

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.27.06.2017.I.16.01. РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ
ХУЗУРИДАГИ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ**

ХОЛОВ АКТАМ ХАТАМОВИЧ

**МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА
БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

08.00.13 – Менежмент

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2018

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати мундарижаси

Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)

Contents of the abstract of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD)

Холов Актам Хатамович

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш 3

Холов Актам Хатамович

Совершенствование механизмов принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах 27

Kholov Aktam Xatamovich

Improving the mechanisms for making managerial decisions in local executive bodies..... 49

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ
List of published works..... 54

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.27.06.2017.1.16.01. РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ
ҲУЗУРИДАГИ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ**

ХОЛОВ АКТАМ ХАТАМОВИЧ

**МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА
БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

08.00.13 – Менежмент

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2018

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2018.3.PhD/Iqt 401 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида (www.tdiu.uz) ва «ZiyoNET» Ахборот таълим тармоғида (www.ziyounet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:	Ахмеджанов Каримжон Бакиджанович иктисодиёт фанлари доктори
Расмий оппонентлар:	Йўлдошев Нуриддин Қурбонович иктисодиёт фанлари доктори, профессор Хошимов Ақром Абдиевич иктисодиёт фанлари доктори, профессор
Етакчи ташкилот:	Ўзбекистон Миллий университети

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.27.06.2017.I.16.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2018 йил «___» _____ куни соат ___ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49-уй. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz.

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (_____ рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49-уй. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz.

Диссертация автореферати 2018 йил «___» _____ куни тарқатилди.

(2018 йил «___» _____ даги ___ рақамли реестр баённомаси).

Б.Ю.Ходиев

Илмий даражалар берувчи Илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

А.Н.Самадов

Илмий даражалар берувчи Илмий кенгаш илмий котиби, и.ф.н., доцент

М.А.Маҳкамова

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги Илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. 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 бўғинларида 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 механизмини 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 расмиятчиликнинг олдини олишга қаратилган тизимини 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 маслаҳатлашувини 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 англатади. Шунингдек, 2017 – 2021 йил-

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

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

ларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар 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 самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштиришни тақозо этади.

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 ҳудудий 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 ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида»ги 973-сонли қарори ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг асосий устувор йўналишларига мослиги. Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг илмий-назарий жиҳатлари кўплаб хорижий олимлар, жумладан, Г.Наяк, А.Х.Секейра, С.Сенапати, О.Негулескуа, Е.Довальб, О.Итани, У.Ж.Эвурум, В.И.Укпере, К.Вильялос, Р.Антони ва П.Ф.Друкерлар томонидан тадқиқ этилган³.

³ 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>; Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision-making process related to organizations' effectiveness. Procedia Economics and Finance 15 (2014) 858 – 863; 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>; 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.

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.Афанасьев ҳудудларда 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.Нурибетов, Д.Н.Рахимова, Қ.Х.Абдурахмонов, Б.С.Омонов, Р.Турсунов, Т.С.Маликов, А.А.Хошимов, Ш.Н.Зайнутдинов, М.Шарифхўжаев, С.С.Ғуломов 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 механизмини такомиллаштириш масаласи алоҳида тадқиқот объекти сифатида комплекс ўрганилмаган.

Диссертация мавзусининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертация мавзуси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг илмий тадқиқот ишлари режасининг Ф1-063 «Давлат бошқарувининг ҳуқуқий масалалари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш услубларини тадқиқ этишнинг методологик асослари» (2012 - 2016 й.) ва

⁴ Егорушков 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.

⁵ 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 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/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenii-v-sisteme-munitsipalnogo-upravleniya>.

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

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; Нурибетов Р.И. «Менежмент назарияси» фани (маъруза матнлари). – Т.: ТАҚИ, 2007; Рахимова Д.Н., Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқ. Замонавий менежмент: назария ва амалиёти. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. –Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009; Турсунов Р. «Қарор қабул қилишнинг микродорий усуллари» ўқув курси бўйича таълим технологияси. – Т.: ТДИУ, 2012; Маликов Т.С. Молиявий қарор қабул қилиш асослари. –Т.: Шарқ, 1996; Зайнутдинов Ш.Н. Кодирходжаева Н.Р. «Менежмент» фани (маъруза матнлари). – Т.: ТДИУ, 2005; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001; С.Ғуломов С. Менежмент асослари. –Т.: Шарқ, 2002.

Ф1-067+(Ф1-089) «Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари» (2012 - 2016 й.) мавзусидаги фундаментал лойиҳалари доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришга доир таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг назарий методологик, ташкилий-ҳуқуқий асосларини тадқиқ қилиш;

оптимал бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмлари бўйича илғор хорижий тажрибаларни ўрганиш ва уларнинг ижобий томонларини Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қўллаш юзасидан тавсиялар ишлаб чиқиш;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш ва «ақлий марказлар» ташкил этиш шартлари бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида очиқликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш моделини ишлаб чиқиш;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезон ва тамойилларини ишлаб чиқиш;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инновацион услубларни жорий этиш орқали бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритминини таклиф этишдан иборат.

Тадқиқотнинг объекти бўлиб вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг бошқарув қарорлари қабул қилишга доир фаолияти ҳисобланади.

Тадқиқотнинг предметини Ўзбекистонда давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш шароитида маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш жараёнида юзага келадиган ташкилий-иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқот жараёнида тизимли таҳлил, институционал таҳлил, контент таҳлил, функционал таҳлил, қиёсий таҳлил, анализ ва синтез, иқтисодий-функционал таҳлил, иқтисодий-математик таҳлил, индекс ва баланс усулларида фойдаланилди.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларининг муқобил вариантларини онлайн тартибда муҳокама қилиш орқали очиқлик ва шаффофликка асосланган қарор қабул қилиш модели такомиллаштирилган;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг «smart regulation» механизмини жорий этиш орқали уларни тартибга солиш таъсирини баҳолаш услуби таклиф этилган;

очиқлик, шаффофлик, тизимлилик, келишилганлик ҳамда жамоатчилик жалб этилишини таъминловчи концептуал жиҳатдан янги механизмларни жорий этишни назарда тутувчи бошқарув қарорларини электрон тарзда илгари суриш, ишлаб чиқиш ва қабул қилиш тизими таклиф этилган;

маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларига электрон кўринишда виза қўйиш, уларни муҳокама қилиш ва баҳолашдан иборат идоралараро электрон келишиш механизми такомиллаштирилган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари қабул қилиш мезон ҳамда тамойиллари ишлаб чиқилган;

Ўзбекистон Республикаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларининг муҳокамаси таҳлил этилиб, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари сайтида бошқарув қарорлари муҳокамасини ташкил этиш архитектураси ишлаб чиқилган;

маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятида очиклик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритми ишлаб чиқилган;

маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларини идоралараро электрон келишиш тартиб-таомилини оптималлаштириш ва расмийлаштиришнинг олдини олишга қаратилган механизми ишлаб чиқилган ҳамда айрим туман ҳокимликлари амалиётида жорий этилиб, тегишли натижалар олинган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги. Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги ишда қўлланилган ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, унинг доирасида фойдаланилган назарий ёндашувлар расмий манбалардан олингани, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари раҳбар ва бошқарув кадрлари ўртасида ўтказилган сўровномалар анкета шаклига асослангани, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётда жорий этилгани, Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг статистик маълумотларига асосланганлиги, олинган натижаларнинг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқлангани, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятига доир маълумотлар таҳлиliga асосланганлиги билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти диссертация ишининг 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 фойдаланиш мумкин.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти ишлаб чиқилган илмий таклиф ва тавсияларни 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.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришга қаратилган таклифлар асосида:

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларининг муқобил вариантларини онлайн тартибда муҳокама қилиш орқали очиқлик ва шаффофликка асосланган қарор қабул қилиш модели бўйича берилган таклифлар Фарғона вилояти ҳокимлиги фаолиятида жорий этилган (Фарғона вилоят ҳокимлигининг 2018 йил 12 мартдаги 04-08/846-сон маълумотномаси). Натижада вилоят ҳокимининг 2017 йил 30 декабрдаги «Фарғона вилоятининг 2018 йилги маҳаллий бюджети параметрлари тўғрисида»ги 628-сонли, 2018 йил 27 мартдаги «Бозорлар ва савдо комплексларида бир марталик йиғимлар, ижара тўлови ва кўрсатиладиган хизматлар қиймати миқдорларини тасдиқлаш ҳақида»ги 148-сонли ва 2018 йил 13 январдаги «Вилоятда 2018 йилда бошқоқли дон экинларидан бўшайдиган майдонларда такрорий экинларни жойлаштириш тўғрисида»ги 13-сонли қарорларини қабул қилишга хизмат қилган;

очиқлик, шаффофлик, тизимлилик, келишилганлик ҳамда жамоатчилик жалб этилишини таъминловчи концептуал жиҳатдан янги механизмларни жорий этишни назарда тутувчи бошқарув қарорларини электрон тарзда илгари суриш, ишлаб чиқиш ва қабул қилиш тизими бўйича таклифлари Жиззах вилоятининг Арнасой, Сирдарё вилоятининг Оқолтин, Бухоро вилоятининг Шофиркон, Фарғона вилоятининг Қўштепа, Сурхондарё вилоятининг Узун, Самарқанд вилоятининг Ургут ва Қашқадарё вилоятининг Шаҳрисабз туманлари фаолиятига жорий этилган (Жиззах вилояти Арнасой туман ҳокимлигининг 2018 йил 21 апрелдаги 01-546-сон, Сирдарё вилоят ҳокимлигининг 2018 йил 2 майдаги 3/01-2867-сон, Бухоро вилояти Шофиркон туман ҳокимлигининг 2018 йил 27 апрелдаги 275-сон, Фарғона вилояти Қўштепа туман ҳокимлигининг 2018 йил 10 майдаги 2463/1-сон, Сурхондарё вилояти Узун туман ҳокимлигининг 2018 йил 25 майдаги 109/01-31-сон, Самарқанд вилояти Ургут туман ҳокимлигининг 2018 йил 28 майдаги 08-16/319-сон, Қашқадарё вилоят ҳокимлигининг 2018 йил 4 июндаги 03/1449-сон маълумотномалари). Натижада туман ҳокимликларида очиқликка асосланган самарали қарорлар қабул қилиш тизими татбиқ этилиб, туманларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича «Йўл хариталари» ишлаб чиқилган;

маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларига электрон кўринишда виза қўйиш, уларни муҳокама қилиш ва баҳолашдан иборат идоралараро электрон келишиш механизми бўйича берилган таклифлари Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси ҳузуридаги Қонунчилик муаммолари ва парламент тадқиқотлари институти фаолиятига жорий этилган (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси ҳузуридаги Қонунчилик муаммолари ва парламент тадқиқотлари институтининг 2018 йил 18 июндаги 01/1-349-сон маълумотномаси). Натижада Ўзбекистон Республикаси Олий

Мажлиси ҳузуридаги Қонунчилик муаммолари ва парламент тадқиқотлари институтининг маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва ҳуқуқни қўллаш амалиёти бўйича тадқиқот режаси ишлаб чиқилган;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг «smart regulation» механизмини жорий этиш орқали уларни тартибга солиш таъсирини баҳолаш услубига оид илмий хулоса ва таклифлардан Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида «Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари», «Давлат бошқарувида раҳбар кадрларга қўйилган талабларнинг назарий-методологик асослари» ва «Ёшларда тадбиркорлик ижтимоий масъулиятини ошириш тамойиллари» номли ўқув қўлланмаларини тайёрлашда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг 2018 йил 27 июндаги 03/1241-сон маълумотномаси). Илмий натижанинг амалиётга жорий қилиниши академия тингловчилари учун ўқитиладиган «Тизимли таҳлил ва бошқарув қарорларини қабул қилиш», «Маҳаллий бошқарув» ва «Менежментнинг замонавий усуллари» фанлари ўқув дастурларини (2017 йил 30 августдаги 1-сонли мажлис баённомаси билан тасдиқланган) ҳамда фанларнинг тегишли мавзулари бўйича маъруза матнлари, ўқув-услубий комплекс материаллари, машғулот сценарийлари, назорат саволларини тайёрлашга хизмат қилган;

маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари лойиҳаларини «Assessment-centre» услуби асосида баҳолаш амалиётини жорий қилиш ва давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув кадрларини инновацион менежмент йўналишида малакасини ошириш каби таклифлари Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги «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 дастури тўғрисида»ги ПФ-5308-сонли фармони асосида тасдиқланган Давлат дастурининг 11-бандида «Давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув кадрлари салоҳиятини баҳолашнинг янги усуллари жорий қилиш» вазифасини белгилашда фойдаланилган. (Ўзбекистон Республикаси «Тараққиёт стратегияси» марказининг 2018 йил 29 январдаги 0166/18-сон маълумотномаси). Бунинг натижасида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини «Assessment-centre» услуби асосида баҳолаш амалиёти жорий қилинган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур тадқиқот натижалари 2 та халқаро ва 18 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши. Диссертация мавзуси бўйича жами 46 та илмий иш, жумладан, 4 та монография, 1 та рисола, 3 та ўқув қўлланма, ОАК эътироф этган миллий журналларда 16 та, нуфузли

хорижий журналларда 2 та илмий мақола, шунингдек, 20 та маъруза тезислар нашр этилган.

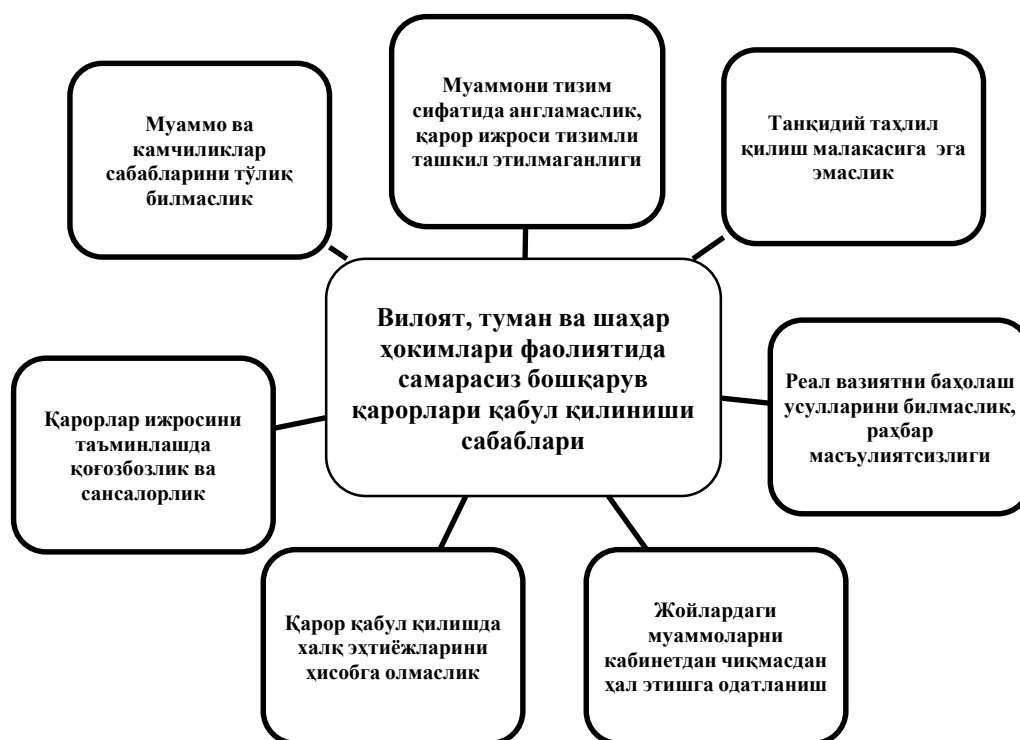
Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация таркиби кириш, ўн параграфни ўз ичига олган учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан ташкил топган бўлиб, ишнинг ҳажми 156 бетни ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Диссертациянинг **кириш** қисмида тадқиқот мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади, вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган, республикада фан ва технологиялар ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган ҳамда тадқиқотнинг илмий янгилиги, амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг илмий ва амалий аҳамияти ёритиб берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий этилиши, нашр қилинган ишлар ва диссертациянинг тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **«Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг илмий-назарий асослари»** деб номланган биринчи бобида бошқарув қарорлари қабул қилишга доир концепциялар ва уларнинг талқинлари, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ташкилий-услубий асослари ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарларида бошқарув қарорлари қабул қилишга доир илмий-назарий жиҳатлар ёритиб берилган.

