

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI ADLIYA
VAZIRLIGI HUZURIDAGI
YURIDIK KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH
VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

F.B. MAXMUDOV, Z.Z. RAXMONOV

**DAVLAT XIZMATLARI
KO'RSATISHNING ZAMONAVIY
METODLARI**

Uslubiy qo'llanma



ILM-FAN NASHRIYOTI

Toshkent – 2026

UO'K: 351(075.8)

KBK: 67.401ya73

Maxmudov F.B. Davlat xizmatlari ko'rsatishning zamonaviy metodlari: Uslubiy qo'llanma / F.B. Maxmudov, Z.Z. Raxmonov. — Toshkent.: Ilm-fan nashriyoti, 2026. – 80 b.

Taqrizchilar:

Lapasov Asliddin To'lqin o'g'li – *Ilmiy-innovatsion tadqiqotlarni muvofiqlashtirish bo'limi boshlig'i, yuridik fanlar bo'yicha falsafa doktori (PhD);*

Jurayev Alisher Nasirdinovich – *TDYU Xalqaro huquq va qiyosiy huquqshunoslik fakulteti Akademik departament boshlig'i, dekan o'rinbosari, yuridik fanlar bo'yicha falsafa doktori (PhD).*

Mazkur uslubiy qo'llanmada davlat xizmatlari tushunchasi, mohiyati va ularning zamonaviy davlat boshqaruvi tizimidagi o'rni, O'zbekistonda davlat xizmatlari ko'rsatish tizimining shakllanishi hamda huquqiy-institutsional rivojlanish bosqichlari tizimli ravishda yoritilgan. Shuningdek, adliya organlari, Davlat xizmatlari markazlari va fuqarolik holati dalolatnomalarini yozish organlari faoliyatida ma'muriy tartib-taomillarni qo'llashning nazariy va amaliy jihatlarini tahlil qilingan.

Qo'llanmada davlat xizmatlarini ko'rsatishning zamonaviy tashkiliy, boshqaruv va raqamli metodlari, xizmatlarni foydalanuvchi ehtiyojlariga yo'naltirish, idoralararo elektron hamkorlikni rivojlantirish, proaktiv va kompozit xizmatlarni joriy etish, shuningdek, biznes jarayonlarini reinjining qilish (BPR) masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Davlat xizmatlari ko'rsatish sohasidagi ilg'or xorijiy tajriba qiyosiy tahlil qilinib, xizmatlar sifati va samaradorligini baholashning zamonaviy mezonlari ochib berilgan.

Shu bilan birga, O'zbekistonda davlat xizmatlari ko'rsatish amaliyotida uchrayotgan huquqiy, tashkiliy va texnologik muammolar tahlil qilinib, Davlat xizmatlari markazlari faoliyati samaradorligini oshirish, ortiqcha ma'muriy tartib-taomillarni qisqartirish, xizmatlarni raqamli transformatsiya qilish hamda davlat xizmatlari tizimini yanada rivojlantirishga qaratilgan taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Uslubiy qo'llanma adliya organlari, Davlat xizmatlari markazlari va FHDY organlari xodimlari, davlat xizmatlarini ko'rsatish bilan bog'liq faoliyatni amalga oshiruvchi davlat organlari va tashkilotlari mutaxassislari, yuridik kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish kurslari tinglovchilari, tadqiqotchilar, shuningdek, davlat xizmatlari ko'rsatish sohasiga qiziquvchi keng kitobxonlar ommasi uchun mo'ljallangan.

Mazkur uslubiy qo'llanma O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi huzuridagi Yuridik kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti O'quv-uslubiy Kengashining **2026-yil 28-sentyabr**dagi **(10-sonli bayonnoma)** yig'ilishi qarori bilan nashrga tavsiya etilgan.

ISBN: 978-9910-316-20-3

© F.B. Maxmudov, Z.Z. Raxmonov – 2026

© Ilm-fan nashriyoti – 2026

MUNDARIJA

KIRISH	4
I BOB. DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISHNING NAZARIY-HUQUQIY VA ILMIY-METODOLOGIK ASOSLARI	6
1.1. Davlat xizmatlari tushunchasi, mohiyati va zamonaviy davlat boshqaruvi tizimidagi o'rni	6
1.2. O'zbekistonda davlat xizmatlari ko'rsatish tizimining shakllanishi va huquqiy-institutsional rivojlanishi.....	13
1.3. Adliya organlari, davlat xizmatlari markazlari va fuqarolik holati dalolatnomalarini yozish organlari faoliyatida ma'muriy tartib-taomillarni qo'llash	21
II BOB. DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISHNING ZAMONAVIY METODLARI VA ILG'OR XORIJIY TAJRIBA	29
2.1. Davlat xizmatlarini ko'rsatishning zamonaviy tashkiliy, boshqaruv va raqamli metodlari.....	29
2.2. Davlat xizmatlari ko'rsatish sohasida xorijiy davlatlar tajribasining qiyosiy tahlili	38
2.3. Davlat xizmatlari sifati va samaradorligini baholashning zamonaviy metodlari	47
III BOB. O'ZBEKISTONDA DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MUAMMOLARI VA ISTIQBOLLARI	57
3.1. Davlat xizmatlari ko'rsatish amaliyotidagi huquqiy, tashkiliy va texnologik muammolar	57
3.2. Davlat xizmatlari markazlari faoliyati samaradorligini oshirishning ustuvor yo'nalishlari.....	62
3.3. O'zbekistonda davlat xizmatlarini rivojlantirishning istiqbolli modeli va sohani rivojlantirishga oid takliflar	67
TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR VA MANBALAR	74

KIRISH

Bugungi kunda davlat xizmatlari davlat bilan fuqaro va tadbirkor o'rtasidagi eng ko'p takrorlanadigan ma'muriy-huquqiy aloqalardan biridir. Fuqarolar davlat boshqaruvining sifatini ko'pincha pasport yoki ma'lumotnoma olish, FHDY harakatini rasmiylashtirish, litsenziya yoki ruxsat olish, ko'chmas mulk va boshqa huquqlarni ro'yxatdan o'tkazish kabi xizmatlar orqali baholaydi. Shu sababli davlat xizmatlarining tezligi, tushunariligi, qonuniyligi, ochiqligi va inson uchun ortiqcha harakatlarni talab qilmasligi ma'muriy boshqaruv samaradorligining amaliy mezoniga aylanmoqda.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar natijasida davlat xizmatlari sohasida ham tub o'zgarishlar yuz bermoqda. 2025-yil 8-sentyabr kuni qabul qilingan "Davlat xizmatlarini ko'rsatish tizimini takomillashtirish hamda sohada byurokratik tartibotlarni tubdan qisqartirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-157-son Prezident Farmonida 2028-yilga qadar YIDXP va DXM orqali ko'rsatiladigan xizmatlar sonini 900 taga, proaktiv xizmatlarni 53 taga, kompozit xizmatlarni 74 taga yetkazish maqsadi belgilandi.

Shu bilan birga, bu yo'nalishda hali hal etilishi lozim bo'lgan bir qator muammolar, xususan, normativ-huquqiy bazani takomillashtirish, davlat xizmatlarining yagona reyestrini kengaytirish, hududiy tenglikni ta'minlash, malakali kadrlar tayyorlash, sohaga Biznes Jarayonlarini Reinjiniringini (BPR, inglizcha – *Business Process Reengineering*) joriy etish zarurati ham mavjud.

Adliya vazirligining 2026-yil 12-maydagi rasmiy axborotida davlat xizmatlari ko'lami 61 milliondan oshgani, ularning 80 foizi onlayn shaklda ko'rsatilayotgani, shu bilan birga ortiqcha tartib-taomillar, qog'ozbozlik va takrorlanuvchi talablar saqlanib qolayotgani qayd etilgan. Bu ikki holat bir vaqtda mavjud: xizmatlar raqamli kanalga

ko'chmoqda, ammo eski jarayonning o'zi qayta ko'rib chiqilmasa, "raqamli byurokratiya" ning xavfi yuqoriligicha qolishini anglatadi.

Mazkur uslubiy qo'llanmada davlat xizmatlarini ko'rsatish sohasidagi asosiy tushunchalar, amaliyotdagi mavjud uslublar, islohotlarning huquqiy asoslari, davlat xizmatlarini ko'rsatish sifatini baholash mezonlari, sohaga BPRni joriy etish istiqbollari milliy va xalqaro tajribalar hamda sohani rivojlantirishga doir tavsiyalar atroflicha tahlil etiladi. Uslubiy qo'llanma davlat xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha mas'ul xodimlarga amaldagi huquqiy talablar bilan zamonaviy boshqaruv va raqamli metodlarni birlashtirgan, bevosita ish joyida qo'llash mumkin bo'lgan uslubiy ko'rsatmalar majmuini taqdim etishga mo'ljallangan.

I BOB. DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISHNING NAZARIY-HUQUQIY VA ILMIY-METODOLOGIK ASOSLARI

1.1. Davlat xizmatlari tushunchasi, mohiyati va zamonaviy davlat boshqaruvi tizimidagi o'rni

Bugungi kunda davlat xizmatlari ko'rsatish tizimini izchil rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bunda davlat organlarining fuqarolarga sifatli, tezkor va qulay xizmat ko'rsatish majburiyatini samarali amalga oshirish, tadbirkorlik faoliyati sohasidagi ruxsat berish tartib-taomillarini soddalashtirish, shuningdek, davlat xizmatlarini ko'rsatish jarayonlariga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va raqamli yechimlarni keng joriy etish ustuvor vazifalardan biri sifatida belgilanmoqda.

O'zbekistonda ham davlat xizmatlari ko'rsatish tizimi izchillik bilan takomillashtirilmoqda va modernizatsiya qilinmoqda, bu avvalo, manfaatdor shaxs (jismoniy va yuridik shaxslar) va davlat xizmatlarini ko'rsatuvchi subyektlar o'rtasidagi munosabatlarda "Davlat organlari xalqqa xizmat qilishi"¹ ga imkon bermoqda.

Davlat xizmatlari haqida so'z yuritishda dastlab "xizmat" tushunchasiga e'tibor qaratish o'rinli. "Xizmat" tushunchasiga berilgan ta'riflardan quyidagisi ayniqsa e'tiborni tortadi: "Inson, jamiyat va davlatning maqsadga yo'naltirilgan faoliyat yo'nalishlaridan biri-bu xizmatdir. Xizmat tushunchasi turli ma'nolarda: inson faoliyatining turi, ijtimoiy-huquqiy institut sifatida, davlat organlarining maxsus tizimi ma'nosida ishlatilishi mumkin. Demak, xizmat-davlat faoliyatini amalga oshirishdan, boshqaruvdan, boshqaruvni ta'minlashdan, aholiga ijtimoiy-madaniy xizmat ko'rsatishdan iborat"².

