедрению систем мониторинга и оценки.

Внедрению системы оценки на основе KPI должен был предшествовать этап разработки системы четких измеримых стратегических целей и задач для всех органов государственной власти и их структурных подразделений в соответствии с общегосударственными целями, в контексте Республики Узбекистан - с целями, определенными в Стратегии развития страны.

Четко сформулированные измеримые цели отражают деятельность и критерии, по которым будет определен факт эффективности либо неэффективности осуществленной политики, успешности реализованной стратегии, программы либо проекта.

Схожая логика определения измеримых целей применима и к регионам, в частности по результатам анализа экономической ситуации в регионе, оценки местных потребностей и возможностей, географических и других специфических условий, а также руководствуясь приоритетными стратегическими направлениями, определенными в Стратегии развития страны, необходимо обозначить четкие цели Программ развития регионов.

Гарантировать успешность любых осуществляемых правовых реформ можно только в том случае, если все министерства и ведомства, а также органы исполнительной власти на местах, каждый на своем уровне будут иметь четкое понимание своих полномочий, сферы своей ответственности, поставленных перед ними целей и задач с конкретными качественными и количественными показателями, точными датами достижения последних, и соответственно если будет внедрен комплексный механизм постоянного мониторинга и оценки эффективности деятельности органов государственной власти, и соответственно система наказания за недостижение поставленных целей.

## REFERENCES

1. Ukaz Prezidenta Respubliki Uzbekistan «O Strategii razvitiya Novogo Uzbekistana na 2022 — 2026 gody [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan “On the development Strategy of New Uzbekistan for 2022-2026”], UP-60 dated 28.01.2022. Available at: <https://lex.uz/ru/docs/5841077/> (accessed 24.02.2022).

2. Burkhanova S.T. Sovershenstvovaniye sistemy gosudarstvennogo i obshchestvennogo upravleniya v Uzbekistane [Improving the system of state and public administration in Uzbekistan]. Science without borders, 2019. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-gosudarstvennogo-i-obshchestvennogo-upravleniya-v-uzbekistane> (accessed 12.03.2022).

3. Azizov D.K. Sravnitel'nyy analiz sistem gosudarstvennykh sluzhb i gosudarstvennogo upravleniya: opyt razvitykh stran dlya Respubliki Uzbekistan [Comparative analysis of systems of public services and public administration: the experience of developed countries for the Republic of Uzbekistan]. Bulletin of the Volga Institute of Management. 2014. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-sistem-gosudarstvennykh-sluzhb-i-gosudarstvennogo-upravleniya-opyt-razvitykh-stran-dlya-respubliki-uzbekistan/> (accessed 12.03.2022).

4. Kononov Ye.V. Opyt razvitykh gosudarstv v sfere otsenki i stimulirovaniya truda munitsipal'nykh sluzhashchikh v sootvetstviy s rezul'tatami etoy deyatelnosti [The experience of developed countries in the field of assessment and stimulation of the work of municipal employees in accordance with the results of this activity]. Regional Economics and Management, 2016. № 4, p. 22 (accessed 12.03.2022).

5. Korsunov D.A. KPI kak sistema upravleniya i otsenki effektivnosti deyatelnosti organov vlasti i mestnogo samoupravleniya [KPI as a system for managing and evaluating the effectiveness of the activities of authorities and local self-government]. State and municipal management. Scientific Notes. 2019. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-kak-sistema-upravleniya-i-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-organov-vlasti-i-mestnogo-samoupravleniya> (accessed 01.03.2022)

6. Zudina Ye.V., Pliyev G.A., Yepinina V.S., Lamzin R.M., Velikanov V.V. Praktika publichnogo upravleniya sotsial'no-ekonomicheskimi protsessami na urovne munitsipaliteteta: rezul'tativnost' i effektivnost' [The practice of public management of socio-economic processes at the municipal level: effectiveness and efficiency]. Collective monograph. Volgograd State University. Volgograd. 2017. 244 p.

7. Ukaz Prezidenta Respubliki Uzbekistan «O Strategii deystviy po pyati prioritetnim napravleniyam razvitiya Respubliki Uzbekistan v 2017-2021 [Decree of the President of the Republic

of Uzbekistan “On Republic of Uzbekistan’ action Strategy for five priority directions of development for 2017-2021”], UP-4947 dated 7.02.2017. Available at: <https://www.lex.uz/acts/3107042#3109624> (accessed 24.02.2022)

8. Ukaz Prezidenta Respubliki Uzbekistan «Ob utverzhdanii Kontseptsii administrativnoy reformy v Respublike Uzbekistan». [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan “On approval of the Concept of administrative reform in the Republic of Uzbekistan”] № UP-5185 ot 08.10.2017. Available at: <https://www.lex.uz/acts/3331176> (accessed 24.02.2022).