Бугунги кунда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш, бошқарувнинг барча бўғинидаги раҳбар кадрлар фаолиятида самарали қарор қабул қилиш усулларини татбиқ этиш заруриятини Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев асарларида келтирилган раҳбар кадрлар фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида учрайдиган қуйидаги муаммолар билан изоҳлашимиз мумкин (1-расм):



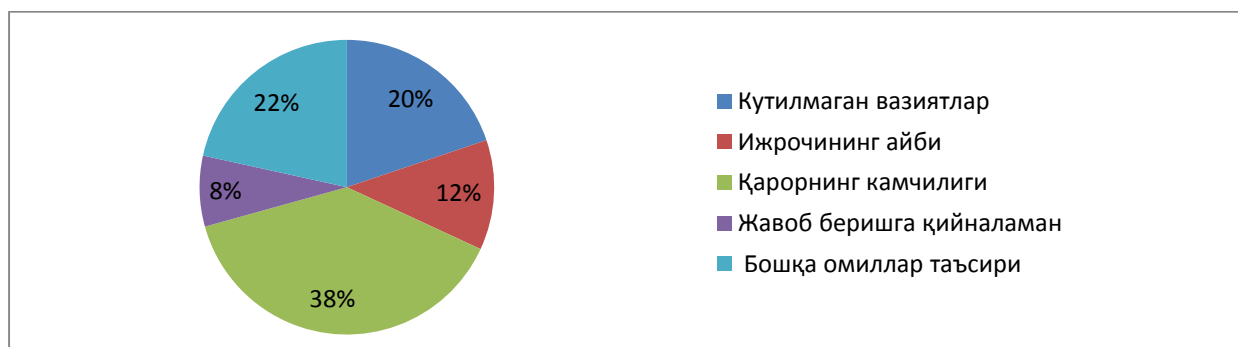
1-расм. Раҳбар фаолиятида самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилиниши сабаблари⁹

⁹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев асарлари асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Раҳбар фаолиятида самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилиниш сабабларини таҳлил қилиш асосида қуйидаги хулосаларга келинди: баъзи ҳолларда 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 усулларидан фойдаланилмаслиги кузатилади. Демак, бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг замонавий усуллари маҳаллий давлат ҳокимияти органларида, жумладан, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолиятига татбиқ этишнинг назарий-методологик ва ташкилий-ҳуқуқий асосларини яратиш муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси тингловчиларидан 116 нафар ва Сурхондарё вилоятининг Узун, Самарқанд вилоятининг Ургут туманларидаги раҳбар кадрлардан 113 нафар, жами 229 та респондент ўртасида «Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмлари»га доир анкета сўровнома ўтказилди. Сўровномада иштирок этганларнинг 56 фоизи 26 - 35 ёш оралиғидаги раҳбарлар, 44 фоизи 36 - 46 ёш оралиғидаги раҳбар кадрлар ҳисобланади. Сўров натижалари асосида маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилди.

Анкета сўровномада «Сизнингча, раҳбар фаолиятида самарасиз бошқарув қарорлари қабул қилиниш сабаблари нима, деб ўйлайсиз?» деган саволга 38% респондент «қарорнинг камчилиги» деб, 20% респондент «кутилмаган вазиятлар» деб, 12% респондент «ижрочининг айби» деб, 8% респондент «жавоб беришга қийналаман» деб жавоб беришган. Шунингдек, 22% респондент раҳбар фаолиятида самарасиз қарорлар қабул қилишга «бошқа омиллар таъсири»ни айтишган (2-расм).

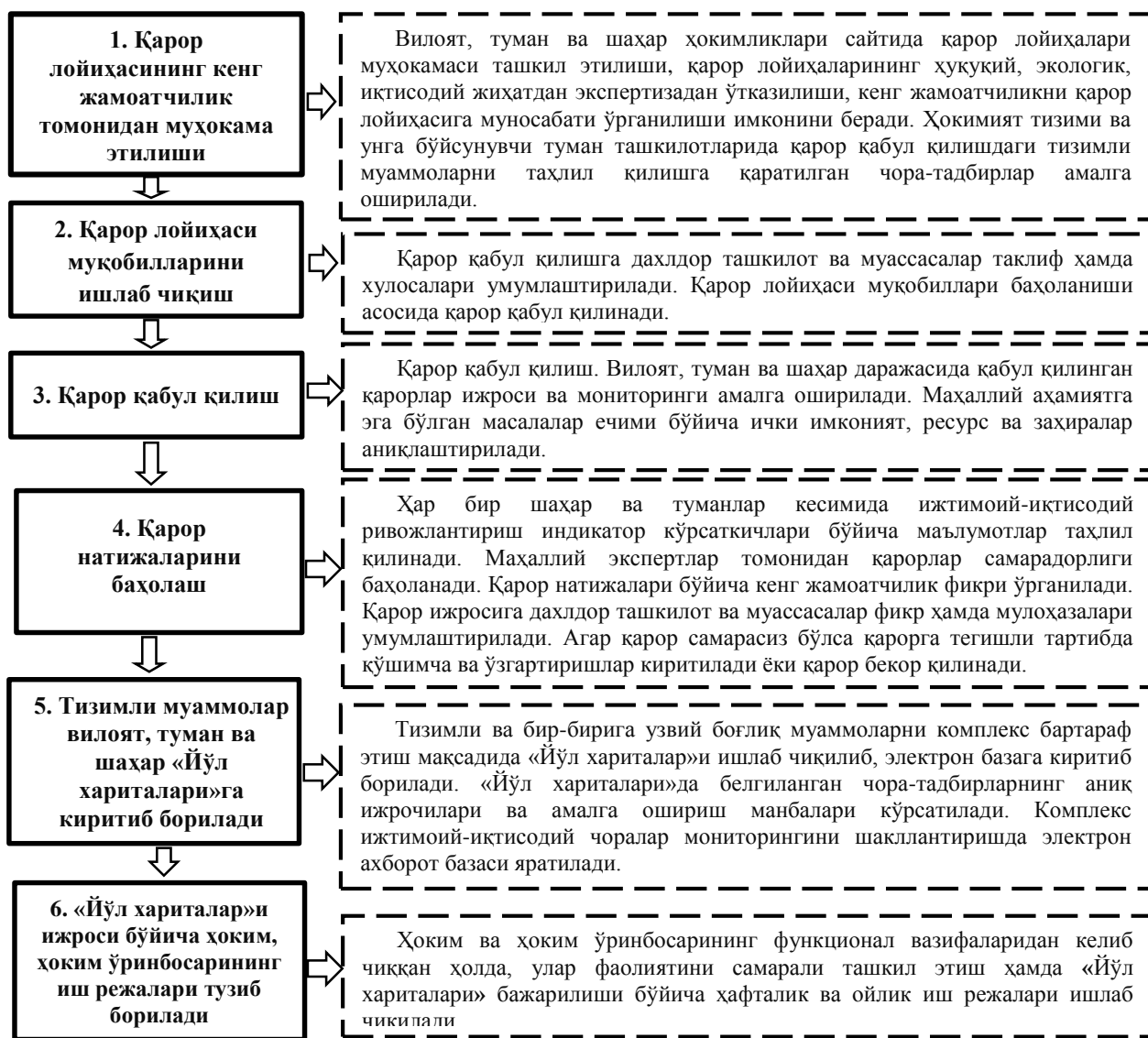


2-расм. Раҳбар фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилинишига таъсир этувчи омиллар

Россиялик иқтисодчи олим А.Л.Ломакин¹⁰ таъкидлашича, қарорлар самарасизлигининг сабаби 39% ҳолатда «кутилмаган вазиятлар», 25% ҳолатда

¹⁰Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие. / Ломакин А.Л., Буров В.П., Морошин В.А. – 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. – С. 63 - 73.

«ижрочининг айби», 36% ҳолатда «қарорнинг камчилиги»да бўлади. Қарор самарасизлиги сабаби «ижрочининг 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 натижаларидан фарқ қилади. Мазкур ҳолатда бошқарув қарорлари қабул қилишда ментал хусусиятларни, яъни бошқарув кадриятларини ҳам ҳисобга олиш муҳим ҳисобланади. Бу, ўз навбатида маҳаллий давлат ҳокимияти органларида очиқлик, шаффофлик, тизимлилик, келишилганлик ҳамда жамоатчилик жалб этилишини таъминловчи концептуал жиҳатдан янги механизмлар жорий этишни назарда тутувчи бошқарув қарорларини илгари суриш, ишлаб чиқиш ва қабул қилиш алгоритми (электрон қарор қабул қилиш тизими)ни ишлаб чиқиш заруриятини юзага келтиради (3-расм).



3-расм. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш алгоритми¹¹

¹¹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштиришнинг назарий-методологик асосларини ишлаб чиқиш, Ўзбекистондаги ментал хусусиятлардан келиб чиқиб, 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 мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Диссертациянинг «**Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг институционал жиҳатлари**» деб номланган иккинчи бобида маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонларининг таҳлили, шунингдек, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг инновацион механизмини жорий этиш ҳолати ҳамда қабул қилинаётган қарорларни тартибга солиш таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлашган услубиётини жорий этиш масалалари, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимларининг бошқарув қарорлари қабул қилишда амал қилиши лозим бўлган жиҳатлар тадқиқ этилган.

Ўзбекистон Республикаси Президенти 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 учрапти»¹², деган фикрларини маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг шартномавий-ҳуқуқий ишларни бажариш борасидаги фаолиятида қабул қилинган қарорлар таҳлилидан кўришимиз мумкин (1-жадвал).

1-жадвал

Шартномавий-ҳуқуқий ишларни назорат қилиш соҳасида¹³

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

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бекор қилинган қарорларнинг мавжудлиги қарор лойиҳалари самарадорлиги баҳоланмаганлиги, яъни қарорнинг ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, ташкилий, технологик ва экологик оқибатлари ҳисобга олинмаганлиги 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.

¹² Ташаббускорлик, амалий натижаларга эришишга интилиш, интизомга қатъий риоя этиш – белгиланган вазифаларни бажаришнинг муҳим омили. // <http://uza.uz/oz/politics/tashabbuskorlik-amaliy-natizhalarga-erishishga-intilish-inti-10-08-2017>

¹³ Адлия вазирлигининг 2017 йилдаги фаолияти тўғрисида маълумот // <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/>

Тадқиқот натижасида хулоса қилиш мумкинки, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг бошқарув қарорлари лойиҳаларини комплекс баҳолаш мезонларини амалиётга татбиқ этиш мақсадга мувофиқ (2-жадвал).

2-жадвал

Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларининг бошқарув қарорлари лойиҳаларини комплекс баҳолаш мезонлари¹⁴

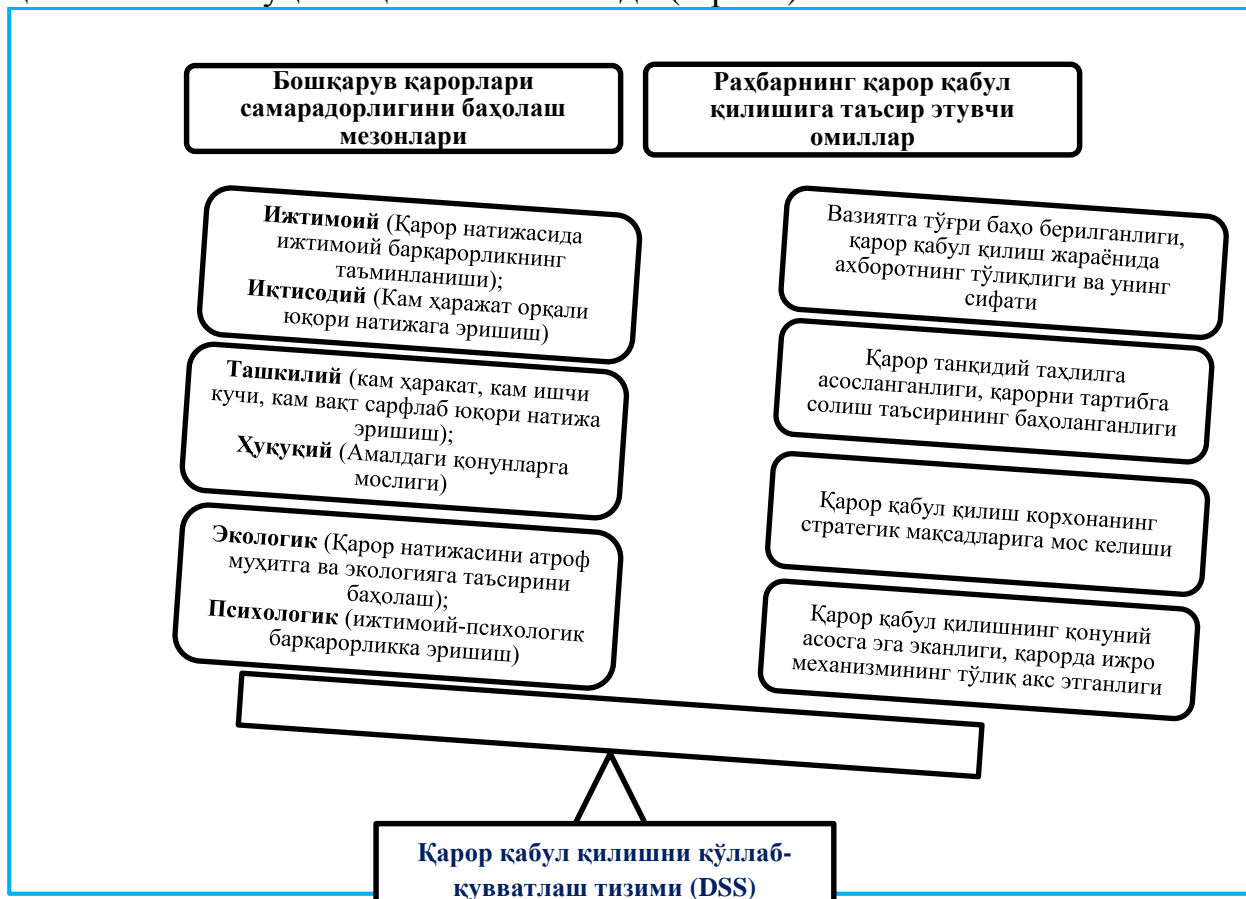
БАҲОЛАШ МЕЗОНЛАРИ	БАҲОЛАШ ТАСНИФИ
Бошқарув қарорларининг ташкилот стратегик мақсадларига мувофиқлиги ва асосий ғояси белгиланганлиги	Қарор қабул қилишнинг илмий асосланганлиги, қарорда «Шахс-жамият-давлат» манфаатларининг устуворлиги. Қарор преамбуласи (кириш қисми)да мақсаднинг тўғри белгиланганлиги.
Қарор қабул қилиш сабабларининг асослантирилганлиги	Ижрочилар учун қарор қабул қилиш сабабининг тушунарлилиги, қарорнинг долзарб аҳамият касб этиши. Қарор қабул қилишда вазиятнинг танқидий таҳлил этилганлиги, қарор қабул қилиш заруриятини 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 омилларининг ҳисобга олинганлиги	Бошқарув қарорларини самарали татбиқ бўлишига кўмаклашувчи рағбатларнинг мавжудлиги, ижрочи ва манфаатдор ташкилотларни 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	Қутилаётган натижаларни самарадорлик кўрсаткичларига мувофиқлиги, қарорнинг ўз вақтида бажарилиши, ҳудудлар ижтимоий-иқтисодий ривожланиш ҳолатининг реал ўзгариши.
Бошқарув қарорлари қабул қилишда ахлоқ тамойилларига таянилганлик	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 янгиллиги	Қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлашда инновацион ёндашувнинг мавжудлиги, қарор ижрочиларининг ижодий ёндашувини ҳисобга олиш.
Бошқарув қарорлари техник-дастурий таъминотининг мавжудлиги	Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашга кўмаклашувчи техник-дастурий таъминотнинг мавжуд бўлиши, электрон ҳуқуқат тизимдан самарали фойдаланиш даражаси.
Бошқарув қарорлари ижросини 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, қарорнинг реал амалиётга қўллаш имкониятининг юқоририлиги.
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.