Shuni ham qayd etish joizki, davlat xizmatlarining mohiyatini aniqlashdan avval "davlat xizmati" va "davlat xizmatlari" tushunchalarini mazmunan farqlash zarur. Mazkur ikki tushuncha tashqi jihatdan o'xshash ko'rinsa-da, yuridik mazmuniga ko'ra turli huquqiy hodisalarni ifodalaydi. Misol uchun **davlat xizmati** davlat

¹ <https://president.uz/uz/lists/view/1328>

² Бахрах А.П. административное право. –М.:БЕК. 1993. –С.213

organlari va tashkilotlarining vazifa va funksiyalarini professional asosda amalga oshirish bilan bog'liq faoliyatni anglatadi. Bunda tadqiqot markazida davlat organida faoliyat yurituvchi shaxs — davlat xizmatchisi, uning huquqiy maqomi, davlat xizmatiga kirish, davlat xizmatini o'tash, xizmat bo'yicha cheklov va kafolatlar kabi masalalar turadi. **Davlat xizmatlari** esa jismoniy yoki yuridik shaxslarning muayyan huquqini amalga oshirish, ularga ma'muriy yoki boshqa yuridik ahamiyatga ega natijani taqdim etish bilan bog'liq davlat faoliyatining alohida shaklidir. Masalan, shaxsni davlat ro'yxatidan o'tkazish, litsenziya yoki ruxsatnoma berish, fuqarolik holati dalolatnomasini qayd etish, ma'lumotnoma berish, mulkiy huquqni ro'yxatdan o'tkazish yoki boshqa ma'muriy natijani taqdim etish davlat xizmatlariga misol bo'lishi mumkin.

Umuman olganda davlat tomonidan ko'rsatiladigan davlat xizmatlari xorijiy davlatlarda keng tarqalgan tushuncha bo'lib, "jamoat manfaati" deb ham nomlanadi. Iqtisodchilar J. Byukenen va P. Samuelson fikricha, davlat xizmatlari universal ahamiyatga kasb etadi, ya'ni umumiy foydalanishga mo'ljallangan va qismlarga bo'linmaydi, qo'shimcha iste'molchilarning ehtiyojlari qondirilganda, boshqa barcha iste'molchilar tomonidan bir xil ehtiyojlarni qondirish darajasi kamaymaydi³. Bizningcha, davlat xizmatlari nafaqat universal bo'lishi kerak, shu bilan birga ko'rsatiladigan xizmatlarning sifati va qulayligi ham muhim ahamiyat kasb etmog'i lozim.

Yuridik adabiyotlarga yuzlanadigan bo'lsak "davlat va munitsipal xizmatlar" davlat xizmatlarining bir turi sifatida qaraladi. L.K. Tereshchenkoning ta'kidlashicha, davlat organlari davlat xizmatlarini mustaqil ravishda ko'rsatishi, ularning bajarilishini mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlariga topshirish, shuningdek tijorat va notijorat tashkilotlari tomonidan bajarilishi mumkin⁴. Bundan tashqari olimlar tomonidan davlat tushunchasining keng va tor doirada ko'rib chiqilganligini ham ko'rish mumkin. Masalan, A.P.Alexin

³ Провал рынка и проблема «безбилетника» // Джеймс Бьюкенен. Сочинения пер. с англ. – Серия: «Нобелевские лауреаты по экономике». – Т. 1. – М., 1997.

⁴ Терешенко Л.К. Услуги: государственные, публичные, социальные // Журнал российского права, 2004, № 10.

va Yu.M. Kozlov davlat xizmatlari tushunchasiga to'xtalib, keng ma'noda davlat xizmatining davlat xizmatchilari tomonidan davlat organlari, muassasalari va korxonalarida, tor ma'noda esa, faqatgina davlat organlarida amalga oshirilishini ko'rsatib o'tadilar⁵. Davlat xizmatlari tushunchasiga yanada kengroq va nisbatan zamonaviy fikrlar N.V. Putilo bildirgan deyishimiz mumkin, uning fikricha davlat xizmatlari – davlat organlari va ularning xizmatchilarining jismoniy va yuridik shaxslar bilan har kunlik aloqasini belgilovchi aniq faoliyat bo'lib, bundan fuqaro yoki yuridik shaxs ma'lum bir manfaat oladi⁶. Shuni ham aytishimiz mumkinki, davlat xizmatlari – bu fuqarolarga va yuridik shaxslarga davlat tomonidan ko'rsatiladigan, ularning huquqlarini amalga oshirishni, jamiyat manfaatlarini ta'minlashni va davlat boshqaruvining samaradorligini oshirishni maqsad qilgan xizmatlardir.

Mahalliy olimlarimiz fikrini o'rganadigan bo'lsak, davlat xizmati, ijro etuvchi hokimiyat organlarining huquqiy maqomi, ma'muriy tartib-taomillar va ommaviy ma'muriyat faoliyati bir-biri bilan bog'liq institutlar sifatida o'rganiladi. Toshkent davlat yuridik universitetining ma'muriy huquqqa oid zamonaviy o'quv adabiyotlarida davlat xizmati, ijro etuvchi hokimiyat organlari maqomi, ma'muriy yustitsiya va ommaviy ma'muriyat faoliyatidagi qonuniylik ma'muriy huquqning asosiy yo'nalishlari sifatida yoritilishi ham ushbu institutlarning tizimli xususiyatini tasdiqlaydi. S. Muratayev, B. Musayev va D. Artikovning "Ma'muriy huquq va protsess" asari ham milliy ma'muriy-huquqiy doktrina doirasida davlat boshqaruvi va ma'muriy protsess masalalarini yaxlit huquqiy tizim sifatida o'rganishga xizmat qiluvchi manbalardan hisoblanadi⁷. J. Nematovning O'zbekiston Respublikasida ma'muriy protseduralarni takomillashtirish va ma'muriy huquq asoslarining qiyosiy-huquqiy tahliliga bag'ishlangan ilmiy ishi esa milliy ilmiy adabiyotlarda ma'muriy faoliyatni tashkil qilish va uning

⁵ O'sha manba. – 12 b.

⁶ Исаков А.Р. Обеспечение качества государственных услуг: административно-правовой аспект Дисс. на соискание уч.степени кандидата юридических наук. Саратов, 2014. – 14 с.

⁷ Muratayev S., Musayev B., Artikov D. Ma'muriy huquq va protsess. – 2022. Toshkent davlat yuridik universiteti elektron kutubxonasi. <https://elib.tsul.uz/books/mamuriy-huquq-va-protsess-muratayev-s-musayev-b-artikov-d2022>

protseduraviy asoslarini takomillashtirish masalalariga alohida e'tibor qaratilganini ko'rishimiz mumkin⁸.

Yuqoridagi olimlarning fikrlarini tahlil qilgan holda aytishimiz mumkinki, davlat xizmatlari bu jismoniy va yuridik shaxslarning huquqlari, qonuniy manfaatlari yoki qonunchilikda e'tirof etilgan ehtiyojlarini ro'yobga chiqarish maqsadida vakolatli ommaviy ma'muriyat subyekti tomonidan qonunchilik asosida bevosita, "yagona darcha", elektron, mobil, proaktiv, kompozit yoki boshqa qonuniy shakllarda amalga oshiriladigan hamda muayyan yuridik yoki ijtimoiy ahamiyatga ega natijani yuzaga keltiradigan ma'muriy faoliyatdir.

Keyingi muhim masala davlat xizmatlarining mohiyatini anglashdir. Davlat xizmatlarining mohiyatini to'g'ri tushunish uchun, avvalo, ularni xususiy sektor tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlardan farqlash lozim. Xususiy sektorda xizmat ko'rsatish, odatda, xizmat ko'rsatuvchi va mijoz o'rtasidagi kelishuvga asoslanadi. Bunda tomonlar o'z manfaatidan kelib chiqib harakat qiladi, xizmatning turi, shartlari va narxi o'zaro kelishuv asosida belgilanadi. Davlat xizmatining mohiyati esa boshqacha. Davlat organi xizmatni daromad olish yoki tijorat manfaatini ko'zlab emas, **balki qonunchilikda belgilangan vazifa va vakolatlarni amalga oshirish maqsadida ko'rsatadi**. Bunday xizmat orqali fuqaro yoki tadbirkor muayyan huquqdan foydalanish, qonuniy manfaatini ro'yobga chiqarish yoki qonunchilikda nazarda tutilgan majburiyatni bajarish imkoniyatiga ega bo'ladi. Misol uchun shaxsga muayyan hujjat berish, davlat ro'yxatidan o'tkazish, ruxsatnoma yoki litsenziya taqdim etish, ma'lumotnoma olish imkonini yaratish kabi jarayonlarda davlat organi shunchaki xizmat ko'rsatuvchi tashkilot sifatida emas, balki o'ziga yuklatilgan ommaviy vazifani amalga oshiruvchi vakolatli organ sifatida ishtirok etadi.

Shu sababli ham davlat xizmatining **asosiy mohiyati** – shaxsning huquq va qonuniy manfaatlarini davlat organlari bilan munosabatlarda amalda ro'yobga chiqarish uchun zarur shart-sharoit yaratishdan iborat.

⁸ Nematov J. O'zbekiston Respublikasida ma'muriy protseduralarni takomillashtirish. Ma'muriy huquq asoslari: qiyosiy-huquqiy tahlil, ma'muriy faoliyatni tashkil etish bosqichlari. – 2015. TDYU elektron kutubxonasi. <https://elib.tsul.uz/>

Shunday ekan, davlat xizmatlarini ko'rsatuvchi tashkilot xodimi xizmatdan foydalanuvchi shaxsni faqat "mijoz" sifatida ko'rish yetarli emas. Fuqaro, eng avvalo, muayyan huquq va qonuniy manfaatlarga ega shaxs hisoblanadi. Shu sababli davlat xizmatini tashkil etishda fuqaroga qulaylik yaratish bilan bir qatorda uning huquqlarini ta'minlash va himoya qilish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bu yondashuv zamonaviy davlat boshqaruvi nazariyasidagi "New Public Service" konsepsiyasida ham o'z ifodasini topgan. Robert B. Denhardt va Janet V. Denhardt tomonidan ilgari surilgan ushbu konsepsiyaga ko'ra, davlat boshqaruvida asosiy e'tibor fuqaroni oddiy xizmat iste'molchisi sifatida emas, balki jamiyatning faol a'zosi va huquq egasi sifatida ko'rishga qaratilishi lozim⁹.

Shu sababli davlat xizmatlarini ko'rsatishda qonuniylik, tenglik, huquqiy aniqlik, tushunarlilik, shaffoflik, shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish, shaxsning protsessual huquqlarini ta'minlash hamda qabul qilingan qaror ustidan shikoyat qilish imkoniyatining mavjudligi muhim ahamiyat kasb etadi. Demak, davlat xizmatining mazmuni fuqaroga shunchaki qulay va tez xizmat ko'rsatish bilan cheklanmaydi. Uning mohiyati – davlatning o'z vazifa va vakolatlarini amalga oshirish jarayonida shaxsning huquqlari va qonuniy manfaatlarini samarali, qonuniy, shaffof va qulay tartibda ro'yobga chiqarishni ta'minlashdan iborat.

Davlat xizmatlari zamonaviy davlat boshqaruvining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Chunki fuqarolar va tadbirkorlik subyektlari davlat organlari faoliyatining amaliy natijasini ko'p hollarda aynan davlat xizmatlaridan foydalanish jarayonida guvoh bo'ladi. Shu sababli davlat xizmatlarining qay darajada qulay, tezkor, shaffof va qonuniy tashkil etilgani davlat boshqaruvining umumiy samaradorligiga bevosita ta'sir o'tkazishi aniq. Davlat xizmatlarining zamonaviy davlat boshqaruvidagi o'rnini bir necha asosiy yo'nalishlar orqali tushuntirish mumkin. ***Birinchidan***, davlat xizmatlari shaxsning huquq va qonuniy manfaatlarini amalga oshirishga xizmat qiladi.