9. Postanovlenie Prezidenta Respubliki Uzbekistan «O vnedrenii sistemy reytingovoy otcenki social’no-ekonomicheskogo razvitiya regionov». [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan “On implementation of rating system of the social-economic development of the regions”] № PP-4702 dated 01.05.2020 Available at: <https://lex.uz/docs/4803533> (accessed 24.02.2022).

10. Postanovlenie Prezidenta Respubliki Uzbekistan «O vnedrenii sistemy otcenki effektivnosti deyatel’nosti zamestiteley rukovoditeley ministerstv, gosudarstvennih komitetov, drugih organov gosudarstvennogo upravleniya i hozyaystvennih ob’edineniy». [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan “On implementation of a system for assessing the effectiveness of the activities of deputy heads of ministries, state committees, other state bodies and economic associations”] № PP-5189 dated 22.07.2021. Available at: <https://lex.uz/docs/5521191> (accessed 24.02.2022).

11. Postanovlenie Prezidenta Respubliki Uzbekistan «O dopolnitel’nih merah po usileniyu personal’noy otvetstvennosti zamestiteley rukovoditeley organov ispolnitel’noy vlasti na mestah za ispolnenie vozlozhenih na nih zadach». [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan “[On additional measures to strengthen the personal responsibility of deputy heads of local executive authorities for the fulfillment of the tasks assigned to them”] №PP-5230 dated 24.08.2021. Available at: <https://lex.uz/ru/pdfs/5598099> (accessed 24.02.2022).

12. Vasil’yev S., Zhukovskiy A., Tsurker K. Otsenka effektivnosti raboty sluzhashchikh i organizatsiy gosudarstvennogo i munitsipal’nogo upravleniya [Evaluation of the effectiveness of employees and organizations of state and municipal administration]. Municipal Service Magazine. Available at: <http://emsu.ru/ms/default.asp?c=1757&p=1>. (accessed 24.02.2022).

13. Dekompozitsiya tseyey organizatsii. [Decomposition of the organization’s goals]. Available at: <https://stratego.ru/inplan/dekompoziciya-celei-organizacii.html> (accessed 24.02.2022).

14. Koval’ T.V. Aktual’nost’ razrabotki metodiki otsenki ispolneniya gosudarstvennykh funktsiy organami vlasti v ramkakh realizatsii administrativnoy reformy v 2005-2008 godah [Relevance of the development of a methodology for assessing the performance of state functions by authorities in the framework of the implementation of administrative reform in 2005-2008]. The journal “Izvestia of the Baikal State University”. 2008. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-razrabotki-metodiki-otsenki-ispolneniya-gosudarstvennyh-funktsiy-organami-vlasti-v-ramkah-realizatsii-administrativnoy> (accessed 24.02.2022).

15. Razrabotka KPI dlya prinyatiya klyuchevih resheniy i motivatsii personala. Finansoviy direktor: elektronnyaya versiya jurnala [Development of KPI for key decisions and staff motivation] Financial director: e-magazine. 2017. Available at: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevyh-resheniy-imotivatsii-personala-video> (accessed 24.02.2022).

# YURISPRUDENSIYA

HUQUQIY ILMIY-AMALIY JURNALI

MAXSUS SON

**Mas'ul muharrir:** D. Xudoynazarov

**Muharrirlar:** Sh. Jahonov, K. Abduvaliyeva,  
F. Muhammadiyeva, Y. Yarmolik

**Texnik muharrirlar:** U. Sapayev, D. Rajapov  
**Tahririyat manzili:**  
100047. Toshkent shahar, Sayilgoh ko'chasi, 35.  
**Tel.:** (0371) 233-66-36, 233-41-09.  
**Faks:** (0371) 233-37-48.

**Web-sayt:** www.tsul.uz  
**E-mail:** lawjournal@tsul.uz  
**E-mail:** tn.tdyu@mail.ru  
**Obuna indeksi:** 1387.

Jurnal 20.06.2022-yilda tipografiyaga topshirildi.  
Qog'oz bichimi: A4. Shartli 15,24 b.t. Adadi: 100.