Бугунги кунда вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида самарали қарор қабул қилиш тизимини амалиётга татбиқ этиш заруриятини Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг виртуал қабулхонасига келиб тушган икки миллиондан ортиқ мурожаатлардан ҳам кўриш мумкин (2018 йил 1 сентябрь ҳолати).

Жанубий Кореянинг Сеул шаҳрида ўрнатилган тартибга кўра, жамият ҳаётига алоқадор қабул қилинаётган қарорларнинг 30% онлайн тарзда, 70% тўғридан тўғри очиқ мулоқот тарзда муҳокамаси ташкил этилади. Ривожланган давлатлар тажрибасидан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти

¹⁴ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

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. Шунингдек, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олиш муҳим аҳамият касб этади (4-расм).



- Бошқарув қарорлари қабул қилиш тамойиллари:**
- бошқарув қарорлари самарадорлигини комплекс баҳолаш;
 - бошқарув қарорларини объектив баҳолаш;
 - корхона (ташкilot)нинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда бошқарув қарорлари қабул қилиш моделини баҳолаш;
 - бошқа қарорлар билан таққослаш кўрсаткичларини баҳолаш;
 - бошқарув қарорларининг бажарилишини баҳолаш.

4-расм. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимларининг бошқарув қарорлари қабул қилишда амал қилиши лозим бўлган жиҳатлар¹⁵

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнлари сифатини ошириш, шунингдек, уларнинг ижроси мониторингини такомиллаштиришда бошқарув қарорлари қабул қилиш асоси ва тартибга солиш предметини аниқ белгилаш муҳим. Бу, ўз навбатида, «Норма ижодкорлиги фаолиятини такомиллаштириш концепцияси»¹⁶да белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, халқ депутатлари Кенгаши

¹⁵ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

¹⁶ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 8 августдаги «Норма ижодкорлиги фаолиятини такомиллаштириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5505-сонли Фармони // <http://lex.uz/docs/3858817>

қарорларини қабул қилиш ташаббуси билан чиқиши мумкин бўлган мансабдор шахсларининг аниқ рўйхатини шакллантириш мақсадга мувофиқ. Мазкур ҳолат маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш босқичларини такомиллаштириш заруриятини вужудга келтиради (5-расм).

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, муаммонинг гуруҳлаштириш, даражалаштириш, тизимлаштириш), муаммони танқидий таҳлили (қарор қабул қилмасдан туриб муаммони ҳал этиб бўлмаслигини изоҳлаш, шунингдек, у қайси муаммонинг (мавжуд, кенг қўламли ёки гипотетик) ечимига қаратилганлигини 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 восита ва тартибини 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 жамоатчилик ва касбий доирада муҳокама қилиш, шу жумладан, фойда, харажат ва кутилаётган натижалар таҳлилининг ҳамда уларнинг жисмоний ва юридик шахсларнинг ҳуқуқлари ва манфаатларига, ижтимоий соҳа, тадбиркорлик фаолияти, атроф муҳит ҳолатига таъсирини, шунингдек, юзага келиши мумкин бўлган оқибатларини баҳолаш).
Қарор лойиҳасини манфаатдор орган ва ташкилотлар билан мувофиқлаштириш	Қарор лойиҳасини ҳудудий адлия органларида ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш (қарор мазмунидан келиб чиқиб, молиявий, экологик, коррупцияга қарши, ижтимоий-психологик экспертизадан ўтказиш).
Қарор лойиҳасини адлия органларида ҳуқуқий экспертизадан ўтказиш	Қарор қабул қилиш ва уни ижрочилар ҳамда аҳолига тегишли тарзда етказилишини ташкил қилиш (маҳаллий давлат ҳокимияти органлари веб-ресурсларида тезкор эълон қилиб бориш).
Қарор қабул қилиш ва уни ижрочилар ҳамда аҳолига тегишли тарзда етказилишини ташкил қилиш	Қарорнинг ижроси устидан назоратни ташкил қилиш (қарор ижросини мувофиқлаштириб бориш: «йўл хариталар»и тузиш, ижрони рағбатлантириш, самарасиз фаолиятга нисбатан санкция қўллаш).
	Қарор натижаси самарадорлигини онлайн баҳолаш (фуқаролар, ОАВ, фуқаролик жамияти институтлари ва манфаатдор ташкилотлар).

5-расм. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш босқичларининг солиштирма таҳлили¹⁷

Таҳлилларнинг кўрсатишича, Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базасида маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қарорлари тўлиқ эълон қилинмаслик ҳолатлари мавжуд. 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

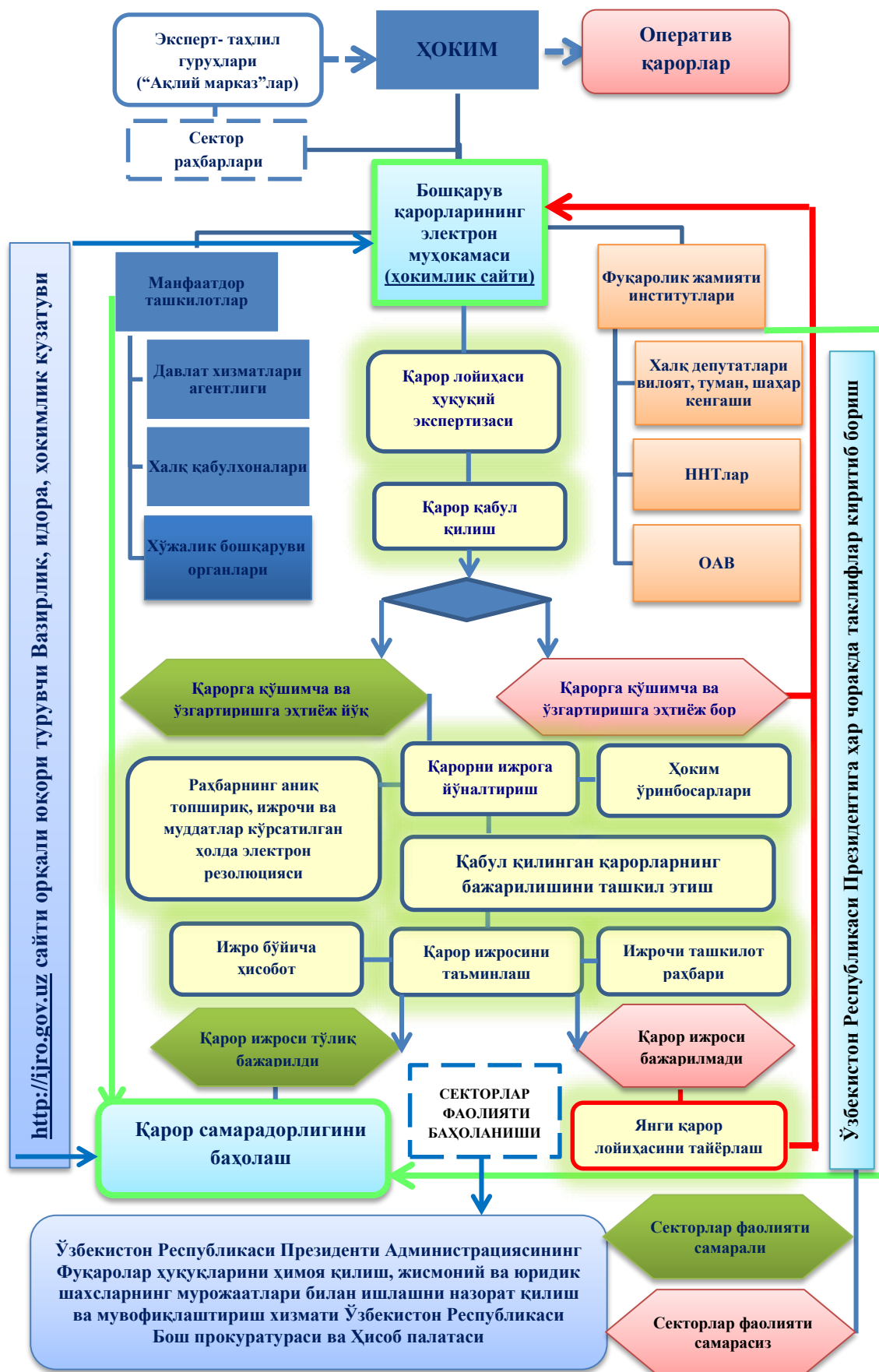
¹⁷ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

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.

Диссертациянинг «**Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш йўллари**» деб номланган учинчи бобда бошқарув қарорлари қабул қилишда «ақлий марказлар»нинг роли, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш имкониятлари, шунингдек, бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг фаолият самарадорлиги ва шаффофлигини ошириш механизмларини такомиллаштириш ҳамда ижро ҳокимиятида «ақлли тартибга солиш» моделлари ва қабул қилинаётган қарорлар таъсирини таҳлил қилиш методологиясини жорий этиш масалалари тадқиқ этилган.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокимлари томонидан норматив-ҳуқуқий тусда қарорлар қабул қилишда кириш параметрлари (вақт, молиявий ресурслар ва ҳоказо) ва қарор натижасига қаратилган чиқиш параметрлари (эришилган натижалар, ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар)ни аниқ белгилаб олиш лозим. 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 мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш асосида ўз олдига қўйган мақсадларига эришиш қобилияти сифатида намоён бўлса, аҳоли сони, таркиби, динамикаси ва унинг интеллектуал имкониятларини ижтимоий салоҳият сифатида таърифлаш мумкин.

Тадқиқот натижаларига кўра, ишлаб чиқилган маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қарор лойиҳаларининг муқобил вариантларини онлайн тартибда муҳокама қилиш орқали очиқлик ва шаффофликка асосланган қарор қабул қилиш моделида (6-расм) бошқарув қарорлари қабул қилишда фуқаролик жамияти институтлари (ННТ, ОАВлар ва жамоат бирлашмалари) ҳамда фуқароларнинг иштирок этиш имконияти кенгайди. 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 ҳисобот яқунларида балки бошқарув қарорлари қабул қилиш, қарорлар ижросини амалга ошириш жараёни ҳамда қарор натижалари бўйича узлуксиз электрон тизим орқали баҳо бериб борилади.



6-расм. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида очиклик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорлари қабул қилиш модели¹⁸

¹⁸ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида очиқлик ва шаффофликка 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 (3-жадвал). Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида очиқлик ва шаффофликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш моделининг амалиётга жорий этилиши ўз навбатида Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида «давлат бошқарувида очиқликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш лозим», деган фикрининг амалда намоён бўлиши билан изоҳланади.

3-жадвал

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида очиқлик ва шаффофликка асосланган бошқарув қарорлари қабул қилиш моделининг SWOT – таҳлили¹⁹

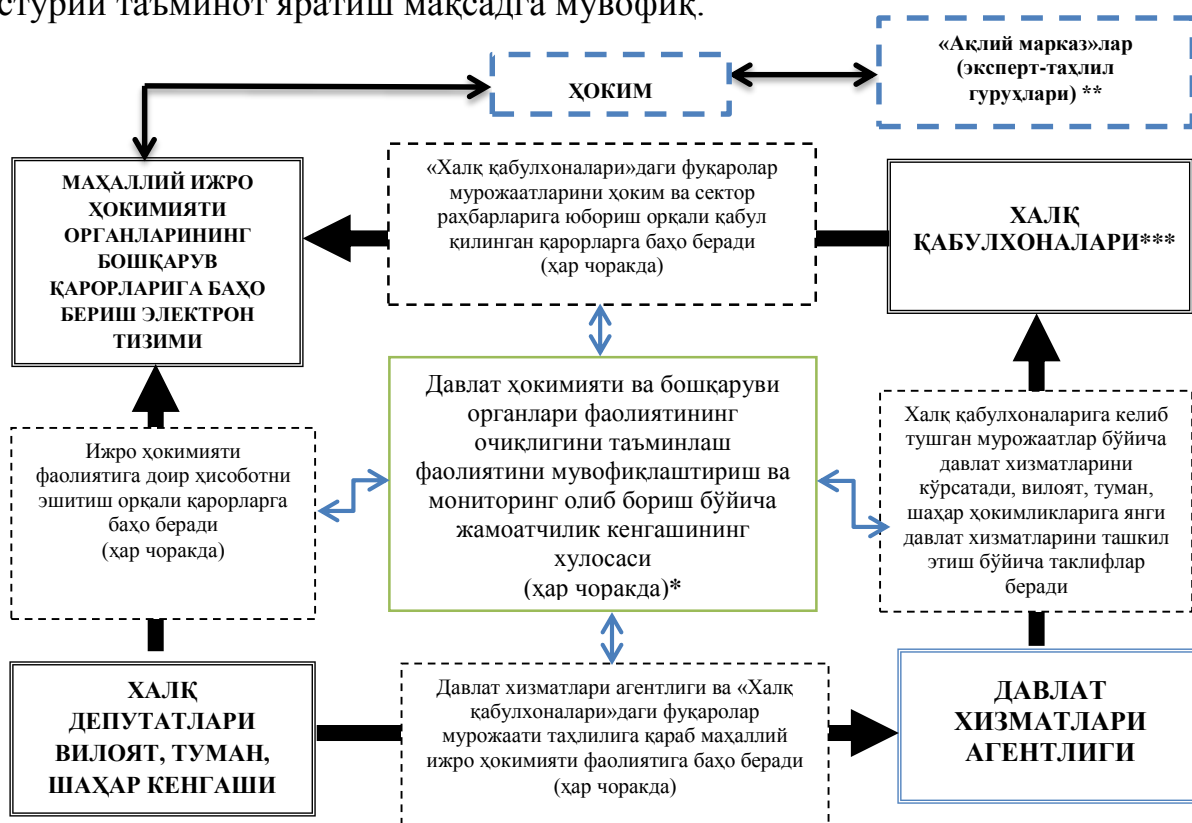
Кучли жиҳатлар	Заиф жиҳатлар
<ul style="list-style-type: none"> - электрон ахборот алмашиш тизими орқали қарор лойиҳаларини муҳокама қилиш имконияти мавжуд; - бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш очиқлик ва шаффофликка асосланган тамойилларга амал қилади; - инсон омилининг субъектив таъсири олди олиниб, коррупцияга йўл қўйилмайди; - қарор қабул қилиш, қарор ижросини таъминлаш, қарор якунлари бўйича самарадорлик комплекс баҳоланади; - вилоят, туман, шаҳар ҳокими ва ҳоким ўринбосарининг функционал вазифалари бажарилишига баҳо берилади. 	<ul style="list-style-type: none"> - туман ва шаҳарларда ахборот-коммуникация тизимлари самарали ишлашини таъминловчи инфраструктуранинг тўлиқ мавжуд эмаслиги; - ахборотлар ҳажми ортиши натижасида тезкор ахборотлар билан ишлаш бўйича мутахассислар етишмаслиги; - қарор лойиҳалари муҳокамасини таҳлил қилувчи дастурий таъминотнинг миллий модели ишлаб чиқилмаганлиги; - қонунчилик асослари ишлаб чиқилмаганлиги.
Имкониятлар	Хавф-хатарлар
<ul style="list-style-type: none"> - қарор лойиҳасининг кенг жамоатчилик томонидан муҳокама этилиши фуқаролик позициясини шакллантиради; - фуқароларнинг қарор лойиҳаларига муносабат билдириши орқали бошқарув жараёнида иштирок этиш имконияти кенгайди; - фуқароларнинг ҳокимият фаолиятига баҳо бериши орқали бошқарув жараёнида иштирок этиш имконияти кенгайди; - тизимли ва бир-бирига узвий боғлиқ муаммолар бўйича ахборотларни тезкор олиш имконияти вужудга келади. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 мавжуд; - бошқарув қарорларига субъектив баҳо бериш натижасида вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари фаолиятида ноаниқликлар юзага келиши.

Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясида «Мақсадли индикаторларга эришишга 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 принципаал янги тизимини, шунингдек, «ақлли тартибга солиш» моделларини ва қабул қилинаётган қарорларнинг тартибга солиш

¹⁹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

таъсирини таҳлил қилишнинг стандартлаштирилган услубиётини жорий этиш»²⁰ вазифаси белгиланган.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш механизми жорий этиш идоралараро ахборот алмашиш тизимини жорий этишни тақозо этади. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 9 августдаги «Ижро интизоми идоралараро ягона электрон тизимини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида» Ф-5017-сон фармойишига мувофиқ жорий этилган ижро интизоми идоралараро ягона электрон тизимида қабул қилинаётган ва ижроси таъминланган қарорлар самарадорлигини баҳолаш механизми мавжуд эмас. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг «ақлли тартибга солиш» моделини (7-расм) жорий этиш, мазкур тизимдан қарор қабул қилишга манфаатдор томонларнинг фойдаланиш имкониятини берувчи дастурий таъминот яратиш мақсадга мувофиқ.



7-расм. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг «ақлли тартибга солиш» механизми ²¹

* Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини ҳар чоракда аҳоли ўртасида ижтимоий сўровномалар ўтказиш орқали баҳолайди. Сўровнома натижаларини «ochiqlik.uz» сайтига жойлаштиради.

** Қабул қилинаётган қарор лойиҳаларининг ижтимоий-иқтисодий оқибатлари мустақил эксперт («ақлий марказ»)лар томонидан экспертизадан ўтказилиши (баҳолалиши) ва ижро ҳокимияти раҳбарига тақдим этилиши. Экспертиза хулосаларига кўра, ҳоким кўриб чиқилаётган қарорлар ёки уларнинг алоҳида бандларига кўшимча ва ўзгартиришлар киритиши мумкин.

***Ўзбекистон Республикаси Президенти Девонининг Жисмоний ва юридик шахсларнинг muroжаатлари билан ишлашни назорат қилиш ва мувофиқлаштириш хизматига ҳоким томонидан қабул қилинган ва қабул қилинаётган қарорлар устида фуқаролар muroжаатлари бўйича чораклик таҳлил ҳисоботлар юборади.

²⁰ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ - 5185 - сонли фармони // www.lex.uz.

²¹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Таклиф этилаётган электрон баҳолаш тизимида халқ депутатлари, Ўзбекистон Республикаси фуқаролари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, шунингдек, қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда рўйхатга олинган нодавлат нотажорат ташкилотлари, оммавий ахборот воситалари томонидан жамоатчилик назоратини амалга ошириш имконияти кенгайди.

Тадқиқот натижаларига кўра, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида қабул қилинаётган бошқарув қарорлари ва уларнинг ижроси самарадорлигини баҳолашнинг очиқликка асосланган «ақлли тартибга солиш» моделининг амалиётга татбиқ этилиши ижро ҳокимияти тизимидаги коррупцияни олдини олишга хизмат қилади.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «ақлли тартибга солиш»нинг аҳамияти ишлаб чиқиладиган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар орқали куйидаги натижаларга эришиш имкониятини беради: 1) рақобатбардошликни ошириш; 2) бозорнинг очиқлигини рағбатлантириш; 3) турмуш даражасини яхшилаш; 4) атроф муҳитни муҳофаза қилиш; 5) шаффофликни кучайтириш ва қонун устуворлигини таъминлашга ёрдам бериш.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда «ақлли тартибга солиш» моделининг ҳуқуқий асослари ва стандартларини ишлаб чиқиши бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг ягона усулбиди мавжуд бўлиши, ижро ҳокимияти фаолиятини турлича баҳолаш, шунингдек, сохта рақамлар кўрсатилишини олди олинади.

ХУЛОСА

Диссертация тадқиқотини бажариш натижасида куйидаги хулосаларга келинди:

1. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолияти 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 услубиди таклиф этилди.

2. Тадқиқотда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг «ақлли тартибга солиш» модели элементларини қўллаш бўйича таклифлар ишлаб чиқилди ҳамда бошқарув қарорлари қабул қилишга таъсир этувчи омилларни аниқлаш, бошқарув қарорлари ва уларнинг лойиҳаларини коррупцияга қарши экспертизадан ўтказишнинг самарали усуллари ва методологиясини татбиқ этиш асосида вилоят, туман ва шаҳар ҳокимларининг 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 механизмлар 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 механизмини такомиллаштириш, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида оптимал қарорлар қабул қилиш имконини кенгайтди.

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 ўрганишни электрон тизимини яратиш муҳим аҳамиятга эга. Норма ижодкорлиги 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» 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 лозим. Барча ОТМ муассасалари магистратура босқичи талабаларига мутахассислик йўналишидан келиб чиқиб, «Бошқарув қарорлари қабул қилиш технологиялари» курсини киритиш мақсадга мувофиқ.

7. Бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмини такомиллаштириш бўйича илғор хорижий тажриба сифатида маҳаллий ижро ҳокимияти

органларида «ақлли тартибга солиш» моделининг жорий этилиши ишлаб чиқиладиган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар орқали қуйидаги натижаларга эришиш имкониятини беради: 1) рақобатбардошликни ошириш; 2) бозорнинг очиқлигини рағбатлантириш; 3) турмуш даражасини яхшилаш; 4) атроф муҳитни муҳофаза қилиш; 5) бошқарувда шаффофлик ва қонун устуворлигини таъминлаш.

8. Бошқарув қарорлари 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 жараёнини ўз ичига олади.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.27.06.2017.I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ХОЛОВ АКТАМ ХАТАМОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ НА МЕСТАХ**

08.00.13 - Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

Ташкент – 2018

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан № B2018.3.PhD/Iqt 401.

Диссертация выполнена в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tdiu.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNET» (www.ziyo.net).

Научный руководитель: **Ахмеджанов Каримжон Бакиджанович**
доктор экономических наук

Официальные оппоненты: **Йўлдошев Нуриддин Қурбонович**
доктор экономических наук, профессор

Хошимов Ақром Абдиевич
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: **Национальный университет Узбекистана**

Защита диссертации состоится «___» _____ 2018 года в ___ часов на заседании Научного совета DSc.27.06.2017.I.16.01. по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100003, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирован за №___). Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72).

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2018 года.

(протокол реестра №___ от «___» _____ 2018 года.

Б.Ю.Ходиев

Председатель Научного совета по присуждению ученой степени, д.э.н., профессор

А.Н.Самадов

Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученой степени, к.э.н., доцент

М.А.Махкамова

Председатель научного семинара при Научном совете по присуждению ученой степени, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. На современном этапе развития системы муниципального управления в мире, в таких странах с развитой экономикой, как США, Япония, Южная Корея, Китай, страны Европы, в органах муниципальной власти отдельное внимание уделяется принятию оптимальных управленческих решений, содержанию и направлениям совершенствования эффективных механизмов их осуществления.

Во всех звеньях государственной власти принятие эффективных управленческих решений считается фактором обеспечения социально-экономического развития регионов и стабильности системы управления.

В мире отдельное внимание уделяется вопросу принятия управленческих решений, основанных на совершенствовании механизмов принятия управленческих решений на основе современных знаний и инновационных подходов, создании действенных механизмов принятия безотлагательных управленческих решений, прозрачности и открытости при принятии управленческих решений в органах муниципальной власти. В органах исполнительной власти в развитых мировых странах внедрение механизма, направленного на предотвращение формальности и оптимизация процесса электронного согласования между организациями проектов нормативно-правовых документов, принимающихся в исполнительных органах власти, создали механизмы эффективного принятия решений.

В частности, в некоторых странах (Австралия, Япония, Новая Зеландия, Норвегия, Англия, США) в органах местной государственной власти прослеживается тенденция, основанная на открытости и прозрачности процесса принятия управленческих решений (организация общественного мнения и обсуждения, а также государственного согласования в процессе разработки и принятия нормативно-правовых документов). Это в государственном управлении на местах проявляется при внедрении принципов «New public management» («Новое государственное управление») и «Good governance» («Эффективное государственное управление»). А также «осуществляются научно-практические исследования по моделям совершенствования инновационных механизмов и программного обеспечения принятия управленческих решений»¹

В Узбекистане, в период осуществления социально-экономических реформ отдельное внимание уделяется расширению полномочий государственной власти на местах при принятии управленческих решений, повышению эффективности их деятельности.

Неразработанность системы эффективного принятия решений в органах государственной власти на местах, а также определение задачи «повышения эффективности деятельности и прозрачности системы принятия управленческих решений»² в Концепции административной реформы в

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

² № УП-5185 от 8 сентября 2017 года «Об утверждении концепции административной реформы в Республике Узбекистан» // www.lex.uz

Республике Узбекистан определили необходимость проведения научно-практических исследований. Определение задачи внедрения модели «умное регулирование» и методологии анализа воздействия принимаемых решений в Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 - 2021 годах в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий» требует совершенствования механизмов оценки эффективности управленческих решений в органах государственной власти на местах.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит осуществлению задач, выдвинутых в Указах Президента Республики Узбекистан № УП-4947 от 7 февраля 2017 г. «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», № УП-5185 от 8 сентября 2017 года «Об утверждении концепции административной реформы в Республике Узбекистан», ПП-2960 от 6 мая 2017 г. «О мерах по повышению персональной ответственности руководителей органов исполнительной власти на местах и территориальных органов экономического комплекса за результативность и эффективность проводимой работы по обеспечению занятости населения», Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 973 от 8 декабря 2017 г. «О разработке критериев оценки деятельности руководителей регионов по комплексному социально-экономическому развитию Республики Каракалпакстан, областей, районов и городов, города Ташкента», а также других нормативно-правовых документов данной сферы.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Исследование проведено в рамках приоритетного направления I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики» развития науки и технологий республики.

Степень изученности проблемы. Научно-теоретические стороны принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах исследованы многими зарубежными учеными, в том числе: Г.Наяк, А.Х.Секейра, С.Сенапати, О.Негулескуа, Е.Довальб, О.Итани, У.Ж.Эвурум, В.И.Укпере, К.Вильялобос, Р.Антони и П.Ф.Друкер³.

В Содружестве Независимых Государств (СНГ) ученые А.П.Егорушков, Ю.Кинев, Б.Г.Литвак, О.Д.Гуджаян, Н.Д.Кликунов, А.О.Мальковская,

³ 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>; Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision-making process related to organizations' effectiveness. Procedia Economics and Finance 15 (2014) 858 – 863; 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>; 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.

Ю.В.Соловьева⁴ и другие исследовали методы, технологии и механизмы принятия управленческих решений. В том числе Г.М.Шамарова, Е.А.Лубашев и М.В.Лукин изучили факторы, влияющие на принятие решения в муниципальном управлении⁵. А также З.Р.Алижанова исследовала вопросы принятия решений в системе госслужбы⁶, а В.Н.Афанасьев исследовал системы и модели оценки эффективности управленческих решений в регионах⁷.

В Узбекистане в рамках предмета «Менеджмент» научно-практические стороны принятия управленческих решений были исследованы такими учеными, как Н.Қ.Йулдашев, Р.И.Нуримбетов, Д.Н.Рахимова, Қ.Х.Абдурахмонов, Б.С.Омонов, Р.Турсунов, Т.С.Маликов, А.А.Хошимов, Ш.Н.Зайнутдинов, М.Шарифхужаев, С.С.Гулямов и другие⁸.

В данных исследованиях, хотя и были сделаны определенные заключения относительно управленческих решений, однако не был комплексно изучен в качестве объекта исследования вопрос совершенствования механизма принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах.

Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ учреждения высшего образования, где выполнена диссертация. Диссертационная работа выполнена в рамках научных исследований Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан Ф1-063 «Правовые вопросы государственного управления и методологические основы исследования принятия управленческих решений» (2012-2016 гг.) и фундаментального проекта Ф1-067+(Ф1-089) на тему «Теоретико-

⁴ Егорушков 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/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenii-v-sisteme-munitsipalnogo-upravleniya>.

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

⁷ 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.

⁸Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. –Т.: ТДИУ, 2013; Р.И.Нуримбетов. «Менежмент назарияси» фани (маъруза матнлари). – Т.: ТАҚИ, 2007; Д.Н.Рахимова, Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқ. Замонавий менежмент: назария ва амалиёти. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. –Т.: Фафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009; Р.Турсунов. «Қарор қабул қилишнинг микдорий усуллари» ўқув курси бўйича таълим технологияси. – Т.: ТДИУ, 2012; Маликов Т.С. Молиявий қарор қабул қилиш асослари. –Т.: Шарқ, 1996; Зайнутдинов Ш.Н. Кодирходжаева Н.Р. «Менежмент» фани (маъруза матнлари). – Т.: ТДИУ, 2005; М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001; С.С.Ғуломов. Менежмент асослари. –Т.: «Шарқ» Нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси бош тахририяти. 2002.

методологические вопросы демократизации государственной власти и управления» (2012-2016 гг.)

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию механизма принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах.

Задачи исследования:

исследовать теоретико-методологические, организационно-правовые основы совершенствования механизма принятия управленческих решений;

изучить передовой зарубежный опыт по механизмам принятия оптимальных управленческих решений и разработать рекомендации по использованию положительных сторон в органах государственной власти на местах в Узбекистане;

использовать системный анализ при принятии управленческих решений в органах государственной власти на местах и разработать рекомендации по условиям организации «умных центров»;

разработать модель принятия эффективных решений, основанной на открытости, в органах государственной власти на местах;

разработать критерии и принципы принятия эффективных управленческих решений в органах государственной власти на местах;

предложить алгоритм принятия управленческих решений путем внедрения инновационных методов в органы государственной власти на местах.

Объектом исследования считается деятельность по принятию управленческих решений в областных, городских и районных хокимиятах.

Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования механизма принятия управленческих решений органами государственной власти на местах в условиях совершенствования государственного и общественного строительства в Узбекистане.