⁹ Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review. Vol. 60, No. 6, 2000. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00117>

Ya'niki, fuqarolar va tadbirkorlik subyektlarining ko'plab huquqlari davlat organlariga murojaat qilish orqali ro'yobga chiqariladi. Masalan, muayyan faoliyatni boshlash uchun litsenziya yoki ruxsatnoma olish, mol-mulkka bo'lgan huquqni davlat ro'yxatidan o'tkazish, tegishli hujjat yoki ma'lumotnoma olish davlat xizmatlari orqali amalga oshiriladi. Shu sababli ham davlat xizmatlaridan foydalanish tartibi qanchalik sodda va tushunarli bo'lsa, shaxsning o'z huquqlaridan foydalanishi ham shunchalik osonlashadi. Aksincha, ortiqcha hujjatlar, murakkab tartib-taomillar va uzoq muddatlar huquqdan foydalanishga amaliy to'siq bo'lishi mumkin.

Ikkinchidan, davlat xizmatlari davlat bilan aholi o'rtasidagi eng muhim bevosita aloqa vositalaridan biridir. Fuqaro davlat organlari faoliyatiga kundalik hayotda ko'pincha davlat xizmatlaridan foydalanish jarayonida duch keladi. Shu jarayonda xizmatning tezkorligi, xodimlarning munosabati, tartib-taomillarning tushunarlilikligi va natijaning o'z vaqtida taqdim etilishi fuqaroning davlat organlari faoliyati haqidagi fikriga ta'sir ko'rsatadi. Demakki, sifatli davlat xizmati nafaqat muayyan masalani hal etadi, balki davlat organlariga nisbatan ishonchni mustahkamlashga ham xizmat qiladi.

Uchinchidan, davlat xizmatlarini soddalashtirish zarurati mavjud, chunki bu orqali fuqarolar va davlatning vaqt hamda resurslarini tejaladi. Davlat xizmatlarini ko'rsatishda ortiqcha hujjatlarni talab qilish, bir ma'lumotni bir necha marta so'rash, turli davlat organlariga alohida murojaat qilish yoki uzoq navbatlarda kutish fuqarolar uchun ham, davlat organlari uchun ham qo'shimcha xarajatlarni yuzaga keltiradi. Bunday holatlarda esa, xizmatlarni raqamlashtirish, idoralararo elektron ma'lumot almashinuvini yo'lga qo'yish va ortiqcha tartib-taomillarni qisqartirish orqali bunday xarajatlarni kamaytirish mumkin.

To'rtinchidan, davlat xizmatlarini shaffof va aniq tartibda tashkil etish korrupsiyaviy xavflarni kamaytirishga yordam beradi. Davlat xizmatini olish uchun qanday hujjatlar talab etilishi, xizmat qancha muddatda ko'rsatilishi, uning narxi va natijasi oldindan aniq

belgilangan bo'lishi muhim. Bunday aniqlik mansabdor shaxsning asossiz ravishda qo'shimcha talablar qo'yishi yoki qaror qabul qilish jarayoniga noqonuniy ta'sir ko'rsatish imkoniyatlarini cheklaydi. Shuningdek, xizmatlarni elektron shaklda ko'rsatish, murojaatlarning holatini kuzatib borish va qarorlarni axborot tizimlarida qayd etish davlat xizmatlari sohasida ochiqlik va hisobdorlikni oshiradi.

Eng muhim asoslardan yana biri bu davlat xizmatlarining sifati, chunki sifat davlat boshqaruvi samaradorligini baholash imkonini beradi. Davlat organi faoliyatining samaradorligini faqat bajarilgan topshiriqlar yoki qabul qilingan hujjatlar soni bilan baholash yetarli emas. Bunda fuqaro yoki tadbirkor muayyan davlat xizmatini olish uchun qancha vaqt sarflagani, nechta hujjat taqdim etgani, necha marta davlat organiga murojaat qilgani va yakuniy natijani qanchalik qulay usulda olgani ham hisobga olinishi lozim.

Shuni ham alohida ta'kidlash joizki, zamonaviy xalqaro yondashuvlarda ham davlat xizmatlarini tashkil etishda inson manfaatlari va foydalanuvchi ehtiyojlarini markazga qo'yish tamoyiliga alohida e'tibor berilmoqda. Xizmatlardan turli kanallar orqali foydalanish imkoniyati, ularning o'zaro bog'liqligi, tushunarli va barcha foydalanuvchilar uchun qulayligi zamonaviy davlat xizmatlari tizimining muhim belgilaridan biri hisoblanadi. Davlat xizmatlarini zamonaviy tashkil etishda asosiy e'tibor davlat organining qanday vazifalarni bajarishiga emas, balki **fuqaro yoki tadbirkor davlat xizmatidan foydalanish natijasida nimaga erishishi kerakligiga** qaratiladi. Ya'ni xizmat davlat organining ichki faoliyatidan kelib chiqib emas, avvalo, undan foydalanuvchining ehtiyoji va kutilayotgan natijasi asosida tashkil etilishi lozim. Masalan, fuqaro uchun qaysi davlat organi qanday vakolatga ega ekanidan ko'ra, o'ziga kerakli xizmatni ortiqcha hujjatlar va idoralararo murojaatlarsiz, sodda va qulay tartibda olishi muhim. Zarur ma'lumotlar boshqa davlat organida mavjud bo'lsa, ularni fuqarodan qayta talab qilish o'rniga idoralararo axborot almashinuvi orqali olish xizmat ko'rsatishning zamonaviy yondashuviga mos keladi.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD– Organisation for Economic Co-operation and Development)ning raqamli hukumatga oid yondashuvda ham davlat xizmatlarini tashkil etishda raqamli texnologiyalarni dastlabdan hisobga olish, ma'lumotlardan samarali foydalanish, davlatning yagona platforma sifatida ishlashi, ochiqlik, foydalanuvchi ehtiyojlariga yo'naltirilganlik hamda xizmatlarni imkon qadar proaktiv ko'rsatish muhim yo'nalishlar sifatida belgilangan¹⁰.

Yuqoridagi nazariy, huquqiy va qiyosiy tahlil asosida davlat xizmatlarini zamonaviy tashkil etish fuqaroning huquq va manfaatlarini markazga qo'ygan holda, qonuniylik, qulaylik va tezkorlikni uyg'unlashtirishni talab etadi, degan xulosaga kelish mumkin. Bunda elektronlashtirishdan xizmat jarayonlarini kompleks raqamli transformatsiya qilishga o'tish, davlatda mavjud ma'lumotlarni fuqarodan takroran talab qilmaslik, xizmatlarni davlat organlari vakolatlari emas, balki fuqarolarning hayotiy vaziyatlari asosida tashkil etish, proaktiv xizmatlarni rivojlantirish hamda standart jarayonlarni avtomatlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi.

1.2. O'zbekistonda davlat xizmatlari ko'rsatish tizimining shakllanishi va huquqiy-institutsional rivojlanishi

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlarning muhim yo'nalishlaridan biri davlat boshqaruvini takomillashtirish, qonun ustuvorligini ta'minlash hamda inson huquq va manfaatlarini ishonchli himoya qilishdan iborat. Bunda davlat organlari faoliyatini aholining ehtiyojlariga mos tashkil etish, fuqarolar va tadbirkorlik subyektlari uchun qulay shart-sharoitlar yaratish alohida ahamiyat kasb etadi.

Mazkur islohotlar doirasida davlat xizmatlarining sifati, tezkorligi va qulayligini oshirish davlat boshqaruvini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi. Chunki fuqaro yoki tadbirkor davlat organlari faoliyatining amaliy natijasini ko'p hollarda aynan davlat xizmatlaridan foydalanish jarayonida bevosita his qiladi. Shu

¹⁰ OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers.

sababli davlat xizmatlarini sodda, shaffof va foydalanuvchiga qulay shaklda tashkil etish davlat boshqaruvi samaradorligining muhim ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi.

Bu borada "elektron hukumat" tizimining rivojlanishi davlat xizmatlarini ko'rsatish usullarini sezilarli darajada o'zgartirdi. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining joriy etilishi natijasida ayrim xizmatlardan davlat organiga bevosita tashrif buyurmasdan, elektron shaklda foydalanish imkoniyati yaratildi. Shu tariqa davlat xizmatlarini masofadan ko'rsatishga asoslangan elektron davlat xizmatlari tizimi shakllandi va izchil rivojlanib bormoqda.

Elektron davlat xizmatlarining joriy etilishi, eng avvalo, fuqarolar va tadbirkorlik subyektlarining vaqti va xarajatlarini kamaytirish, ortiqcha hujjatbozlik va idoralararo murojaatlarni qisqartirish, xizmatlardan foydalanishni soddalashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, elektron tizimlar davlat organlari o'rtasida ma'lumot almashinuvini yaxshilash, xizmat ko'rsatish jarayonlarini nazorat qilish va davlat organlari faoliyatining ochiqqligi hamda samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Shu jihatdan, davlat xizmatlarini raqamlashtirishni faqat an'anaviy xizmatlarni elektron shaklga o'tkazish sifatida tushunish to'g'ri emas. Uning asosiy mazmuni davlat xizmatlarini ko'rsatish jarayonlarini qayta ko'rib chiqish, ortiqcha ma'muriy tartib-taomillarni qisqartirish va xizmatlarni fuqaro hamda tadbirkorlarning ehtiyojlaridan kelib chiqib tashkil etishdan iborat.

O'zbekistonda davlat xizmatlari tashkil etilgandan buyon bir qator rivojlanish bosqichlaridan o'tib kelmoqda. Fikrimizcha, O'zbekistonda davlat xizmatlari tizimining rivojlanishini shartli ravishda besh asosiy bosqichga ajratib tadqiq etish maqsadga muvofiq:

birinchi bosqich – idoraviy davlat xizmatlari modeli shakllangan davr;

ikkinchi bosqich – "yagona darcha" tamoyilining joriy etilishi va tadbirkorlikka yo'naltirilgan xizmatlar tizimi;

uchinchi bosqich – davlat xizmatlarining universal milliy tizimi va Davlat xizmatlari markazlarining tashkil etilishi;

to'rtinchi bosqich – davlat xizmatlarini raqamlashtirish, ma'muriy tartib-taomillarni soddalashtirish va integratsiyalashgan xizmatlarga o'tish;

beshinchi bosqich – inson markazidagi, proaktiv, kompozit va ma'lumotlarga asoslangan davlat xizmatlari modeliga o'tish. Mazkur bosqichlarga ajratish qat'iy normativ davrlashtirish emas, balki davlat xizmatlari tizimida ro'y bergan institutsional va funksional o'zgarishlarni ilmiy jihatdan tushuntirishga xizmat qiladigan mualliflik yondashuvi deyishimiz mumkin.

Mustaqillikning dastlabki yillarida davlat xizmatlari yagona institutsional tizim sifatida shakllanmagan bo'lib, xizmatlar asosan idoraviy model asosida ko'rsatilgan. Bunda fuqarolar zarur xizmatni olish uchun tegishli davlat organini mustaqil aniqlashi, turli idoralardan hujjat va ma'lumotlarni yig'ishi hamda bir nechta organlar bilan alohida munosabatga kirishishi talab etilgan. Natijada idoralararo muvofiqlashtirish yukining katta qismi fuqaro zimmasiga tushgan. Ushbu modelning kamchiliklari keyinchalik davlat xizmatlarini ko'rsatishda “yagona darcha” hamda “fuqarolar emas, hujjatlar harakatlanadi” tamoyillarining shakllanishiga muhim institutsional asos bo'lib xizmat qilgan.