Методы исследования. В процессе исследования использованы системный, институциональный, контентный, функциональный, сравнительный, экономико-функциональный, экономико-математический анализы, анализ и синтез, методы индекса и баланса.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствована модель принятия решения, вариантов проектов управленческих решений в органах государственной власти на местах, основанной на открытости и прозрачности через обсуждение в порядке онлайн;

предложена методика оценки влияния урегулирования принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах через внедрение механизма «smart regulation»;

предложена система разработки, принятия и применения в электронной форме управленческих решений, предполагающих внедрение концептуально новых механизмов, обеспечивающих открытость, прозрачность, системность, согласованность и привлечение общественности;

совершенствован механизм электронного согласования между организациями в виде электронного визирования проектов управленческих

решений в органах государственной власти на местах, их обсуждения и оценки.

Практические результаты исследования состоят в следующем:

разработаны принципы и критерии принятия управленческих решений в областных, районных и городских хокимиятах;

разработана архитектура организации обсуждения управленческих решений на сайте хокимиятов областей, районов и городов после анализа обсуждений проектов нормативно-правовых документов Республики Узбекистан;

разработан алгоритм принятия управленческих решений, основанный на открытости и прозрачности деятельности органов государственной власти на местах;

разработан механизм оптимизации порядка электронного согласования проектов управленческих решений и предотвращения формальности между организациями, а также получены определенные результаты после внедрения на практике отдельных районных хокимиятов.

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования определяется целесообразностью подходов и методов, примененных в ходе исследования, официальных источников для использования теоретических подходов, обоснованностью на данных анкетирования, проведенных среди руководителей областных, районных и городских хокимиятов и управленческих кадров, внедрением на практике заключения, предложений и рекомендаций, обоснованностью на статистических сведениях Госкомстата, на подтвержденных со стороны компетентных структур полученных результатов, анализе сведений по деятельности органов государственной власти на местах.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования заключается в использовании научного заключения и практических рекомендаций в осуществлении специальных исследований по совершенствованию механизмов принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах в Узбекистане, при разработке определенных критериев и порядков принятия эффективных управленческих решений в органах исполнительной власти.

Практическое значение результатов исследования заключается в возможности применения разработанных научных предложений и рекомендаций в разработке комплексных мероприятий, направленных на совершенствование механизмов управленческих решений в органах государственной власти на местах, на практическом внедрении эффективного управленческого решения в организациях и учреждениях системы исполнительной власти, а также в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, в системе Высшего и среднего специального образования для совершенствования и преподавания учебных программ модулей «Системный анализ и принятие управленческих решений», «Технологии принятия оптимальных решений в управлении», «Региональное управление и стратегическое планирование развития региона» и «Современные методы менеджмента».

Внедрение результатов исследования. На основе полученных научных результатов по совершенствованию механизмов принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах:

предложения по модели принятия решения, основанного на открытости и прозрачности через обсуждение в порядке онлайн альтернативных вариантов проектов управленческих решений в органах государственной власти на местах были внедрены в деятельности Ферганского областного хокимията (справка Ферганского областного хокимията № 04-08/846 от 12 марта 2018 г.). В результате, были приняты решения хокима области «О параметрах местного бюджета на 2018 год Ферганской области» № 628 от 30 декабря 2017 г., «Об утверждении единых сборов, арендной платы и количества стоимости оказанных услуг на базарах и торговых комплексах» № 148 от 27 марта 2018 г., «О повторном посеве на площадях, освобожденных от зерновых посевов» № 13 от 13 января 2018 г;

предложена система разработки, принятия и применения в электронной форме управленческих решений, предполагающих внедрение концептуально новых механизмов, обеспечивающих открытость, прозрачность, системность, согласованность и привлечение общественности, внедрены в деятельности Арнасайского района Джизакской области, Акалтынского района Сырдарьинской области, Шафирканского района Бухарской области, Куштепинского района Ферганской области, Узунского района Сурхандарьинской области, Ургутского района Самаркандской области и Шахрисабзского района Кашкадарьинской области (справка хокимията Арнасайского района Джизакской области № 01-546 от 21 апреля 2018 г, хокимията Акалтынского района Сырдарьинской области № 3/01-2867 от 2 мая 2018 г, хокимията Шафирканского района Бухарской области № 275 от 27 апреля 2018 г, хокимията Куштепинского района Ферганской области № 2463/1 от 10 мая 2018 г, хокимията Узунского района Сурхандарьинской области № 109/01-31 от 25 мая 2018 г, хокимията Ургутского района Самаркандской области № 08-16/319 от 28 мая 28 г, хокимията Шахрисабзского района Кашкадарьинский области № 03/1449 от 4 июня 2018 г.). В результате, в районных хокимиятах была внедрена система принятия эффективных решений, основанных на открытости, разработаны «дорожные карты» по социально-экономическому развитию районов;

предложения по механизму электронного согласования между организациями в виде электронного визирования, обсуждения и оценки проектов управленческих решений в органах государственной власти на местах внедрены в деятельность Института проблем законодательства и парламентских исследований при Олий Мажлисе Республики Узбекистан. (справка Института проблем законодательства и парламентских исследований при Олий Мажлисе Республики Узбекистан № 01/1-349 от 18 июня 2018 г). В результате, был разработан план исследования по практическому применению прав и нормативно-правовых документов, принятых со стороны органов государственной власти на местах, Институт проблем законодательства и парламентских исследований при Олий Мажлисе Республики Узбекистан;

научное заключение и предложения по методике оценки влияния урегулирования принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах через внедрение механизма «smart regulation» использованы в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан при подготовке учебных пособий «Теоретико-методологические вопросы демократизации государственной власти и управления», «Принципы повышения социально-предпринимательской ответственности молодежи». (справка Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан № 03/1241 от 27 июня 2018 г). Внедрение на практике научных результатов послужило подготовке учебных программ по предметам «Системный анализ и принятие управленческих решений», «Местное управление» и «Современные методы менеджмента» для обучения слушателей Академии, а также материалов докладов, учебно-методологических комплексов, сценариев занятий, контрольных вопросов;

предложения по внедрению практики оценивания на основе метода «Assessment-centre» проектов управленческих решений в органах государственной власти на местах и повышению квалификации по направлению инновационного менеджмента управленческих кадров органов государственной власти, государственного и хозяйственного управления использованы при определении задач «Внедрение новых методов оценки компетентности управленческих кадров органов государственной власти, государственных и хозяйственных органов управления» 11 пункта Государственной программы, утвержденной на основе Указа Президента Республики Узбекистан № УП-5308 от 22 января 2018 г. «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 — 2021 годах в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий». (справка Центра «Стратегия развития» № 0166/18 от 29 января 2018 г). В результате этого в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан внедрена практика оценивания управленческих кадров на основе метода «Assessment-centre». Разработан алгоритм принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 2 международных и 18 республиканских научно-практических конференциях.

По теме диссертации опубликовано 46 научных работ, в том числе 4 монографии, 1 брошюра, 3 учебных пособий, 16 статей в республиканских и 2 в зарубежных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, а также изданы 20 докладов и тезисов.

Структура и объем диссертации. Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Объем диссертации составляет 156 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновываются актуальность и востребованность исследования, характеризуются цели и основные задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, излагаются научная новизна и практические результаты исследования, раскрываются научная и практическая значимость полученных результатов, внедрение результатов в практику, даны сведения по опубликованным работам, объёму и структуре диссертации.

В первой главе диссертации, названной «**Научно-теоретические основы принятия управленческих решений**», освещены вопросы концепции по принятию управленческих решений и их толкование, организационно-методические основы принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах, а также научно-теоретические стороны принятия управленческих решений в произведениях Президента Республики Узбекистан.

На сегодняшний день необходимость совершенствования механизма принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах, внедрение методов принятия эффективных решений в деятельности руководящих кадров во всех звеньях управления можно прокомментировать следующими проблемами, встречающимися в процессе принятия управленческих решений в деятельности руководящих кадров, которые отмечал в своих произведениях Президент Республики Узбекистан Ш.Мирзиёев (рис.1).



Рис. 1. Причины неэффективного принятия управленческих решений в деятельности руководителя⁹.

⁹ Разработан автором на основе трудов Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёев.

На основе рис.1 можно сделать следующее заключение: в некоторых случаях в органах государственной власти на местах прослеживается, что принимаемые со стороны руководящих кадров проекты управленческих решений не проходят в установленном порядке обсуждения, при принятии решений заинтересованные стороны не привлекаются и не используются методы современного менеджмента при принятии решений. Значит, на сегодняшний день важное значение имеет создание современных методов принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах, в том числе создание теоретико-методологических и организационно-правовых основ применения в деятельности областных, районных и городских хокимиятов.

Среди 116 слушателей Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан и 113 руководящих кадров Узунского района Сурхандарьинской области и Ургутского района Самаркандской области, всего 229 респондентов, было проведено анкетирование, касающееся вопроса «Механизмы принятия управленческих решений в органах исполнительной власти на местах». Среди респондентов 56% составляли руководители от 26 до 35 лет, 44%-36-46 лет. По результатам анкетирования были разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию механизма принятия управленческих решений в органах исполнительной власти на местах.

На вопросы анкеты: «Как вы думаете, что является причиной неэффективного принятия управленческих решений в деятельности руководителя?» (рис.2) - 38% респондентов ответили- «недостаток решения», 22%- «непредвиденные ситуации», 12%- «вина исполнителя», а 8% - затруднились ответить. 22% респондентов считали, что влияние на принятие управленческих решений оказали другие факторы.

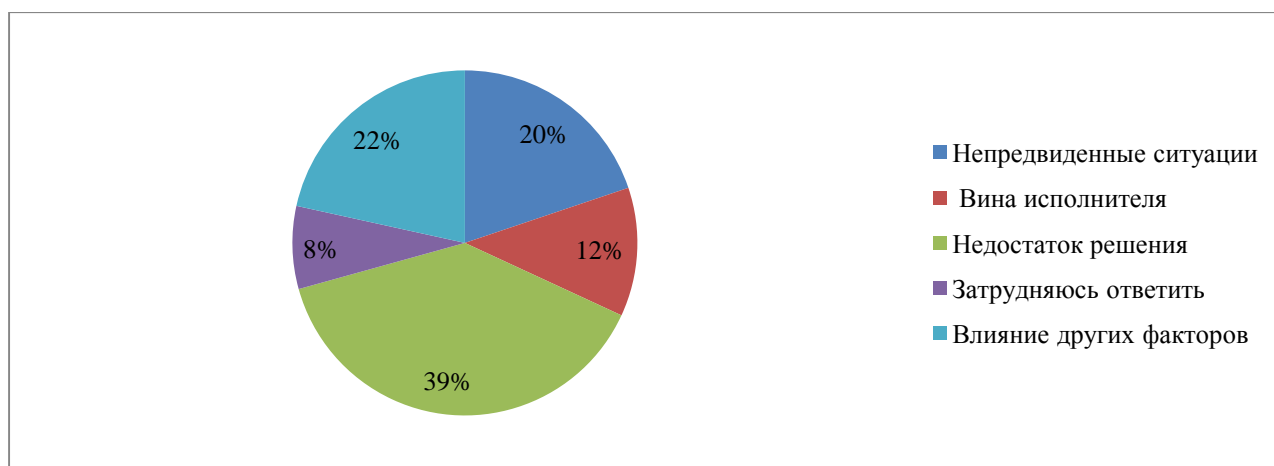


Рис. 2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в деятельности руководителя.

Как подчеркивает российский ученый А.Л.Ломакин, причиной неэффективных решений в 39% являются «непредвиденные ситуации», в 25% - «вина исполнителя», в 36% - «недостаток решения». Такие причины неэффективности решения, как «вина исполнителя» и «недостаток решения»,

показывают ошибку руководителя при принятии управленческих решений. По анкетированию, проведённому в ходе исследования, 38% респондентов признали неэффективность управленческих решений как «недостаток решения», что отличается от результатов исследования А.Л.Ломакина. В данном случае важным считаются при принятии управленческих решений ментальные качества, то есть необходимо учитывать и ценности управления. Это, в свою очередь, способствует возникновению необходимости продвижения управленческих решений, предусматривающих внедрение новых механизмов с точки зрения концептуальности, обеспечивающих открытость, прозрачность, системность, согласованность и привлечение общественности в органах государственной власти на местах, разработки и принятия алгоритма (электронная система принятия решений) (рис.3).

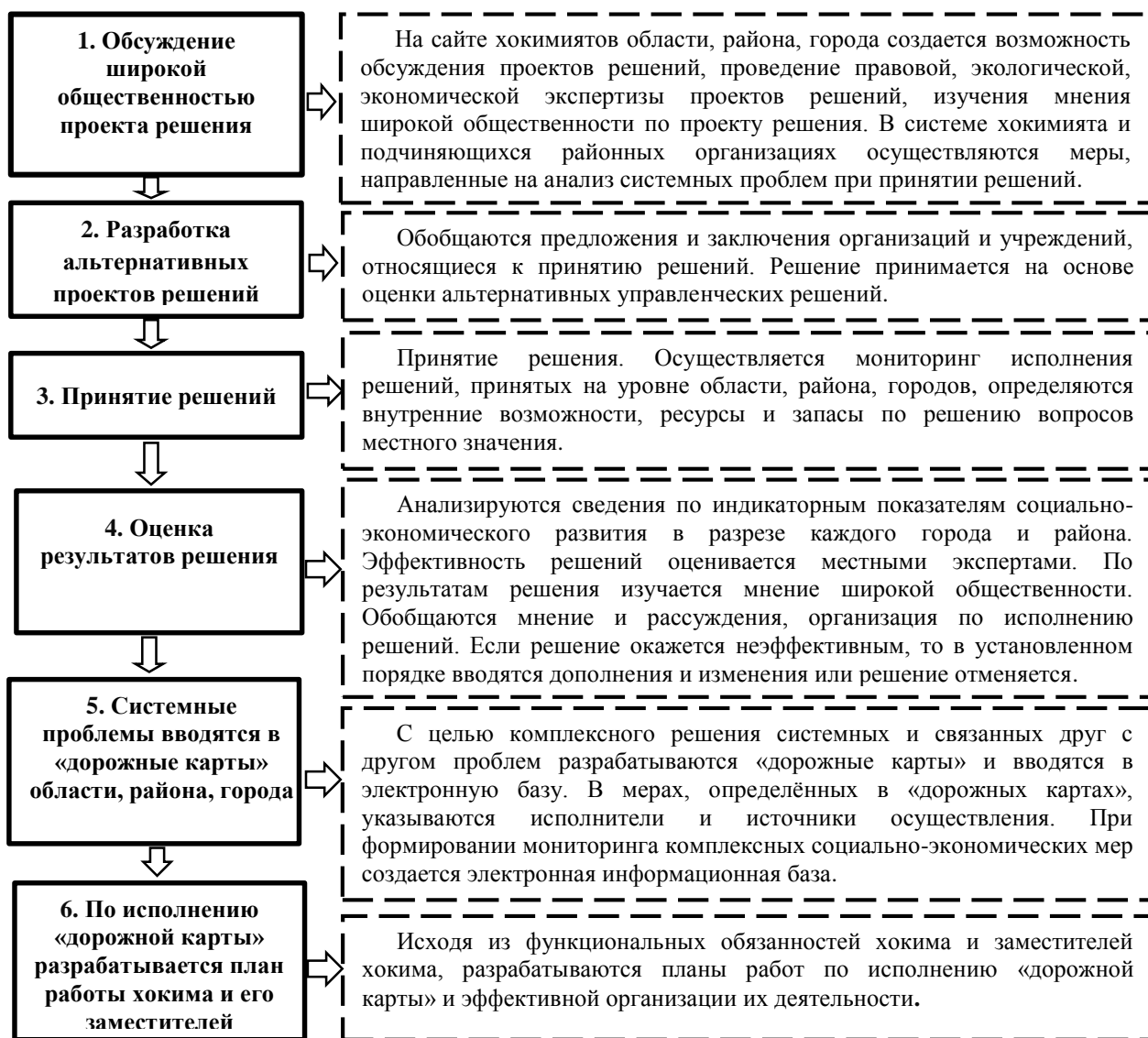


Рис. 3. Алгоритм принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах¹⁰.