Davlat xizmatlarini modernizatsiya qilishning muhim davrlaridan yana biri elektron hukumat infratuzilmasini rivojlantirish bo'ldi. O'zbekiston Respublikasining 2015-yil 9-dekabrdagi “Elektron hukumat to'g'risida”gi O'RQ–395-son Qonuni¹¹ elektron hukumat sohasidagi munosabatlarni kompleks huquqiy tartibga solgan asosiy normativ hujjatlardan biridir. Qonunda elektron davlat xizmatlari, elektron hukumatning axborot tizimlari va resurslari, idoralararo elektron hamkorlik hamda elektron hukumat sohasidagi davlat organlarining vakolatlari huquqiy jihatdan belgilandi. Mazkur Qonunning davlat xizmatlari sohasi uchun konseptual ahamiyati shundaki, u xizmatni faqat bevosita davlat organida ko'rsatish modelidan elektron kanallar orqali olish imkoniyatini huquqiy jihatdan

¹¹ O'zbekiston Respublikasining 2015-yil 9-dekabrdagi “Elektron hukumat to'g'risida”gi O'RQ–395-son Qonuni.

mustahkamladi. Shu bilan birga, elektron hukumatni joriy qilish davlat xizmatlarini shunchaki internetga joylashtirish bilan cheklanmaydi. Qonunning mazmuni davlat organlari axborot tizimlari o'rtasida elektron hamkorlikni yo'lga qo'yish va elektron davlat xizmatlarining yagona tizimini rivojlantirishga huquqiy asos yaratdi.

Bu jarayonlarda elektron davlat xizmatlarining institutsional platformasi sifatida Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali ham bosqichma-bosqich rivojlantirildi. Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-sentyabrdagi 728-son qarori bilan Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali faoliyatini tartibga soluvchi nizom tasdiqlangan. Shu jihatlardan elektron hukumat tizimini davlat xizmatlarining keyingi transformatsiyasi uchun zarur raqamli infratuzilmaviy poydevor sifatida baholash mumkin.

Navbatdagi bosqich, bu davlat xizmatlarini tashkil etishda tub institutsional burilishlardan biri "yagona darcha" tamoyilining joriy qilinishi bo'ldi. Dastlab ushbu mexanizm, asosan, tadbirkorlik subyektlariga davlat xizmatlarini ko'rsatish sohasida shakllangandi. 2016-yil 1-yanvardan boshlab tadbirkorlik subyektlariga "yagona darcha" tamoyili bo'yicha davlat xizmatlari ko'rsatish yagona markazlari tashkil etildi. Ushbu markazlarning faoliyati tadbirkorlik subyektlarining turli davlat organlariga alohida murojaat qilish zaruratini qisqartirish va davlat xizmatlarini yagona aloqa nuqtasi orqali olish imkoniyatini yaratishga qaratildi. "Yagona darcha" modelining asosiy institutsional yangiligi shundan iborat ediki, fuqarolar yoki tadbirkorlik subyektlari davlat organlarining ichki idoralararo munosabatlari bilan bevosita shug'ullanishi kerak emas edi.

Avvalgi modelda "arizachi → 1-idora → 2-idora → 3-idora → natija" bo'lsa, **"yagona darcha"** modeli orqali esa, "arizachi → yagona markaz → idoralararo hamkorlik → natija" shakliga o'tildi. Bunday transformatsiya davlat xizmatlarini ko'rsatishda prinsipial metodologik o'zgarishni yuzaga keltirdi. Natijada davlatning ichki tashkiliy murakkabligi asta-sekin xizmat oluvchidan xizmat ko'rsatuvchi tizim zimmasiga o'ta boshladi.

2017-yil 1-fevraldan “yagona darcha” markazlari tuman va shahar hokimliklari tuzilmasidan O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tasarrufiga o‘tkazildi. Bu tizimning joriy etilishi vertikal boshqaruv tizimini shakllantirish va markazlar faoliyatini samarali tashkil qilish imkonini bergan, chunki shu davrda markazlar orqali ko‘rsatiladigan xizmatlar soni 33 tagacha oshgan. Mazkur o‘zgarishni davlat xizmatlari sohasida adliya organlarining institutsional roli shakllanishining boshlanish nuqtalaridan biri sifatida baholash mumkin. Fikrimizcha, “yagona darcha” markazlarining adliya organlari tizimiga o‘tkazilishi tasodifiy tashkiliy o‘zgarish emas edi. Chunki davlat xizmatlari jarayonlarini soddalashtirish faqat tashkiliy yoki texnik masala emas, balki ortiqcha huquqiy talablarni aniqlash, ma‘muriy reglamentlarni qayta ko‘rib chiqish va davlat organlari vakolatlarini muvofiqlashtirish bilan ham chambarchas bog‘liq.

O‘zbekistonda 2017–2018-yillarda davlat xizmatlarining haqiqiy zamonaviy institutsional modeli yaratildi deyish mumkin. Bu model yaratilishiga O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrda “Aholiga davlat xizmatlari ko‘rsatishning milliy tizimini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF–5278-son Farmoni va 2017-yil 12-dekabrda “O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi huzuridagi Davlat xizmatlari agentligi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida”gi PQ–3430-son qarori asos bo‘ldi. Ushbu islohotlar natijasida “yagona darcha” markazlari Davlat xizmatlari markazlariga aylantirilib, xizmatlar tadbirkorlik subyektlaridan tashqari jismoniy va yuridik shaxslarning keng doirasini qamrab oldi, shuningdek, davlat xizmatlarini muvofiqlashtirish va monitoring qilishning vertikal boshqaruv tizimi yaratildi. Mazkur bosqichning muhim konseptual yangiligi “Fuqarolar emas, hujjatlar harakatlanadi” tamoyilining joriy etilishi bo‘lib, unga ko‘ra davlat organlarida mavjud ma‘lumotlarni fuqaro qayta taqdim etishi emas, balki idoralararo axborot almashinuvi orqali olish nazarda tutiladi. Fikrimizcha, xalqaro “Once Only” yondashuviga yaqin bo‘lgan ushbu tamoyil fuqarolarning ma‘muriy yukini kamaytirish va davlat xizmatlarini fuqaroga yo‘naltirilgan modelga o‘tkazishda muhim institutsional asos yaratdi.

Yana bir muhim element, davlat xizmatlari tizimining institutsional rivojlanishida **ma'muriy reglamentlarning joriy etilishi** xizmat ko'rsatish tartib-taomillarini standartlashtirish va protsessual aniqlikni ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etdi. Ularda vakolatli organ, murojaat qilish tartibi, zarur hujjatlar, xizmat muddati, to'lovlar, xizmat natijasi va rad etish asoslarining aniq belgilanishi mansabdor shaxslarning ortiqcha ixtiyoriy qarorlarini cheklashga xizmat qiladi. Biroq reglamentning mavjudligi xizmatning o'z-o'zidan sodda va qulay bo'lishini anglatmaydi, chunki undagi ortiqcha talab va bosqichlar byurokratik jarayonlarni standartlashtirib qo'yishi mumkin. Shu sababli, fikrimizcha, ma'muriy reglamentlar yuridik ekspertiza bilan bir qatorda ma'muriy yuk va xizmat dizayni nuqtai nazaridan ham muntazam baholab borilishi lozim.

2018-yil 8-yanvar kuni davlat xizmatlarini ko'rsatish sohasini rivojlanish bosqichidan yana bir muhim qadam tashaldi. Bu O'zbekiston Respublikasining O'RQ-457-son **"Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonuni**¹² qabul qilinishi bo'ldi, bu orqali davlat organlari bilan fuqarolar va tadbirkorlik subyektlari o'rtasidagi ma'muriy munosabatlarni tartibga solishda muhim huquqiy asos yaratdi. Mazkur Qonun davlat organlari tomonidan ma'muriy ishlarni ko'rib chiqish, ma'muriy hujjatlarni qabul qilish hamda boshqa ma'muriy harakatlarni amalga oshirishning umumiy qoidalarini belgilaydi. Davlat xizmatlarini ko'rsatish jarayonida ham vakolatli davlat organi tomonidan shaxsning huquqlari va qonuniy manfaatlariga ta'sir qiluvchi qarorlar qabul qilinishi yoki muayyan ma'muriy harakatlar amalga oshirilishi mumkin. Shu sababli ma'muriy tartib-taomillarning asosiy qoidalari va prinsiplari davlat xizmatlarini ko'rsatishda ham muhim ahamiyatga ega. Bunda asosiy maqsad davlat xizmatini faqat tez va qulay ko'rsatish emas, balki xizmat oluvchining huquqlariga rioya qilgan holda qonuniy va asoslantirilgan qaror qabul qilinishini ta'minlashdan iborat. Xususan, qonuniylik, mutanosiblik, ishonchlilik, tinglanish imkoniyatining mavjudligi, ochiqlik, shaffoflik

¹² O'zbekiston Respublikasining O'RQ-457-son "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonuni.

va tushunarlilik kabi talablar shaxsning davlat organlari bilan munosabatlarda huquq va manfaatlarini himoya qilishga xizmat qiladi.

Masalan, davlat xizmatini ko'rsatish rad etilgan taqdirda, shaxs bunday qarorning sabablarini bilishi, o'z fikri va dalillarini bildirish hamda qonunchilikda belgilangan tartibda qaror ustidan shikoyat qilish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim. Bu davlat xizmatining nafaqat tashkiliy jihatdan qulay, balki huquqiy jihatdan adolatli bo'lishini ta'minlaydi.

Shu nuqtai nazardan, O'zbekistonda davlat xizmatlari tizimining rivojlanishini o'zaro bog'liq ikki yo'nalishda ko'rish mumkin. Bir tomondan, davlat xizmatlarini raqamlashtirish, ortiqcha hujjat va tartib-taomillarni qisqartirish, idoralararo elektron hamkorlikni rivojlantirish orqali xizmat ko'rsatish jarayonlari soddalashtirilmoqda. Ikkinchi tomondan esa, davlat organlari tomonidan qaror qabul qilish jarayonida xizmat oluvchining ma'muriy-protsessual huquqlari va qonuniy manfaatlarini ta'minlash mexanizmlari mustahkamlanmoqda.

Davlat xizmatlari rivojlanishining navbatdagi muhim bosqichi 2022-yil 20-apreldagi "Davlat xizmatlari ko'rsatishni soddalashtirish, byurokratik to'siqlarni qisqartirish hamda davlat xizmatlari ko'rsatish milliy tizimini rivojlantirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-113-son Farmoni bilan bog'liq bo'lib, uning asosida 2022-2026-yillarga mo'ljallangan Milliy strategiya tasdiqlanib, sohadagi islohotlar uzoq muddatli va tizimli siyosat darajasiga ko'tarildi. Farmon doirasida **Mobil-ID tizimining joriy etilishi** xizmatlardan masofadan foydalanish va shaxsni raqamli identifikatsiyalash imkoniyatlarini kengaytirdi. Fikrimizcha, mazkur bosqichning asosiy xususiyati xizmatning o'zini elektron shaklga o'tkazish bilangina cheklanmay, identifikatsiya, rozilik, idoralararo axborot almashinuvi, to'lov va xizmat natijasini olish kabi yordamchi jarayonlarni ham raqamlashtirishga yo'naltirilganidadir. Bu esa elektron xizmatlardan to'liq raqamli davlat xizmatlariga o'tishning muhim institutsional sharti hisoblanadi.

O'zbekistonda davlat xizmatlari tizimining bugungi institutsional modelini shakllantirgan eng muhim huquqiy hujjatlardan biri

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrdagi PF-5278-son **“Aholiga davlat xizmatlari ko'rsatishning milliy tizimini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida”gi Farmoni** hisoblanadi.

Mazkur Farmon bilan davlat xizmatlari tizimi tadbirkorlik subyektlariga yo'naltirilgan tor modeldan jismoniy va yuridik shaxslarning keng doirasiga xizmat ko'rsatadigan universal tizimga o'tkazildi.

2018-yil 1-yanvardan “yagona darcha” markazlari Davlat xizmatlari markazlariga aylantirildi. Prezidentning rasmiy manbasida ham mazkur transformatsiya 2017-yil 12-dekabrdagi Farmon asosida amalga oshirilgani qayd etilgan.

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrdagi PQ-3430-son qarori asosida Adliya vazirligi huzurida Davlat xizmatlari agentligi va uning hududiy tuzilmalari faoliyati tashkil etildi. Qarorda Agentlik markaziy apparati va hududiy boshqarmalarining tashkiliy tuzilmalari belgilangan.

Mazkur institutsional o'zgarishni quyidagi uch jihat bo'yicha baholash mumkin.

Birinchidan, davlat xizmatlarini boshqarish bo'yicha vertikal tizim yaratildi.

Ikkinchidan, xizmatlarni ko'rsatish ustidan muvofiqlashtirish va monitoring qilish funksiyasi maxsus vakolatli tuzilma zimmasiga yuklandi.

Uchinchidan, davlat xizmatlarini ko'rsatish davlat organlarining ichki funksiyasidan alohida professional boshqaruv obyektiga aylandi.

Shu sababli 2017–2018-yillardagi islohotni O'zbekistonda davlat xizmatlari tarixida **institutsionallashuv bosqichi** deb baholash mumkin.

“Fuqarolar emas, hujjatlar harakatlanadi” tamoyilining shakllanishi

PF-5278-son Farmonning eng muhim konseptual jihatlaridan biri davlat xizmatlarini ko'rsatishda “Fuqarolar emas, hujjatlar harakatlanadi” tamoyilining ilgari surilganidir.

Mazkur tamoyilga ko'ra, xizmat oluvchi shaxs davlat organlari o'rtasidagi ma'lumot almashish jarayonini o'zi amalga oshirishi emas, balki vakolatli davlat organlari zarur hujjat va axborotlarni idoralararo hamkorlik doirasida mustaqil ravishda olishlari kerak.

Fikrimizcha, ushbu qoida zamonaviy xalqaro "Once Only" tamoyilining milliy modeliga yaqin konseptual yondashuv hisoblanadi.

1.3. Adliya organlari, davlat xizmatlari markazlari va fuqarolik holati dalolatnomalarini yozish organlari faoliyatida ma'muriy tartib-taomillarni qo'llash

Oldingi paragraflarda davlat xizmatlarining mohiyati hamda O'zbekistonda ushbu tizimning huquqiy-institutsional rivojlanishi ko'rib chiqildi. Mazkur tahlilning mantiqiy davomi davlat xizmatini ko'rsatuvchi organ o'z vakolatini qanday tartibda amalga oshirishi va xizmat oluvchining huquqlari bu jarayonda qanday ta'minlanishini aniqlashdan iborat. Adliya organlari, Davlat xizmatlari markazlari (keyingi o'rinlarda — DXM) hamda fuqarolik holati dalolatnomalarini yozish organlari (keyingi o'rinlarda — FHDY) faoliyatida ma'muriy tartib-taomillar aynan ushbu masalalarni hal etishga xizmat qiladi.

Davlat xizmatining mazmuni shaxs uchun muayyan huquqiy natijaga erishish bilan bog'liq bo'lsa, ma'muriy tartib-taomillar ushbu natijani qonuniy va asoslantirilgan tarzda shakllantirish qoidalarini belgilaydi. I.A. Xamedov va boshqa mualliflarning tadqiqotida mazkur institutlar bir-birini almashtirmasligi, davlat xizmatini hokimiyat vakolatlari orqali ko'rsatishda ularning o'zaro tutashishi asoslangan. Demak, xizmatning qulayligi va qarorning huquqiy asoslanganligi yagona jarayonning o'zaro bog'liq talablaridir.¹³

Mazkur yondashuvni bugungi sharoitga tatbiq etishda manbaning davriy chegarasini hisobga olish lozim. 2016-yilgi tadqiqotda umumiy ma'muriy tartib-taomillar haqidagi qonunni qabul qilish zarurati ilgari surilgan edi. Keyinchalik 2018-yil 8-yanvardagi

¹³ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 28–32.

O'RQ-457-son Qonun bilan umumiy protsessual asoslar belgilandi. Shu bois qo'llanmadagi doktrinal qarashlar hozirgi amaliyotni tushuntirishga xizmat qilsa-da, undagi o'sha davr qonunchiligi holatini bugungi tartib sifatida qabul qilish mumkin emas.¹⁴

Ma'muriy tartib-taomillarni qo'llashda, avvalo, organ faoliyatining huquqiy tabiatini aniqlash kerak. Adliya organining xizmat oluvchiga nisbatan individual qaror qabul qilishi uning ichki ish taqsimoti yoki normativ-huquqiy hujjat tayyorlash faoliyatidan farq qiladi. Tadqiqotda ham tashqi individual boshqaruv, ichki tashkiliy faoliyat va huquq ijodkorligi ajratilgan. Amaldagi Qonunning qo'llanilish doirasi esa uning 3-moddasi asosida aniqlanadi: jumladan, ma'muriy huquqbuzarliklar bo'yicha ish yuritishni davlat xizmatini ko'rsatish tartib-taomili bilan tenglashtirish mumkin emas.¹⁵

Umumiy va maxsus tartib-taomillar o'rtasidagi munosabat ham amaliy ahamiyatga ega. Muayyan davlat xizmatining ma'muriy reglamenti yoki FHDY harakatining maxsus qoidalari xizmatning shartlari va ketma-ketligini belgilaydi. O'zbekiston Respublikasining «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonunning 2-moddasiga ko'ra, maxsus tartibga solishda qamrab olinmagan munosabatlarga ushbu Qonun normalari tatbiq etiladi; maxsus tartib-taomillar shaxslarning holatini yomonlashtirmasligi kerak. Shunday qilib, xodim faqat xizmat reglamentini bilish bilan cheklanmay, umumiy protsessual kafolatlarni ham qo'llay olishi zarur.¹⁶

Adliya tizimida ushbu vazifalarning tashkiliy taqsimoti ham muhimdir. Vazirlikning rasmiy saytida davlat xizmatlarini ko'rsatishni nazorat qilish, DXM va FHDY organlari faoliyatini muvofiqlashtirish,

¹⁴ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 29–31. O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 1–3-moddalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

¹⁵ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 30. O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 3-modda. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

¹⁶ O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 2-modda. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

davlat xizmatlarini tahlil qilish va rivojlantirish bilan shug'ullanuvchi tuzilmalar ko'rsatilgan. Bu tuzilma xizmatni bevosita ko'rsatish, uning qonuniyligini nazorat qilish va tartibotlarni takomillashtirish o'zaro bog'liq, lekin alohida vazifalar ekanini anglatadi. Har bir murojaatda qaror qabul qiluvchi organ va jarayonning boshqa ishtirokchilari tegishli vakolat hujjati hamda xizmat reglamenti bo'yicha aniqlanishi lozim.¹⁷

DXM faoliyatini tahlil qilishda arizani qabul qilish bilan masalani mazmunan hal etish o'rtasidagi farqqa e'tibor qaratish zarur. Markaz orqali murojaat qilinganining o'zi barcha xizmatlar bo'yicha yakuniy qarorni markaz qabul qilishini anglatmaydi. Xizmat turiga qarab, arizani rasmiylashtirish va uzatish DXM tomonidan, uning huquqiy shartlarini tekshirish hamda natijani shakllantirish esa boshqa vakolatli organ tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Uslubiy jihatdan bunday jarayonni tahlil qilishda har bir bosqichning ijrochisi, muddati va natijasini alohida ko'rsatish maqsadga muvofiq. Bu funksiyalarning takrorlanishi yoki mas'ul ijrochi belgilanmay qolishini aniqlashga yordam beradi.¹⁸

Arizani qabul qilish bosqichida fuqaro xizmatning shartlari, talab qilinadigan hujjatlar, murojaat shakli va natijani olish tartibini tushunishi kerak. Qonunning 43–44-moddalarida arizani ro'yxatdan o'tkazish va arizachiga zarur axborot hamda yordam berish kafolatlari nazarda tutilgan. Xususan, ariza kelib tushgan kuni ro'yxatdan o'tkaziladi va bu holat tasdiqlanadi. Ro'yxatdan o'tkazishni rad etishga yo'l qo'yilmaydi. Bu qoida xizmat ko'rsatish shartlarini tekshirishni bekor qilmaydi, balki murojaatning rasmiy hisobga olinishini ta'minlaydi.¹⁹

Arizadagi bartaraf etish mumkin bo'lgan xato bilan xizmatdan foydalanishga to'sqinlik qiluvchi huquqiy holatni farqlash lozim.

¹⁷ O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi. Markaziy apparat [Elektron resurs]. — URL: <https://gov.uz/oz/adliya/departments/staff> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

¹⁸ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 34–35.

¹⁹ O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 43–44-moddalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

Masalan, ariza rekvizitidagi texnik kamchilik masalani mazmunan rad qilish uchun avtomatik asos sifatida baholanmasligi kerak. Qonunning 45-moddasi tuzatiladigan xatolarni bartaraf etish, zarur hujjatlar yetishmaganida esa ularni taqdim qilish uchun imkoniyat va muddat berishni nazarda tutadi. Xodim aynan qaysi kamchilik, qanday usulda va qaysi muddatda bartaraf etilishini tushuntirishi arizachining takroriy, samarasiz murojaatlarini kamaytiradi.²⁰

Keyingi bosqich zarur ma'lumotlarni aniqlash va idoralararo hamkorlikni tashkil etishdir. 1.2-paragrafda yoritilgan "fuqarolar emas, hujjatlar harakatlanadi" yondashuvi ushbu bosqichda amaliy mazmun kasb etadi. I.Xamedov va hammualliflar oraliq ma'lumotnoma olishga qaratilgan qator harakatlarni fuqaro bilan davlat o'rtasidagi alohida xizmatdan idoralararo axborot almashinuviga o'tkazish taklifini ilgari surgan. Ushbu fikrning uslubiy ahamiyati shundaki, fuqaro boshqa idorada mavjud axborotni tashuvchi vositaga aylanmasligi kerak.²¹

Amaldagi Qonunda "bir darcha orqali" amalga oshirish hamda tekshirish prinsiplari ma'muriy organning ish holatlarini aniqlashdagi faol rolini mustahkamlaydi. Biroq idoralararo axborot olish imkoniyatidan foydalanish ma'lumotlarni tekshirmasdan qabul qilish degani emas. Ma'lumotlar o'rtasida tafovut bo'lsa, ularning kelib chiqishi va ish uchun ahamiyati o'rganilishi lozim. Uslubiy misol sifatida arizadagi familiya bilan elektron reyestrdagi yozuv mos kelmagan vaziyatni olish mumkin: nomuvofiqlikning sababi aniqlanmasdan uni arizachining noto'g'ri ma'lumot bergani deb talqin qilish asosli bo'lmaydi.²²

Ishni mazmunan ko'rib chiqishda manfaaddor shaxsning tinglanish imkoniyati alohida o'rin tutadi. Qonunning 9-moddasi unga qaror uchun ahamiyatli holatlar yuzasidan fikr bildirish imkonini berishni talab qiladi. Ushbu kafolat xizmat ko'rsatishni asossiz cho'zish

²⁰ O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 45-modda. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

²¹ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 77.