¹⁰ Составлен автором.

Важное значение имеет разработка теоретико-методологических основ совершенствования механизма принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах, исходя из ментальных качеств в Узбекистане, оценка деятельности органов исполнительной власти на местах. А также считается целесообразным внедрение современных методов (менеджмент качества, индикативное планирование, аутсорсинг, краудсорсинг), направленных на достижение определенных результатов в организации деятельности.

Во второй главе диссертации «**Институциональные стороны принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах**» исследованы вопросы анализа критерий принятия управленческих решений, внедрения инновационного механизма принятия управленческих решений в хокимиятах областей, районов, городов, а также внедрения стандартизированных методов анализа влияния урегулирования принятых решений, исследованы стороны, необходимые для применения при принятии управленческих решений хокимов областей, районов и городов.

Мнение Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёев о том, что «во многих организациях и учреждениях вместо реализации важнейших программ социально-экономического развития зачастую наблюдается только проведение заседаний и принятие не продуманных тщательно решений, вместо того, чтобы заниматься практическими делами, время тратится на бумаготворчество»¹¹ можно увидеть в анализе принятых решений в деятельности органов государственной власти на местах при выполнении договорно-правовых дел (табл. 1).

Таблица 1

В сфере контроля договорно-правовых дел¹²

Наименование направления	2014	2015	2016	2017	Разница между 2017 г 2016 года
Аннулированные незаконные решения	44	20	46	30	-16

Существование аннулированных решений органов государственной власти на местах, недооценка эффективности проектов решений проявились в результате неучета социально-экономических, правовых, организационных, технологических и экологических последствий решений. Причиной такого положения может быть необоснованность, неучтенность мнения специалистов данной сферы, принятие управленческих решений без сотрудничества с заинтересованными, соответствующими организациями.

В результате исследования можно сделать заключение о целесообразности применения на практике критерий комплексной оценки проектов управленческих решений хокимиятов областей, районов и городов (табл. 2).

¹¹ Строгое соблюдение исполнительской дисциплины - важный фактор динамичного развития // <http://uza.uz/oz/politics/tashabbuskorlik-amaliy-natizhalarga-erishishga-intilish-inti-10-08-2017>

¹² Информация о деятельности Министерства юстиции в 2017 году // <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/>

Критерии комплексной оценки проектов управленческих решений хокимиятов областей, районов и городов¹³

Критерии оценки	Характеристика оценки
Соответствие управленческих решений стратегическим целям организации и определение основной идеи.	Научная обоснованность принятия решений, приоритетность интересов «личности-общества-государство» в решении. Правильно определенная цель в преамбуле решения.
Доступность причин принятия решений	Доступность для исполнителей причин принятия решений, актуальность решений. Критический анализ положения до принятия решений, общение с народом, посещение на дому, принятие мер по решению проблем, поднятых населением, в деятельности секторов, организованных в районах.
Определенность поставленных задач, направленность на выполнение	В программах социально-экономического развития соответствующих регионов, а также выполнение поручений в процессе посещения данного района Президентом Республика Узбекистан.
Качество подготовки проектов решений	Характеристика подготовки принятия управленческих решений (название документа, официальная форма, принятие в рамках полномочий лица, принимающего решение)
Учет мотивационных факторов в управленческих решениях	Существование стимулов, помогающих эффективному применению управленческих решений, степень использования мотивационных средств для исполнительных и заинтересованных организаций.
Учет индивидуальных качеств исполнителей в решении.	Учет индивидуальных возможностей и способностей исполнителей при осуществлении управленческих решений
Правовая обоснованность управленческих решений	Соответствие управленческих решений действующему законодательству и нормативно-правовым документам, принятие в рамках полномочий
Соответствие управленческих решений показателям эффективности.	Соответствие ожидаемых результатов показателям эффективности, своевременное исполнение решений, реальное изменение состояния социально-экономического развития региона.
Опора на нравственные принципы при принятии управленческих решений	Опора на демократические и нравственно-духовные принципы при принятии управленческих решений, гармоничность интересов «личности-общества-государства»
Эффективное использование ресурсов при принятии управленческих решений и обеспечения их исполнения	Принятие оптимальных управленческих решений, объективное использование ресурсов в обеспечении использования человеческих ресурсов при принятии и исполнении управленческих решений
Новизна управленческих решений	Существование инновационных подходов при принятии управленческих решений и обеспечении их исполнения, учет творческого подхода исполнителей решений.
Существование технико-программного обеспечения управленческих решений	Существование технико-программного обеспечения, помогающего исполнению управленческих решений, степень эффективного использования системы электронного правительства.
Положительное влияние на имидж организации исполнения управленческих решений.	Оценка состояния влияния на имидж организации исполнения управленческих решений, социальный статус в обществе личности, принимающей управленческие решения.
Существование альтернативных решений.	Существование альтернативных проектов при принятии решений, высокая степень использования на практике принятых решений.
Направленность управленческих решений на социальные цели.	Учет интересов всех слоев общества в управленческих решениях, направленность на материальное и духовное удовлетворение, состояние исполнения «дорожных карт» со стороны хокимиятов областей, районов, городов.

На сегодняшний день необходимость внедрения в практику системы принятия эффективных управленческих решений в областных, районных и городских хокимиятах можно увидеть также в более двух миллионов обращений, поступивших в виртуальную приёмную Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёева.

По установленному порядку в город Сеул Южной Кореи 30% принятых решений, связанных с жизнью общества, обсуждаются через онлайн, а 70% - при открытом диалоге.

¹³ Составлен автором.

Исходя из опыта развитых государств, вместе с организацией обсуждения принятых решений в официальных сайтах органов государственной власти на местах необходимо организовать в один из дней недели обсуждение стратегических проектов решений при участии широкой общественности и заинтересованных организаций. А также важно учитывать своеобразие принятия управленческих решений хокимов областей, районов и городов (рис.4).

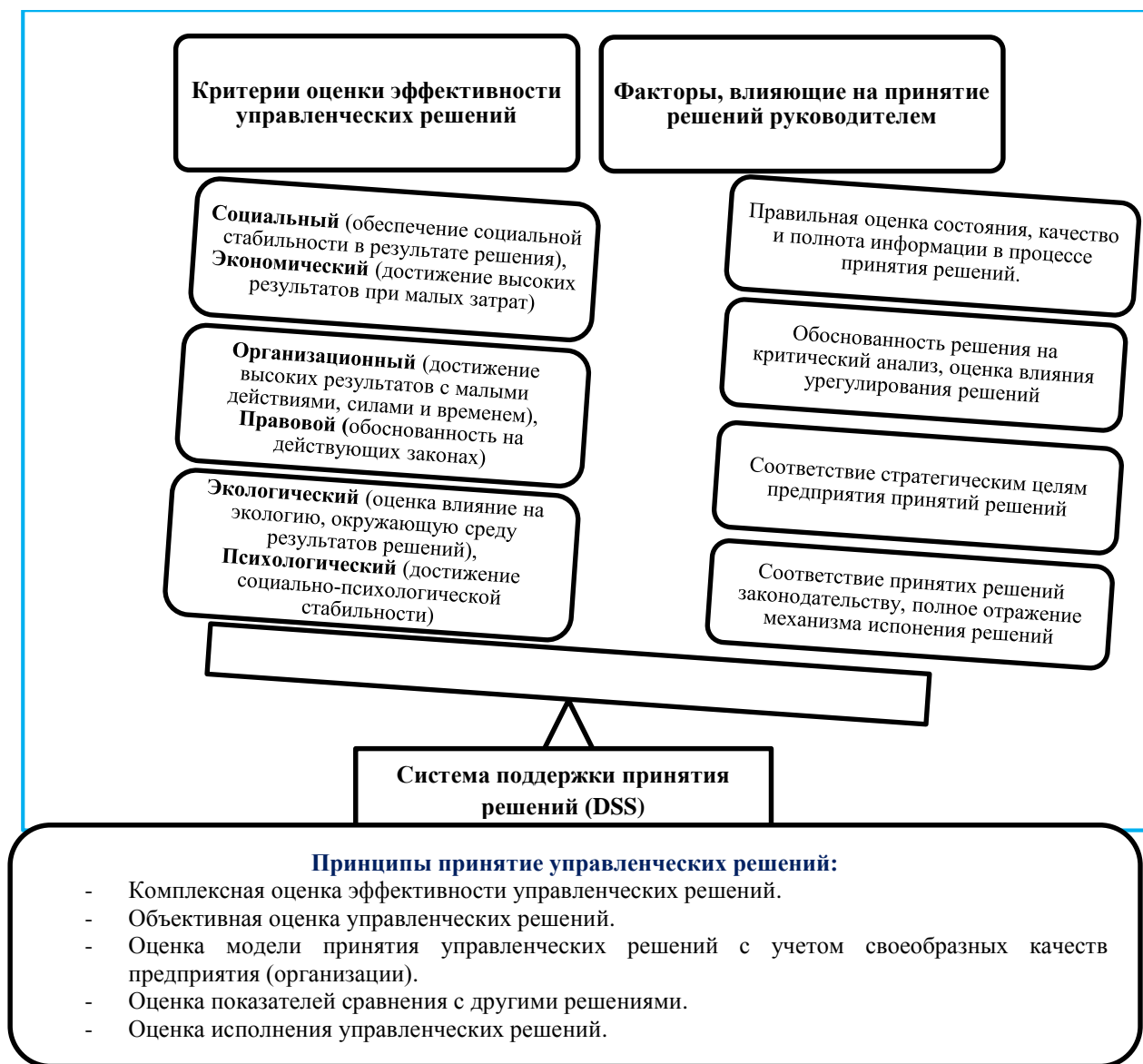


Рис. 4. Необходимые для применения стороны в принятии управленческих решений хокимами областей, районов и городов¹⁴.

При повышении качества разработки и принятия управленческих решений, а также совершенствовании мониторинга их исполнения важно точно определить основу принятия управленческих решений и предмет урегулирования. Это, в свою очередь, исходя из задач, определенных в «Концепции совершенствования нормотворческой деятельности», позволит сформировать определенный перечень должностных лиц регионов, которые

¹⁴ Составлен автором.

могут проявить инициативу при принятии управленческих решений Кенгашей народных депутатов. Такое положение требует совершенствования этапов принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах (рис. 5).

Практические этапы принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах	Предложения по совершенствованию этапов принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах
Инициатива принятия решения	Определение необходимости принятия управленческих решений (анализ ситуации, классификация проблем, систематизация и определение степени), критический анализ проблемы (не принимая решения, определить невозможность решения проблем, а также необходимо определить к какому решению проблемы она относится (существующий, широкомасштабный или гипотетический)).
Разработка проекта решения	Разработать альтернативные проекты решений (определение цели проекта решения через применение метода SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Time-dependent)).
Проекты решений, оказывающие влияние на осуществление предпринимательской деятельности, отразить в Едином портале интерактивных государственных услуг (Единый портал, ЕПИГУ).	Оценка влияния урегулирования проектов решений (электронное согласование проектов решений между организациями), осуществление электронного визирования проектов решений другими органами, организациями, анализ проблемы, методов её решения, влияния на конкуренцию, оценивание и прогнозирование последствий, которые могут возникнуть при внедрении порядка и новых средств урегулирования.
Проведения через правовую экспертизу со стороны юридической службы проектов решений.	Экспертная оценка эффективности альтернативных проектов решения (осуществление общественного обсуждения и слушания, обсуждение проектов общественностью и в профессиональном кругу, в том числе оценка влияния их на права и интересы физических и юридических лиц, социальную сферу, предпринимательскую деятельность, на состояние окружающей среды, а также оценка возникающих последствий)
Приведение проектов решений в соответствие с заинтересованными органами и организациями	Проведение правовой экспертизы проектов решений в органах юстиции региона (исходя из содержания решения, осуществить финансовую, экологическую, противокоррупционную, социально-психологическую экспертизу).
Проведение правовой экспертизы проекта решения в органах юстиции	Принятие решения и организация его доведения до исполнителей и населения в установленном порядке (быстрое объявление в веб-ресурсах органов государственной власти на местах).
Принятие решения и организация в установленном порядке его доведения исполнителям и населению	Оптимизация контроля выполнения решения (согласования выполнения решений: создание «дорожных карт», стимулирование исполнения, использование санкций на неэффективную деятельность). Оценивания через онлайн эффективность результатов решения (граждане, СМИ, институт гражданского общества и заинтересованные организации).

Рис. 5. Сравнительный анализ этапов принятия решений в органах государственной власти на местах

Как показывают анализы, в национальной базе данных законодательства Республики Узбекистан иногда объявляются некоторые решения органов государственной власти.

Однако такое положение, во-первых, не дает возможности полностью охватить всю базу региональной нормотворческой базы, во-вторых, под сомнением остается правильность и достоверность источника законодательства, потому что в них не отражаются своевременно изменения и дополнения, введенные в принятые и объявленные решения органов государственной власти на местах. Поэтому целесообразно ввести в электронную систему этапы продвижения проектов решений, разработки,

согласования, принятия, мониторинга исполнения, введения изменений и дополнений в проекты решений на официальном сайте органов государственной власти на местах.

Также необходимо принять закон «О прозрачности процесса принятия решений», который будет определять нормы, используемые для обеспечения прозрачности в процессе принятия решений в органах государственной власти на местах, регулировать отношения, связанные с гражданами, объединениями, организованными в соответствии с законодательством, с другими заинтересованными сторонами, с их участием в таком процессе принятия решений.

В третьей главе диссертации, названной **«Пути совершенствования механизма принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах»**, исследованы вопросы роли «умных центров» при принятии управленческих решений, возможностей использования системного анализа управленческих решений, совершенствования механизма повышения эффективности деятельности системы принятия управленческих решений и прозрачности, а также вопросы внедрения методологии анализа влияния принимаемых решений и моделей «умное регулирование» в исполнительной власти.

При принятии решений со стороны хокимов областей, районов и городов имеющих нормативно-правовой характер, необходимо точно определить входные параметры (время, финансовые ресурсы и т.д.) и по результатам решений выходные параметры (достигнутые результаты, социально-экономические показатели). Этот процесс, имея динамический характер, может меняться в соответствии с социально-экономической политикой, осуществляемой государством.

Если экономический потенциал хокимов областей районов и городов проявляется в качестве способности достигать поставленные перед собой цели на основе эффективного использования всех существующих ресурсов в условиях взаимоотношений внешних и внутренних факторов, то количество населения региона, структуру, динамику и интеллектуальность можно охарактеризовать в качестве социального потенциала.

По результатам исследования определено, что при модели принятия решений, основанной на открытости и прозрачности, обсужденных в порядке онлайн вариантов альтернативных проектов решений, разработанных органами государственной власти на местах, расширяется возможность участия в принятии решений институтов гражданского общества (ННО, СМИ и общественные объединения), а также граждан (рис. 6). Здесь объектом оценки является не только деятельность хокима, достигнутые социально-экономические показатели, но, также, оцениваются и принятые со стороны хокима решения и эффективность действующей на практике системы. По предложенной данной модели деятельность органов государственной власти на местах оценивается не только в период итоговых отчетов, но и через принятие управленческих решений, процесс осуществления исполнения решений, а также через непрерывную электронную систему.

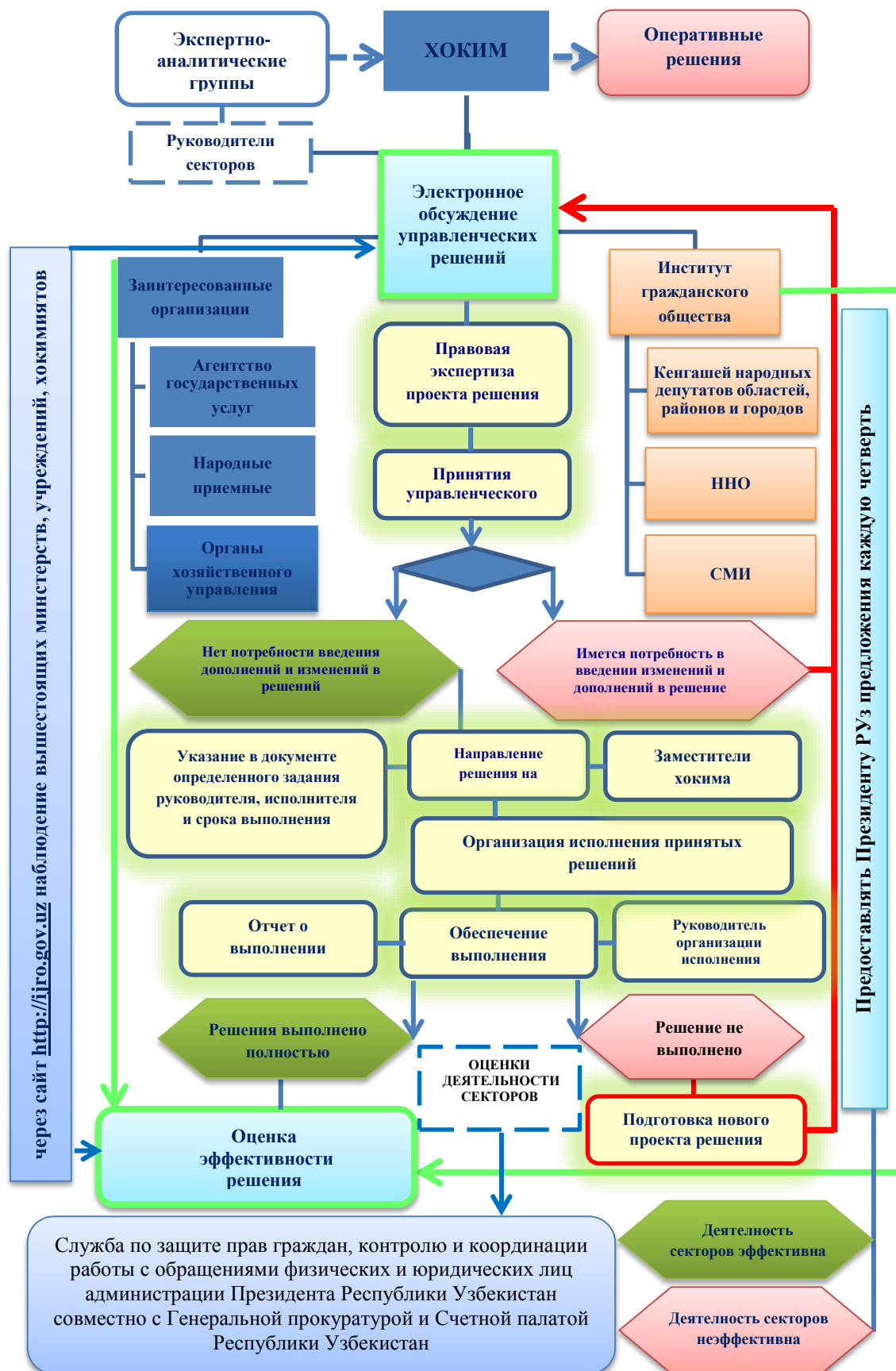


Рис. 6. Модель принятия управленческих решений, основанная на открытости и прозрачности, в органах государственной власти на местах.

Внедрение в сайт хокимьята области, района и городов отдельной рубрики «обсуждение» управленческих решений на основе модели эффективного

принятия решений, основанной на открытости и прозрачности, расширяет возможности граждан и заинтересованных организаций в участии по принятию управленческих решений (табл. 3).

Внедрение на практику модели эффективного принятия решений, основанной на открытости и прозрачности, в свою очередь, может быть разъяснено словами Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёева в Послании Олий Мажлису: «В связи с этим в сфере государственного управления необходимо внедрить систему принятия эффективных решений, основанную на их открытости и прозрачности».

Таблица 3

SWOT-анализ модели принятия управленческих решений, основанной на открытости и прозрачности, в органах исполнительной власти на местах¹⁵.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Существование возможности обсуждения проектов решений через электронную информацию. - Оценка эффективности управленческих решений осуществляется на принципах, основанных на открытости и прозрачности. - Предотвратив субъективное влияние человеческого фактора, коррупция не допускается. - Эффективная комплексная оценка принятия решений, обеспечений итогов решений. - Оценка выполнения функциональных обязанностей хокимов областей, районов и городов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие инфраструктуры, обеспечивающей эффективную работу информационно-коммуникативных систем в районах и городах. - Нехватка специалистов по работе со скоростной информацией в результате увеличения объема информации. - Отсутствие национальной модели программного обеспечения, анализирующей обсуждение проектов решения. - Незавершенность законодательных основ.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Обсуждения проектов решений широкой общественностью формирует гражданскую позицию. - Расширяются возможности участия в управленческом процессе через отношение граждан к проектам решений. - Через оценку деятельности хокимията гражданами расширяется возможность участия в процессе управления. - По системным и взаимосвязанным проблемам появляется возможность получения быстрой информации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Существует вероятность введения неверных статистических сведений со стороны специалистов, некомпетентных в вопросах управления. - Долгое обсуждение решений. - Существует влияние внешних факторов (лоббирование) при итоговом принятии решений. В результате субъективной оценки управленческих решений возникают неопределенности в деятельности хокимов областей, районов и городов.

В Концепции административной реформы Республики Узбекистан определены следующие задачи: «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 заслушивания их отчетов представительными органами власти; внедрение модели «умное регулирование» и стандартизированной методологии анализа регуляторного воздействия принимаемых решений».¹⁶

Внедрение механизма оценки эффективности управленческих решений в органах государственной власти на местах требует внедрения системы информационного обмена между учреждениями

¹⁵ Составлен автором.

¹⁶ Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении концепции административной реформы в Республике Узбекистан» / №УП-5185 08.09.2017 // www.lex.uz.

В соответствии с Распоряжением Президента Республики Узбекистан № Р-5017 от 9 августа 2017 года «О мерах по внедрению единой межведомственной электронной системы исполнительной дисциплины» во внедренной Единой межведомственной электронной системе исполнительной дисциплины отсутствует механизм оценки эффективности решений, принимаемых и исполняемых. Целесообразным является внедрение модели «умное регулирование» оценки эффективности управленческих решений в органах исполнительной власти на местах, создание программного обеспечения, позволяющего использовать данную систему заинтересованным сторонам (рис. 7).



Рис. 7. Механизм «умного регулирования» принятия управленческих решений в хокимиятах областей, районов и городов¹⁷.

* Эффективность управленческих решений в органах исполнительной власти на местах оценивает каждую четверть посредством проведения анкетирования, выставляет на сайте «ochiqlik.uz»

** Социально-экономические последствия проектов принимаемых решений оценивается независимым экспертом («Умные центры») и предоставляется руководителю исполнительной власти. По заключению экспертизы хоким может внести дополнения или изменения в отдельные пункты или в решение.

*** В службу контроля и согласования работы с обращениями физических и юридических лиц Аппарата Президента Республики Узбекистана хоким отправляет отчеты по анализу обращений граждан по принятым или принимаемым решениям.

При предложенной системе электронного оценивания увеличивается возможность расширения общественного контроля со стороны народных депутатов, граждан Республики Узбекистан, органов самоуправления граждан, а также ННО, зарегистрированных в установленном порядке, СМИ. По

¹⁷ Составлен автором.

результатам исследования внедрение на практике модели «умное регулирование», основанной на открытости оценивания эффективности принимаемых управленческих решений и их исполнение, служит предотвращению коррупции в системе исполнительной власти.

В органах исполнительной власти на местах значение «умного регулирования» посредством нормативно-правовых документов позволяет достичь следующих результатов: 1) повышение конкурентоспособности; 2) стимулирование открытости рынка; 3) улучшение образа жизни; 4) защита окружающей среды; 5) усиление прозрачности и обеспечение приоритетности закона.

Разработка правовых основ и стандартов системы «умное регулирование» в оценке эффективности управленческих решений, существование единой методологии оценки эффективности управленческих решений предотвращают различные оценивания деятельности исполнительной власти, а также ложные показатели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения исследования были сформированы следующие заключения:

1. Принятие эффективных управленческих решений считается одним из основных факторов, обеспечивающих успешную деятельность хокимиятов областей, районов, городов. Именно эффективные управленческие решения в органах государственной власти на местах, обеспечивая гармонию интересов «личности-общества-государства», позволяют полностью использовать все ресурсы. Учитывая эти стороны, в исследовании были предложены теоретические основы управленческих решений в органах государственной власти на местах, а также методология учета региональных особенностей при разработке проектов управленческих решений в органах государственной власти на местах.

2. В исследовании были разработаны предложения по применению элементов модели «умное регулирование» в принятии управленческих решений, а также разработаны «дорожные карты» по определению факторов, влияющих на принятие управленческих решений, по социально-экономическому развитию хокимиятов областей, районов, городов региона на основе применения эффективных методов и методологии проведения экспертизы против коррупции управленческих решений и их проектов.

3. Был разработан алгоритм продвижения, разработки и принятия управленческих решений (система электронного принятия решений), предусматривающий внедрение новых механизмов с концептуальной точки зрения, обеспечивающих открытость, прозрачность, системность, согласованность и привлечение общественности. Это, в свою очередь, расширит возможность принятия управленческих решений и определения связи между ними и практической деятельностью, совершенствования механизма принятия оптимальных управленческих решений в хокимиятах областей, районов и городов.

4. Изучен механизм, основанный на социальных, экономических и организационных методах принятия управленческих решений в органах государственной власти на местах. Это, в свою очередь, позволит совершенствовать инновационные механизмы контроля выполнения месячных и недельных планов работ хокима и его заместителей на основе принципа «район (город)-область-республика».

5. Важное значение имеют внедрение модели принятия решений, основанной на открытости и прозрачности через обсуждение в порядке онлайн альтернативных вариантов проектов решений в органах государственной власти на местах, создание электронной системы изучения общественного мнения через проведение социологического анкетирования среди населения. С целью совершенствования институциональных основ деятельности нормотворчества целесообразно возложить на постоянно действующие в хокимиятах экспертно-аналитические группы задачи оценки влияния регулирования управленческих решений, принимаемых органами государственного управления на местах, определения системных недостатков, существующих в процессе принятия решений, задачи согласованности обмена информацией между организациями при подготовке проектов решений. Здесь необходимо консультироваться с экспертным сообществом и создать эффективные механизмы использования их потенциала в процессе разработки проектов управленческих решений. Создание «умных центров» при хокимиятах через совершенствование деятельности «экспертно-аналитических групп», состоящих из профессиональных экспертов, позволит разработать краткосрочные, средние и долгосрочные стратегии, проводить научные исследования существующих в регионе проблем, оценку влияния принимаемых управленческих решений.

6. Ввести специальный курс «Экспертиза нормативно-правовых документов» в магистратуру по направлению обучения менеджмента, экономики, финансов и юриспруденции по осуществлению экономической, финансовой, экологической экспертизы и борьбы против коррупции в проектах управленческих решений органов государственной власти на местах. Целесообразно также ввести в магистратуру всех высших учебных заведений, исходя из направления специальности, курс «Технологии принятия управленческих решений».

7. Внедрение модели «умное регулирование» в органах исполнительной власти на местах в качестве передового зарубежного опыта по совершенствованию механизма принятия управленческих решений через разрабатываемые нормативно-правовые документы дадут возможность достижения следующих результатов: 1) повышение конкурентоспособности; 2) стимулирование открытости рынка; 3) улучшение образа жизни; 4) защита окружающей среды; 5) обеспечение в управлении прозрачности и приоритет закона.

8. Целесообразно разработать порядок оценки прибыли, затрат и последствий, которые могут возникнуть при принятии управленческих решений. Характеристика проблемы, проведение обсуждения проектов решений, определение, оценка, выбор оптимального варианта решений – все это вбирает в себя процесс разработки механизма осуществления решения.

**SCIENTIFIC COUNCIL № DSc.27.06.2017.I.16.01
FOR THE AWARD OF SCIENTIFIC DEGREES
AT TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**THE ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER THE
PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

KHOLOV AKTAM XATAMOVICH

**IMPROVING THE MECHANISMS FOR MAKING MANAGERIAL
DECISIONS IN LOCAL EXECUTIVE BODIES**

08.00.13 - Management

**DISSERTATION ABSTRACT OF THE DOCTOR
OF PHILOSOPHY (PhD) IN ECONOMIC SCIENCES**

Tashkent – 2018

The theme of the doctor of philosophy (PhD) was registered at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under number B2018.3.PhD/Iqt 401.

The doctoral dissertation has been prepared at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and resume in English) on the website (www.tdiu.uz) and the website of «ZiyoNet» Information and educational portal (www.ziynet.uz).

Scientific supervisor: **Akhmedjanov Karimjon Bakidjanovich**
doctor of economics sciences

Official opponents: **Yo`ldoshev Nuriddin Qurbonovich**
doctor of economics sciences, professor

Xoshimov Akrom Abdiyevch
doctor of economics sciences, professor

Leading organization: National University of Uzbekistan

The defense of the dissertation will take place on «__» _____ 2018 at ____ at the meeting of Scientific council № DSc.27.06.2017.I.16.01 at Tashkent State University of Economics. (Address:100003, Tashkent, Islom Karimov street 49. Tel.: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 233-60-01; e-mail: tdiu@tdiu.uz).

The doctoral dissertation can be reviewed at the Information Resource Centre of Tashkent State University of Economics (is registered under № ____). Address: 100003, Tashkent, Islom Karimov street 49. Tel.: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 233-60-01; e-mail: tdiu@tdiu.uz.

The abstract of the dissertation sent out on «__» _____2018.

(mailing report № ____ on «__» _____2018).

B.Yu.Xodiyev

Chairman of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

A.N.Samadov

Scientific secretary of the scientific council for awarding scientific degrees, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

M.A. Makhkamova

Chairman of the scientific Seminar under the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

RESUME (abstract of PhD thesis)

The aim of the research work is to introduce recommendations regarding the improvement of the mechanisms for making managerial decisions by local state executive bodies.

The object of the research work is the activities of oblast, district and municipal governments in relation to their decision-making processes.

The scientific novelty of the research work is the followings:

the model of decision-making processes based on openness and transparency through online discussion of alternative versions of draft managerial decisions at local state executive bodies has been improved;

a method of assessing the impact of introduction of the «smart regulation» mechanism of decision-making in the local state executive bodies on regulation of such is proposed;

a system of electronic proposal submission, development and adoption of managerial decisions that envisage the introduction of conceptually new mechanisms that ensure openness, transparency, transparency, systematization, cohesion and public involvement has been introduced;

the mechanism of electronic coordination between state authorities that consists of electronic signature, discussion and evaluation of managerial decisions at local state executive bodies has been improved.