²² O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 14 va 18-moddalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

uchun emas, ishdagi noaniqlik va qarama-qarshiliklarni bartaraf etish uchun xizmat qiladi. Masalan, hujjatlardagi tafovut bo'yicha shaxsning izohi qaror qabul qilinishidan oldin olinishi va baholanishi lozim. Metodik qo'llanmada ham tegishli xabardor qilish, ish materiallaridan foydalanish va tinglanish huquqi asoslantirilgan qarorning muhim shartlari sifatida ko'rsatilgan.²³

Qarorni rasmiylashtirish jarayoni davlat xizmatining huquqiy natijasini mustahkamlaydi. Qonunning 53–54-moddalari ma'muriy hujjatning mazmuni va asoslantirilishiga talablar qo'yadi. Xizmat ko'rsatishni rad etish to'g'risidagi hujjatda aniqlangan holatlar, qo'llangan norma va ular o'rtasidagi bog'liqlik tushunarli ifodalanishi kerak. Faqat "talablarga javob bermaydi" degan umumiy jumla shaxsga qaysi shart bajarilmaganini anglash imkonini bermaydi. Uslubiy nuqtai nazardan, qaror matnini "aniqlangan holat – tegishli huquqiy talab – huquqiy xulosa" ketma-ketligida tuzish maqsadga muvofiq.²⁴

FHDY organlari faoliyatida ma'muriy tartib-taomillar shaxsning fuqarolik va oilaviy holatiga oid yuridik faktlarni rasmiy qayd etish bilan bog'lanadi. Mazkur sohaning maxsus huquqiy asoslaridan biri Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 20-oktyabrdagi 550-son qaroridir. Uning 1-ilovasida FHDY organlari to'g'risidagi nizom, 3-ilovasida fuqarolik holati dalolatnomalarini qayd etish qoidalari tasdiqlangan. Shu bois tug'ilganlik, nikoh, nikohdan ajralish va o'limni qayd etishga doir murojaatlar tegishli maxsus talablar bilan umumiy protsessual kafolatlarni uyg'unlashtirgan holda ko'rib chiqiladi.²⁵

FHDY faoliyatining o'ziga xosligi shundaki, qayd etilgan ma'lumot keyingi huquqiy munosabatlarda ham qo'llanadi. Masalan, tug'ilganlik

²³ O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ–457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 9-modda. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026). Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 31.

²⁴ O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ–457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 53–54-moddalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

²⁵ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 20-oktabrdagi 550-son «Nikoh, oila va fuqarolik holati dalolatnomalarini qayd etish sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarni tizimlashtirish to'g'risida»gi qarori. 1 va 3-ilovalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-6638940> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

yozuvidagi shaxsga oid ma'lumot boshqa hujjatlarni rasmiylashtirishda ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun xizmatning tezkorligi yozuvlarning aniqligi bilan birga ta'minlanishi lozim. Uslubiy jihatdan shaxsni va vakilning vakolatini aniqlash, hujjatlardagi ma'lumotlarni solishtirish, qaydning huquqiy asosini tekshirish hamda natijani tegishli tarzda rasmiylashtirish o'zaro uzviy bosqichlar sifatida qaralishi kerak.

Dalolatnoma yozuvini tuzatish, o'zgartirish yoki tiklashda ham harakatning huquqiy turini to'g'ri aniqlash muhim. Texnik xatoni tuzatish bilan huquq to'g'risidagi nizoni hal qilish bir xil vakolatni anglatmaydi. Maxsus qoidalarda sud hujjati yoki boshqa huquqiy asos talab qilinadigan masalani oddiy ma'lumot tahriri shaklida hal qilish mumkin emas. Demak, FHDY xodimi arizachining talabini aniqlagach, aynan qaysi tartib qo'llanishini tushuntirishi kerak. Bu xulosa fuqaroni asossiz ravishda boshqa organga yuborishning ham, ma'muriy vakolat doirasidan chetga chiqishning ham oldini olishga qaratilgan.²⁶

FHDY sohasida jarayonlarning integratsiyalashuvi hayotiy vaziyatga yo'naltirilgan xizmat modelini ko'rsatadi. 550-son qarorning 4-ilovasida tug'ilganlikni qayd etish bilan bog'liq kompleks davlat xizmatlari, 5-ilovasida o'limni qayd qilish bilan bog'liq kompozit davlat xizmatlari reglamentlari belgilangan. Bunda bir yuridik fakt bilan bog'liq harakatlar o'zaro muvofiqlashtiriladi. Tahliliy jihatdan ushbu model fuqaroning alohida idoralarga murojaat qilish yukini kamaytirishi bilan ahamiyatlidir; shu bilan birga, har bir ishtirokchi o'z harakatining qonuniyligi va ma'lumotning to'g'riligi uchun mas'ul bo'lib qoladi.²⁷

Raqamlashtirish ushbu tartib-taomillarning shaklini o'zgartiradi, biroq ularning huquqiy maqsadini bekor qilmaydi. Elektron ariza, avtomatik tekshiruv yoki axborot tizimida shakllantirilgan javob

²⁶ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 20-oktabrdagi 550-son «Nikoh, oila va fuqarolik holati dalolatnomalarini qayd etish sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarni tizimlashtirish to'g'risida»gi qarori. 3-ilova: dalolatnoma yozuvlariga o'zgartirish, tuzatish va qo'shimchalar kiritish hamda ularni tiklashga oid qoidalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-6638940> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

²⁷ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 20-oktabrdagi 550-son «Nikoh, oila va fuqarolik holati dalolatnomalarini qayd etish sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarni tizimlashtirish to'g'risida»gi qarori. 4 va 5-ilovalar. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-6638940> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

shaxsga natijaning sabablarini tushunish imkonini berishi kerak. Metodik qo'llanmada xizmatni yagona darcha yoki elektron portalga o'tkazishdan oldin uning tartibini qayta ko'rib chiqish, maqbullashtirish va zarur normativ o'zgartirishlarni kiritish tavsiya etilgan. Bu yondashuv DXM hamda FHDY jarayonlarida mavjud ortiqcha talablarni elektron shaklda takrorlab qo'yishning oldini olish uchun ham dolzarbdir.²⁸

Mazkur jarayonlarni baholashda uchta noto'g'ri talqindan saqlanish lozim. Birinchisi, xizmatning tez bajarilishini uning qonuniyligi bilan tenglashtirishdir: tekshirilmagan ma'lumot asosida tez qabul qilingan qaror keyingi huquqiy muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Ikkinchisi, ma'muriy reglamentning mavjudligini shaxsning barcha protsessual huquqlari ta'minlanganining dalili deb hisoblashdir: amalda xabardor qilish va izohlarni baholash ham tekshirilishi kerak. Uchinchisi, raqamli shaklning o'zini ortiqcha talablar bartaraf etilganining belgisi deb qabul qilishdir: samarasiz jarayon avtomatlashtirilganda ham samarasizligicha qolishi mumkin. Bu xulosalar qo'llanmadagi protsessual kafolatlar va jarayonlarni maqbullashtirish haqidagi yondashuvlardan kelib chiqadi.²⁹

Ma'muriy tartib-taomilning yakuniy kafolatlaridan biri shikoyat qilish imkoniyatidir. Davlat xizmatini olish haqidagi dastlabki ariza, qabul qilingan ma'muriy hujjatga e'tiroz va xodimning muomala madaniyatidan norozilik mazmunan farqli murojaatlardir. Ularga qo'llanadigan tartib murojaatning sarlavhasi emas, huquqiy mazmunidan kelib chiqib aniqlanishi kerak. O'zbekiston Respublikasi "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonunning 5-bobi doirasidagi shikoyatni umumiy murojaat sifatida ko'rib chiqish tegishli protsessual kafolatlarning qo'llanmay qolishiga olib kelishi mumkin. FHDY bilan bog'liq nizolarda esa talabning predmeti va maxsus qoidalar ham hisobga olinadi.³⁰

²⁸ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 78.

²⁹ Актуальные вопросы развития института государственных услуг в Узбекистане / И. А. Хамедов, И. М. Цай, Д. Ю. Атаджанов [и др.]. — Ташкент : Baktria press, 2016. — С. 31–32, 78.

³⁰ O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvardagi O'RQ-457-son «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni. 3-modda va 5-bob. // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/-3492199> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

Amaliy mashg'ulotlarda ushbu qoidalarini xizmat ko'rsatish ishining hujjatlari asosida tahlil qilish foydalidir. Tinglovchiga arizaning ro'yxatdan o'tkazilgan sanasi, qo'shimcha hujjat so'ralishining asosi, arizachiga berilgan tushuntirish, ish holatlarining tekshirilishi va yakuniy qarorning mazmunini baholash topshirilishi mumkin. Bunda asosiy savol xizmat bajarilgan yoki bajarilmaganigina emas, har bir bosqichda shaxsning huquqi qanday ta'minlanganidir. Bunday usul xodimni alohida normani yodlashdan uni aniq vaziyatga tatbiq etishga yo'naltiradi.

Shunday qilib, adliya organlari, DXM va FHDY faoliyatida ma'muriy tartib-taomillarni qo'llash davlat xizmatining tashkiliy qulayligini uning huquqiy ishonchliligi bilan bog'laydi. Arizani rasmiy hisobga olish, zarur axborotni idoralararo hamkorlikda aniqlash, manfaatdor shaxsning fikrini eshitish va asoslantirilgan natijani yetkazish xizmat ko'rsatishning yaxlit jarayonini tashkil etadi. 1.1-paragrafdagi inson manfaatlariga yo'naltirilganlik g'oyasi hamda 1.2-paragrafdagi institutsional rivojlanish shu tariqa kundalik huquqni qo'llash amaliyotida ifodalanadi. Keyingi bobda ko'rib chiqiladigan tashkiliy, boshqaruv va raqamli metodlar aynan ushbu huquqiy asoslar doirasida baholanishi lozim.

II BOB. DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISHNING ZAMONAVIY METODLARI VA ILG'OR XORIJIY TAJRIBA

2.1. Davlat xizmatlarini ko'rsatishning zamonaviy tashkiliy, boshqaruv va raqamli metodlari

Birinchi bobda davlat xizmatlarining mohiyati, ularning institutsional rivojlanishi hamda xizmat ko'rsatishda ma'muriy tartib-taomillarning ahamiyati yoritildi. Ushbu masalalarning mantiqiy davomi belgilangan vakolat va protsessual kafolatlarni amaliy faoliyatda qanday usullar orqali ro'yobga chiqarishni aniqlashdan iborat. Zamonaviy metodlar xizmat oluvchining murojaatidan yakuniy natijagacha bo'lgan jarayonni oqilona tashkil etishga xizmat qiladi. Shu ma'noda, xizmatni modernizatsiya qilish tezkorlik, foydalanish qulayligi va qarorning asoslanganligini o'zaro uyg'unlashtirishni talab etadi.

Mazkur paragraf doirasida davlat xizmatlarini ko'rsatish metodi tahlil qilinadi. Davlat xizmatlarini ko'rsatish metodi deganda xizmatni tashkil etish, ijrochilar hamkorligini boshqarish va zarur axborot bilan ishlashning maqsadga yo'naltirilgan usuli tushuniladi. Metod reglament bilan aynan bir tushuncha emas: reglament jarayonning belgilangan tartibini ifodalasa, metod ushbu tartibni samarali amalga oshirish yo'lini tavsiflaydi. Masalan, murojaatni qabul qilish vakolati saqlangan holda navbatni boshqarish, maslahat berish yoki ma'lumotlarni idoralararo olish usullari takomillashtirilishi mumkin. Biroq metodni o'zgartirish vakolat chegarasini o'z-o'zidan kengaytirmaydi.

Tahliliy maqsadda zamonaviy metodlarni uch guruhga ajratish mumkin. Tashkiliy metodlar xizmatning qayerda, qanday kanal orqali va kimlar hamkorligida ko'rsatilishini belgilaydi. Boshqaruv metodlari jarayonning bosqichlari, resurslari, mas'uliyati va takomillashtirilishini qamrab oladi. Raqamli metodlar esa ma'lumotlarni olish, tekshirish, almashish va natijani yetkazishni ta'minlaydi. Ushbu tasnif mutlaq chegaralarga ega emas: «bir darcha» tashkiliy model bo'lsa-da, uning samarasi jarayonlarni boshqarish va axborot tizimlarining hamkorligiga bog'liq.³¹

³¹ Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Электрон ҳукумат бўйича эслатма: Ўзбекистон Республикасида электрон ҳукуматни ривожлантириш бўйича давлат органларининг асосий вазифалари. — Тошкент : Baktria press, 2016. — Б. 14–18. Тасниф манбадаги ёндашувлар асосида умумлаштирилган.

Tashkiliy metodlarning markazida xizmat oluvchining ehtiyojiga yo'naltirilgan yondashuv turadi. Bunda boshlang'ich nuqta idoraning ichki tuzilmasi emas, shaxs erishmoqchi bo'lgan natijadir. BMT Inson huquqlari kengashining 2026-yil 30-martdagi 61/19-rezolyutsiyasida ham xizmatlarning ehtiyoj va fikr-mulohazalarga muvofiqligi, teng foydalanish imkoniyati hamda ochiqligi ta'kidlangan. Ushbu xalqaro yondashuvni ma'muriy xizmatlarga tatbiq etishda xizmat oluvchining yo'lini tushunarli va imkon qadar kam bosqichli tashkil etish muhim metodik yo'nalish hisoblanadi.³²

“Bir darcha” metodi turli idoralarga tegishli xizmatlar bo'yicha murojaat qilishning yagona nuqtasini yaratishga asoslanadi. Uning mazmuni bir binoda bir nechta mutaxassisni joylashtirish bilangina cheklanmaydi. Arizani qabul qilish, tegishli ijrochiga yetkazish va natijani qaytarish o'zaro kelishilgan jarayon sifatida tashkil etilishi lozim. 2016-yilgi elektron hukumat bo'yicha qo'llanmada ham yagona markazlar orqali xizmat ko'rsatish tartib-taomillarni maqbullashtirish choralari bilan bog'langan. Manbaning metodik g'oyasi idoralar o'rtasidagi muvofiqlashtirish yukini xizmat oluvchining zimmasida qoldirmaslikdan iborat.³³

Mazkur modelda fuqarolar bilan bevosita ishlovchi qabul bo'g'ini – front-ofis hamda murojaatni mazmunan ko'rib chiquvchi ijro bo'g'ini – bek-ofis vazifalari ajratiladi. Birinchi bo'g'inda xizmat shartlarini tushuntirish, arizani shakllantirishga ko'maklashish va murojaat harakatini kuzatish ustuvor bo'ladi. Ikkinchi bo'g'inda esa tegishli tekshiruv va qaror tayyorlash ishlari bajariladi. Ushbu taqsimotda murojaatni yuborishning o'zi xizmat yakunlanganini anglatmaydi. Fuqaro natijani olmaguncha bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa va mas'uliyat uzilmasligi zarur.

³² ООН. Совет по правам человека. Поощрение прав человека и усилий по достижению целей в области устойчивого развития посредством транспарентного, подотчетного и эффективного предоставления государственных услуг : резолюция от 30 марта 2026 г. — A/HRC/RES/61/19. — Пп. 3–5. — С. 4.

³³ Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Электрон ҳукумат бўйича эслатма: Ўзбекистон Республикасида электрон ҳукуматни ривожлантириш бўйича давлат органларининг асосий вазифалари. — Тошкент : Baktria press, 2016. — Б. 14, 25–26.

Ko'p kanalli xizmat ko'rsatish markazga shaxsan kelish, elektron portal, mobil vosita va maslahat kanalidan foydalanish imkoniyatlarini uyg'unlashtiradi. Uning rivojlangan shaklida shaxs bir kanalda boshlagan ishini boshqa kanalda davom ettirishi uchun murojaat tarixi saqlanadi. Masalan, elektron arizani to'ldirishda qiynalgan fuqaro markazga kelganida ma'lumotlarni boshidan kiritishga majbur bo'lmasligi maqsadga muvofiq. Buning uchun kanallar sonini ko'paytirish bilan birga xizmat haqidagi ma'lumot, ariza holati va beriladigan izohlar o'zaro muvofiqlashtiriladi.

Raqamli kanalning mavjudligi barcha shaxslar undan mustaqil foydalana olishini anglatmaydi. Shu sababli xodim ko'magida elektron xizmat olish, tushunarli yo'riqnoma, moslashtirilgan interfeys va zarur hollarda sayyor xizmat tashkiliy yechim sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. BMTning 2024-yilgi hisobotida raqamli tafovut hamda xizmatlarni onlayn shaklga o'tkazishning inson huquqlariga ta'sirini baholash masalasi alohida qo'yilgan. Demak, kanal tanlashda texnik imkoniyat bilan birga foydalanuvchining ko'nikmasi va amaliy sharoiti ham hisobga olinishi kerak.³⁴

Xizmatlarni hayotiy vaziyat asosida tashkil etish idoraviy ro'yxatdan shaxs ehtiyojlarining o'zaro bog'liqligiga o'tishni anglatadi. Tug'ilish, yashash joyining o'zgarishi yoki tadbirkorlik faoliyatini boshlash kabi vaziyatlarda bir nechta xizmatga ehtiyoj paydo bo'lishi mumkin. Metodik jihatdan bunday xizmatlar o'rtasidagi ketma-ketlik, umumiy ma'lumotlar va takroriy murojaatlar aniqlanadi. So'ng tegishli huquqiy shartlar doirasida ularni birgalikda tashkil etish imkoniyati baholanadi. Bunda har bir xizmatning mustaqil huquqiy natijasi va vakolatli ijrochisi aniq bo'lishi lozim.

Kompozit va proaktiv yondashuvlarni farqlash ushbu modelni to'g'ri qo'llashga yordam beradi. Kompozit yondashuvda o'zaro bog'liq xizmatlar muvofiqlashtirilgan majmua sifatida taqdim etiladi. Proaktiv yondashuvda esa ma'lum hodisa yoki tasdiqlangan ma'lumot asosida

³⁴ ООН. Управление Верховного комиссара по правам человека. Роль предоставления государственных услуг в деле поощрения и защиты прав человека и достижения Целей в области устойчивого развития : доклад от 14 мая 2024 г. — A/HRC/56/34. — Пп. 48–50. — С. 15.

ehtimoliy ehtiyoj oldindan aniqlanib, xizmat taklif etilishi yoxud tegishli tartib nazarda tutgan harakat boshlanishi mumkin. Bu tushunchalar metodik model sifatida qo'llanmoqda: ularning muayyan xizmatda joriy etilishi alohida huquqiy va axborot shartlariga bog'liq. Shaxsning tanlovi talab etiladigan vaziyatni ma'lumotlar mavjudligining o'zi bilan almashtirish asosli emas.

Murakkab va o'zaro bog'liq ehtiyojlar mavjud bo'lganda integratsiyalashgan keys-menejment, ya'ni alohida shaxs yoki oilaning holatini muvofiqlashtirib boshqarish metodi ahamiyat kasb etadi. A. Scoppetta va E. Zólyomining 2024-yilgi tahlilida ushbu yondashuv bandlik hamda ijtimoiy himoya xizmatlari resurslarini shaxs ehtiyojlariga muvofiq birlashtirish bilan izohlangan. Uning markazida bir xil arizani ommaviy qayta ishlash emas, bir nechta xizmat ko'rsatuvchining o'zaro kelishilgan yordami turadi. Hisobotdagi institutsional holatga oid baholar esa aynan tadqiqot o'tkazilgan davrga tegishlidir.³⁵

Ushbu yondashuvdan kelib chiqib, murakkab holat bilan ishlashni ehtiyojni aniqlash, individual harakat rejasini tuzish, tegishli tashkilotlarga yo'naltirish va natijani kuzatish ketma-ketligida tashkil etish tavsiya qilinadi. Yo'naltirish shaxsga boshqa idoraning manzilini berish bilangina yakunlanmasligi kerak: xizmatga amalda ulanish holati qayta tekshiriladi. Shu bilan birga, ijtimoiy xizmatlarga xos keys-menejmentni barcha ma'muriy xizmatlarga bir xil tatbiq etish maqsadga muvofiq emas. Oddiy ma'lumotnoma uchun standart jarayon yetarli bo'lishi mumkin, murakkab ehtiyoj esa individual muvofiqlashtirishni talab qiladi.

Tashkiliy modelning samaradorligi uni qo'llab-quvvatlovchi boshqaruv metodlariga bog'liq. Shulardan biri jarayonlarni qayta loyihalash — Business Process Reengineering (BPR) hisoblanadi. Uning vazifasi amaldagi harakatlarni elektron muhitga ko'chirish bilangina cheklanmay, natijaga olib boruvchi jarayonning tuzilishini qayta ko'rib chiqishdir. Elektron hukumat bo'yicha qo'llanmada samarasiz

³⁵ Scoppetta A., Zólyomi E. Nogironligi bo'lgan shaxslarni ish bilan ta'minlash va ijtimoiy xizmatlar ko'rsatishda kompleks yondashuvni targ'ib qilish borasida O'zbekistondagi davlat tizimini tahlil qilish. — Vena, 2024. — B. 16–19.

jarayonlarni oldindan takomillashtirmasdan avtomatlashtirish xizmat sifatini yaxshilamasligi ko'rsatilgan. Shuning uchun «avval soddalashtirish, so'ng raqamlashtirish» ketma-ketligi ushbu metodning amaliy tayanchi sifatida qaralishi mumkin.³⁶

Qayta loyihalashning boshlang'ich bosqichida amaldagi jarayon – “AS-IS” modeli tavsiflanadi. Bunda ariza qayerdan kelishi, qaysi xodimga tushishi, qancha vaqt kutishi, qanday ma'lumot tekshirilishi va qaysi bosqichda qaror qabul qilinishi aniqlanadi. Faqat reglament matnini o'qish yetarli emas: amaliy ish ketma-ketligi ham kuzatilishi lozim. Ayniqsa, ariza bir bo'limdan boshqasiga o'tganda yuzaga keladigan kutishlar, takroriy tekshiruvlar va tushunarsiz qaytarish sabablari jarayon xaritasida aks ettirilishi maqsadga muvofiq.