The implementation of the research results. On the basis of the received scientific results on improving the mechanisms for making managerial decisions in local executive bodies:

the proposals on decision-making processes based on transparency through online discussion of alternate options of managerial decisions at local government authorities have been introduced in the activities of the Fergana oblast governor's office. (reference letter by the Fergana oblast governor's office, dated March 12, 2018, No. 04-08 / 846). As a result, the Governor of the oblast signed the Decree No 628, dated December 30, 2017, «On parameters of the local budget of the Fergana oblast for 2018», dated March 27, 2018, «On approvals of the amount of one-time fees at markets and trade centres, rent payments and services», Decree No 13, dated January 13, 2018, «On growing the second crop varieties in the area of grains crops in 2018 in the oblast»;

The proposed system of electronic proposal, development and adoption of management decisions that envisage introduction of conceptually new mechanisms to provide openness, transparency, systematization, cohesion and public involvement in the system of electronic promotion, development and adoption of management decisions were implemented in the activities of the Arnasay district of Jizzakh oblast, Oqoltin district of Syrdarya oblast, Shofirkon district of Bukhara oblast, Qo'shtepa district of Fergana oblast, Uzun district of Surkhandarya oblast, Urgut district of Samarkand region, and Shakhrisabz district of Qashkadarya oblast. (a reference letter under number No 01-546 from April 21, 2018, the Arnasay district governor's office of the Djizak oblast, a reference letter from the Syrdarya last governor's office from March 2, 2018, No 3/01-2867, a reference letter under the number 275 from April 27,

2018, from the Shofirkan district governor's office of Bukhara oblast, a reference letter No №2463/1 dated May 10, 2018, from the Qo'shtepa district governor's office of Fergana oblast, a reference letter No 109/01-31, dated May 25, 2018, from the Uzun district governor's office of Surkhandarya oblast, an information letter №08-16/319 dated May 28, 2018, from of the Urgut district governor's office of Samarkand oblast, and a reference letter No 03/1449 from the Qashkadarya oblast governor's office dated June 4, 2018). As a result, a transparent system of effective decision-making process has been implemented at the district of governor offices and «Roadmaps» for social-economic development of the districts has been developed;

the proposals on introducing the mechanisms for electronic coordination between governmental departments that involves electronic signing of managerial decisions, discussion and evaluation have been put into the practices of the Institute for Legislative Issues and Parliamentary Studies under the Oliy Majlis (Parliament) of the Republic of Uzbekistan. (a reference letter under the number 01/1-349 of the Institute of Legislative Issues and Parliamentary Research at Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan, dated June 18, 2018). As a result, a research plan of the Institute of Legislative Issues and Parliamentary Studies was developed on supporting the activities of adopting legal-normative documents and the law have been improved;

The scientific conclusions and proposals on the method of evaluation of the streamlining the managerial decisions by the way of implementing the «smart regulation» in the mechanism of decision-making in the local public executive authorities were used in preparation of work-books «Theoretical-methodological issues of democratization of state power and governance», «Theoretical and Methodological Bases of the Requirements to managerial staff in public management» and «Principles of improving the Entrepreneurship Social Responsibility of Youth» (a reference letter No. 03/1241 of the Academy of Public Administration at the President of the Republic of Uzbekistan, June 27, 2018). The practical implementation of the scientific results is based on the curricula of the following disciplines for the students of the Academy «System analysis and taking management decisions», «Local governance» and «Modern management methods» (approved in the meeting dated August 30, 2017), also facilitated in preparation of lecture texts, educational-methodological complex materials, training scenarios, control questions;

The proposals on introduction of practicing evaluation of drafts of management decisions at local public executive bodies based on the «Assessment-centre» methodology and improving the skills of the state and economic management personnel in view of innovation management were used in defining the objective of «Implementation of new methods of assessing the capabilities of managerial staff of the state government, public and economic bodies» in Paragraph 11 of the State Programme, approved by the Order of the President of the Republic of Uzbekistan No PF-5308 «About the state programme for supporting active entrepreneurship, innovative ideas and technologies» of the Actions Strategy on Five Priority Directions of development of the Republic of Uzbekistan in 2017-2021 dated January 22, 2018. (a reference letter from the Centre for «Development Strategy» of the

Republic of Uzbekistan No. 0166/18 of 29 of January 2018). As a result, the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan introduced an assessment procedure for management personnel based on the «Assessment Centre» method. An algorithm was developed on decision-making at local state executive body.

The structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of Introduction, three chapters including ten paragraphs, a conclusion, bibliography and appendices. All are 156 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLICATION

I бўлим (I часть; I part)

1. Холов А.Х. Assessing the effectiveness of management decisions of local executive authorities. // Journal of Management Value & Ethics /Approved List Journal S.No. 1 & 63148. Jan-March. 18 Vol. 8 No.1 90-97 P. (08.00.00 № 6).
2. Холов А.Х. Внедрение эффективной системы принятия решений в государственной власти на местах. // Бюллетень науки и практики - Bulletin of Science and Practice научный журнал (scientific journal). №3 2018 г. <http://www.bulletennauki.com>. 232-240 стр. (MIAR 3,0; ICV 79.69; GIF 0,454).
3. Холов А.Х. Ўзбекистон Республикасининг сайланган Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузасига фикр-мулоҳазалар. // Жамият ва бошқарув. 2016 йил 4-сон. 21-24 бетлар. (08.00.00 № 8).
4. Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонлари // Бизнес-эксперт. 2017 йил 5-сон 30-34 бетлар. (08.00.00 № 3).
5. Холов А.Х. Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 25 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузасига фикр-мулоҳазалар. // Жамият ва бошқарув. 2017 йил 4-сон. 24-26 бетлар. (08.00.00 № 8).
6. Холов А.Х. Бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш. // Жамият ва бошқарув. 2017 йил 2-сон. 47-58 бетлар. (08.00.00 № 8).
7. Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда «аклий марказлар»нинг ўрни ва роли. // Жамият ва бошқарув. 2017 йил 4-сон. 41-47 бетлар. (08.00.00 №8).
8. Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш масалалари. // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар 1-сон, январь-февраль 2018 йил. (08.00.00 № 10).
9. Холов А.Х. Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти Ислон Каримов асарларида бошқарув қарорларини қабул қилишга доир қарашлар. // Иқтисодиёт ва таълим. 2017 йил 5-сон. 115-122 бетлар. (08.00.00 № 11).
10. Холов А.Х. Ислон Каримов асарларида бошқарув қарорларини қабул қилишга доир қарашлар. // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар 5-сон, сентябрь-октябрь 2017 йил. (08.00.00 № 10).
11. Холов А.Х. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш. // Бизнес-эксперт. 2017 йил 12-сон. 34-38 бетлар. (08.00.00 № 3).
12. Холов А.Х. Ислон Каримов асарларида давлат бошқаруви тизими. // Ижтимоий фикр. Инсон ҳуқуқлари. 2017 йил, 4 сон. 38-46 бетлар. (08.00.00 № 9).
13. Холов А.Х. Демократик жамият тараққиётида сиёсат ва ахлоқ муносабати. // Жамият ва бошқарув. 2010 йил, 1-сон. 27-29 бетлар. (08.00.00 № 8).

14. Холов А.Х. Масъулият ва ахлоқий муносабат масаласи. // Жамият ва бошқарув. 2010 йил, 4-сон. 211-213 бетлар. (08.00.00 № 8).

15. Холов А.Х. Давлат ва жамият бошқарувининг шарқона фалсафий талқини. // Ижтимоий фикр. Инсон ҳуқуқлари. 2013 йил, 4-сон. 38-46 бетлар. (08.00.00 № 9).

16. Холов А.Х. Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 23 йиллигига бағишланган тантанали маросимидаги маърузасига фикр-мулоҳазалар. // Жамият ва бошқарув. 2015 йил 4-сон. 20-22 бетлар. (08.00.00 № 8).

17. Холов А.Х. Оценка эффективности управленческих решений в органах исполнительной власти на местах. // Производственный менеджмент: теория, методология, практика: сборник материалов XI Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. – 11-21 стр.

18. Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилишнинг маҳаллий бюджетлар шаклланишига таъсири. // «Иқтисодиётда таркибий ўзгаришларни чуқурлаштиришда давлат молиясини ислоҳ қилишнинг устувор йўналишлари» халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Т.: ДБА, 2017 йил 12 апрель, 560-566 бетлар.

19. Холов А.Х. Самарали қарор қабул қилишнинг ишлаб чиқаришга таъсири. // «Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини такомиллаштириш истиқболлари» республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. –Т.: Akademiya, 2014. 70-74 бетлар.

20. Холов А.Х. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назорати. // «Ўзбекистон Республикаси Конституцияси – жамият стратегик ривожланишининг ҳуқуқий асоси» республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. // ЎЗМУ. –Т.: 2017 йил 7-декабрь, 213-216 бетлар.

II бўлим (II часть; II part)

21. Холов А.Х. Оценки эффективности управленческих решений. Монография. Lambert Academic Publishing, Beau Bassin 2018 // <https://www.lap-publishing.com> – 54 стр.

22. Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари. Монография. –Т.: «Tafakkur-qanoti» нашриёти, 2017. -224 бет.

23. Холов А.Х. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий концепциялари. Монография. –Т.: «Akademiya» нашриёти, 2013. - 232 бет.

24. Холов А.Х. Давлат бошқарувининг ҳуқуқий масалалари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш. Монография (хаммуаллиф). –Т.: «Spectrum media group» нашриёти, 2015. - 190 бет.

25. Холов А.Х. Ўзбекистонда жамиятни демократлаштириш ва сиёсий ҳаётни эркинлаштириш жараёнлари. Монография (хаммуаллиф). –Т.: «Tafakkur-qanoti» нашриёти, 2016. - 170 бет.

26. Холов А.Х. Ёшларда тадбиркорлик ижтимоий масъулиятини ошириш тамойиллари. Ўқув қўлланма. –Т.: «Akademiyа» нашриёти, 2013. - 270 бет.

27. Холов А.Х. Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар масъулияти. Рисола. –Т.: «Akademiyа» нашриёти, 2014. -126 бет.

28. Холов А.Х. Давлат ҳокимияти ва бошқарувнинг демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари 1-жилд. Ўқув қўлланма (ҳаммуаллиф). –Т.: «Akademiyа» нашриёти, 2014. - 200 бет.

29. Холов А.Х. Давлат бошқарувида раҳбар кадрларга қўйилган талабларнинг назарий-методологик асослари. Рисола (ҳаммуаллиф). –Т.: «Akademiyа» нашриёти, 2014. -198 бет.

30. Холов А.Х. Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари 2-жилд. Ўқув қўлланма (ҳаммуаллиф). –Т.: «Spectrum media group» нашриёти, 2015. - 224 бет.

31. Холов А.Х. Фидойинг бўлгаймиз сени, Ўзбекистон! [Матн]: Услубий қўлланма /Республика маънавият ва маърифат маркази (ҳаммуаллиф). -Т.: «Маънавият», 2017. - 208 бет.

32. Ахмеджанов К.Б., Холов А.Х. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «ақлли тартибга солиш» механизмларини жорий этиш масалалари. // Жамият ва бошқарув. 2018 йил 2-сон. 41-49 бетлар. (08.00.00 № 8).

33. Холов А.Х. Жамоатчилик назорати –ахлоқ кузгуси. // ЎЗМУ хабарлари, 2011. 6-сон. 187-190 бетлар.

34. Холов А.Х. Давлат бошқарувини демократлаштириш ва модернизациялаш жараёнида сиёсий партияларнинг роли // Круглый стол: «Вопросы модернизации системы государственного управления». –Т.: ПРООН, 2013 йил 1 ноябрь. 193-199 бетлар.

35. Холов А.Х. Конституция – бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ҳуқуқий пойдевори. // Ўзбекистон Республикаси Конституцияси – мамлакатимизда фуқаролик жамиятини барпо этишнинг ҳуқуқий пойдевори» республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. –Чирчиқ.: ЧОТҚМБЮ. 2012 йил 28 ноябрь 59-63 бетлар.

36. Холов А.Х. Иқтисодий эркинлаштириш шароитида инновацион тадбиркорликни ривожлантириш омиллари. // «Ўзбекистон Республикаси ташқи иқтисодий алоқаларнинг концептуал асослари ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитлари» республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. –Т.: ТМИ. 2013 йил 23 март. 69-73 бетлар.

37. Ахмеджанов К.Б., Холов А.Х. Вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш масалалари. // Бизнес-эксперт. 2018 йил № 8-сон. 8-11 бетлар. (08.00.00 № 3)

38. Холов А.Х. Давлат бошқарувида қонунийлик ва интизомни таъминлаш масалалари. // «Қонунчилик ва ҳуқуқни қўллашнинг долзарб муаммолари» конференция материаллари тўплами. –Т.: «Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси, 2013 йил 5-апрель. 99-104 бетлар.

39. Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий усуллари. // «Бошқарувнинг ижтимоий-психологик жихатларини ўрганишда замонавий тадқиқот усуллари» республика илмий-амалий

конференция материаллари тўплами. –Т.: Akademiya, 2016 йил 25 ноябрь. 33-36 бетлар.

40. Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг уюшмаган ёшлар билан олиб бораётган ишлари самарадорлигини баҳолаш. // «Ёшлар – келажак бунёдкори» шиори остидаги республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. 2017 йил, 9-10 август. –Т.: Янги аср авлоди, 2017. 346-348 бетлар.

41. Холов А.Х. Ёшларни тадбиркорликка жалб этишда иқтисодий таълим-тарбиянинг аҳамияти. // «Ёшлар овози» номли таҳлилий ва илмий-амалий конференция материаллари тўплами. -Т.: 2017 йил 14-15 октябрь. 128-131 бетлар.

42. Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда «ақлий марказлар»нинг ўрни ва роли. // «Актуальный вопросы аналитической деятельности в Республике Узбекистан: современные подходы и оценки» сборник материалов XIV Республиканская научно-практической конференции // 16 октября 2017 года, Высшая школа стратегического анализа и прогнозирования Республики Узбекистан, ДСП.

43. Холов А.Х. Менежмент фани ривожда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг психологик усулларининг аҳамияти. // «Фан ва таълимни ривожлантиришда ёшларнинг ўрни» республика илмий-назарий конференция материаллари тўплами. –Т.: ЎзЎИ, 2017 йил 24 ноябрь. 533-537 бетлар.

44. Холов А.Х. Демократик ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамияти қуришда халқ ва ҳокимият муносабати. // O'zLiDeP Yosh olimlar ligasi Ilmiy maqolalar to'plami №1. // -Т.: Eco textile, 2018. 139-150 бетлар.

45. Маҳаллий ижро ҳокимияти органларида «ақли тартибга солиш» механизмларини жорий этишнинг хориж тажрибаси. // Миллий ва умуминсоний маданиятлар уйғунлиги: назария ва амалиёт» республика илмий-амалий конференция тўплами. -Т.: ЎзМУ, 2018 йил 18 апрель. 239-242 бетлар.

46. Ахмеджанов К.Б., Холов А.Х. Секторлар фаолиятида уюшмаган ёшлар билан ишлаш механизмини такомиллаштириш // «Уюшмаган ёшлар билан ишлаш тизими самарадорлигини ошириш: муаммо ва истиқболлар» II – республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. –Т.: 2018 йил 4-5 июнь. 217-221 бетлар.

Автореферат «Жамият ва бошқарув» журанли тахририятида тахрирдан ўтказилди (11.09.2018 йил).

Босишга рухсат этилди: 08.10.2018 йил
Бичими 60x44 ¹/₁₆, «Times New Roman»
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.
Шартли босма табағи 3,7. Адади: 100. Буюртма: № 299.

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.