Keyingi bosqichda maqbullashtirilgan – “TO-BE” modeli ishlab chiqiladi. Unda natijaga ta'sir qilmaydigan takroriy operatsiyalarni chiqarish, bir xil ma'lumotni qayta so'rashni kamaytirish, mustaqil tekshiruvlarni imkon qadar parallel bajarish va hujjat shakllarini birxillashtirish ko'zda tutiladi. Biroq protsessual kafolatni ortiqcha operatsiya deb baholash mumkin emas. Tinglash, dalilni tekshirish yoki qarorni asoslantirishga xizmat qiladigan bosqichning vazifasi avval aniqlanadi. Qo'llanmadagi to'rt bosqichli yondashuv ham amaldagi tartibni o'rganishdan yangi modelni joriy etishgacha bo'lgan uzviylikni nazarda tutadi.³⁷

BPRni alohida idoraning ichki loyihasi sifatida cheklash uning natijasini pasaytirishi mumkin. B. B. Rajabov tahlilida umumdavlat yondashuvi, zarur ma'lumotlardan foydalanish bo'yicha hamkorlik va rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi muhim shartlar sifatida ko'rsatilgan. Bundan kelib chiqadiki, qabul jarayoni tezlashib, qaror tayyorlovchi idorada kutish saqlanib qolsa, xizmat oluvchi sezilarli yengillikni his qilmasligi mumkin. Takomillashtirish chegarasi idoraning ichki topshirig'i bilan emas, xizmatning yakuniy natijasi bilan belgilanadi.³⁸

³⁶ Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Электрон ҳукумат бўйича эслатма: Ўзбекистон Республикасида электрон ҳукуматни ривожлантириш бўйича давлат органларининг асосий вазифалари. — Тошкент : Baktria press, 2016. — Б. 14–15.

³⁷ Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Кўрсатилган асар. — Б. 14–15.

³⁸ Ражабов Б. Б. Обзор передовой международной практики совершенствования порядка оказания государственных услуг (BPR). — Ташкент : Baktria press, 2017. — С. 28.

Jarayon uchun mas'ul muvofiqlashtiruvchini belgilash bo'linmalararo uzilishlarni kamaytirishga yordam beradi. U bosqichlarning uyg'unligini kuzatadi, kechikish sabablarini umumlashtiradi va o'zgarishlarni kelishtiradi. Biroq bunday boshqaruv mas'uliyati individual qaror qabul qilish vakolatidan farqlanishi kerak. Masalan, axborot tizimi operatori texnik uzilishni bartaraf etishi mumkin, lekin buning o'zi unga xizmat yuzasidan huquqiy qaror chiqarish vakolatini bermaydi. Shu sababli vazifalarni taqsimlashda bajaruvchi, muvofiqlashtiruvchi va qaror qabul qiluvchi subyektlar aniq ajratilishi lozim.

Jarayonni takomillashtirish xizmat oluvchining tajribasini o'rganishni ham talab etadi. Fuqaro xizmat haqida qayerdan bilishi, talablarni qanday tushunishi, qaysi bosqichda yordam so'rashi va natijani qanday olishi ketma-ket tahlil qilinadi. Kuzatuv, qisqa suhbat va ariza shaklini foydalanuvchi bilan sinab ko'rish tushunarsiz joylarni aniqlashga yordam beradi. Bunda faqat xizmatni muvaffaqiyatli yakunlaganlar emas, jarayondan voz kechgan yoki yordamga muhtoj shaxslarning tajribasi ham muhim. Aks holda, mavjud to'siqlarning bir qismi tahlildan chetda qoladi.

Fikr-mulohazalarni boshqaruv qaroriga aylantirish doimiy takomillashtirishning shartidir. Masalan, ko'plab foydalanuvchilar bir xil maydonni noto'g'ri to'ldirsa, faqat murojaatlarni tuzatish bilan cheklanmay, maydon nomi va yo'riqnoma qayta ko'rib chiqiladi. BMT Inson huquqlari kengashining 61/19-rezolyutsiyasida ham xizmat sifati va undan foydalanish imkoniyatini foydalanuvchilar fikri asosida baholash mexanizmlarini rivojlantirishga chaqiriladi. Bu yerda fikr yig'ishning o'zi emas, aniqlangan muammoga javoban jarayonni o'zgartirish boshqaruv natijasi hisoblanadi.³⁹

Yangi modelni joriy etish xodimlar tayyorgarligi bilan birga olib boriladi. Ularga dastur tugmalaridan foydalanishni o'rgatishning o'zi yetarli emas: yangi vazifalar taqsimoti, istisno holatlar, ma'lumotdagi xatoni tuzatish va foydalanuvchiga izoh berish tartibi ham

³⁹ ООН. Совет по правам человека. Поощрение прав человека и усилий по достижению целей в области устойчивого развития посредством транспарентного, подотчетного и эффективного предоставления государственных услуг : резолюция от 30 марта 2026 г. – A/HRC/RES/61/19. — П. 8. — С. 5.

tushuntiriladi. Metodik jihatdan yangi jarayonni cheklangan miqyosda sinash, aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish va keyin kengaytirish maqsadga muvofiq. Sinovning muvaffaqiyati faqat texnik ishga tushirish bilan emas, xodim hamda xizmat oluvchining yangi tartibni amalda bajara olishi bilan belgilanadi.

Raqamli metodlarning asosiy vazifasi xizmat ko'rsatish uchun zarur axborotni to'g'ri va o'z vaqtida yetkazishdir. Idoralararo elektron hamkorlik bu jihatdan markaziy o'rin egallaydi. Elektron hukumat bo'yicha qo'llanmada mazkur hamkorlik davlat organlari o'rtasida xizmat uchun zarur elektron hujjat va ma'lumotlarni almashish vositasi sifatida tavsiflangan. Uning metodik ahamiyati ma'lumotni bir idoradan boshqasiga fuqaro orqali olib o'tish ehtiyojini kamaytirishdadir. Bunda ma'lumotdan foydalanish asoslari, mazmuni va ishonchliligi alohida e'tiborda bo'ladi.⁴⁰

Axborot tizimlarining o'zaro ishlashi faqat texnik ulanish bilan tugamaydi. Metodik tahlilda to'rtta masalani birgalikda ko'rish foydali: ma'lumotni olish vakolati; so'rov va javob uchun mas'ul tomonlar; tushuncha hamda maydonlarning bir xil talqini; uzatishning texnik mosligi. Masalan, ikki reyestrdaagi manzil turlicha tuzilgan bo'lsa, aloqa kanali ishlasa ham natija noto'g'ri talqin qilinishi mumkin. Shuning uchun integratsiya loyihasida ma'lumotlar lug'ati, yangilanish tartibi va nomuvofiqlikni hal etish yo'li oldindan kelishiladi.

Bir marta taqdim etilgan ma'lumotdan tegishli asoslarda qayta foydalanish takroriy hujjat yig'ishni kamaytiradigan metoddir. Uning samarasi dastlabki ma'lumotning sifatiga bog'liq: eskirgan yoki xato yozuv boshqa jarayonlarga uzatilsa, muammo kengayadi. Shu bois manbaning kelib chiqishini qayd etish, yangilangan sanani ko'rsatish va tuzatishga murojaat qilish yo'lini belgilash muhim. Xizmat oluvchi reyestrdaagi nomuvofiqlik sababli jarayon to'xtaganida uning sababini va keyingi qadamni tushuna olishi kerak. Ma'lumot almashish tezligi uning tekshiriluvchanligi bilan uyg'unlashtiriladi.

⁴⁰ Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Кўрсатилган асар. — Б. 17–18.

Elektron identifikatsiya va elektron imzo turli vazifalarni bajaradi. Identifikatsiya xizmatdan foydalanayotgan shaxsni aniqlashga, elektron imzo esa tegishli elektron hujjatni tasdiqlashga xizmat qiladi. Xizmatni loyihalashda ularning zarurligi bajariladigan harakat va uning huquqiy ahamiyatiga qarab belgilanadi. Har bir axborot sahifasini ko'rish uchun murakkab tasdiqlash talab etish foydalanishni qiyinlashtirishi mumkin. Aksincha, huquqiy oqibat tug'diradigan harakat uchun yetarli tekshiruv bo'lmasa, boshqa shaxs nomidan harakat qilish xavfi paydo bo'ladi.⁴¹

Portal va mobil interfeys xizmatning foydalanuvchi ko'radigan qismidir. Unda talablar, ariza bosqichlari, to'lov mavjud bo'lsa uning mazmuni, murojaat holati va natijani olish usuli tushunarli ko'rsatilishi lozim. My.gov.uz portalidan foydalanish bo'yicha taqdim etilgan yo'riqnomada ham xizmatni tanlash, tizimga kirish, ariza berish va shaxsiy kabinetdagi xabarnomalar bilan ishlash izchil ko'rsatilgan. Mazkur materialdan interfeysning o'sha davrdagi tavsifi sifatida foydalanish mumkin; uning metodik qiymati foydalanuvchiga bosqichma-bosqich yordam berish yondashuvida namoyon bo'ladi.⁴²

Avtomatlashtirishni qo'llashda standart tekshiruv bilan mazmuniy baholash farqlanadi. Majburiy maydonning to'ldirilgani yoki belgilangan ma'lumot formati dastur orqali tekshirilishi mumkin. Bir-biriga zid dalillar, izoh talab qiladigan holat yoki individual sharoit esa chuqurroq ko'rib chiqishni talab etadi. Shuning uchun tizimda faqat "qabul qilindi" va "rad etildi" natijalari emas, aniqlashtirish yoki mas'ul xodim ko'rigiga yuborish imkoniyati ham loyihalaniishi maqsadga muvofiq. Bu tavsiya texnik cheklovni mazmuniy qaror bilan aralashtirmaslikka qaratilgan.

Sun'iy intellektdan murojaatlarni mavzular bo'yicha saralash, axborot izlashga ko'maklashish va javob loyihasini tayyorlashda foydalanish imkoniyatlari mavjud. Biroq uning natijasi xatolik, ma'lumotlarning to'liq emasligi va ayrim guruhlariga nisbatan noxolislik

⁴¹ Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Кўрсатилган асар. — Б. 19, 24.

⁴² Как использовать портал [my.gov.uz] : информационный буклет / совместный проект Министерства юстиции Республики Узбекистан, Агентства государственных услуг и ПРООН. — [Б. м. : б. и., б. г.]. — 1 л.

nuqtai nazaridan tekshirilishi lozim. BMTning 2024-yilgi hisobotida raqamli texnologiyalar hamda sun'iy intellektning imkoniyatlari tegishli inson huquqlari kafolatlari bilan bog'langan. Shundan kelib chiqib, huquqiy oqibatga ta'sir qiladigan yechimlarda natijani tushuntirish, xatoni tuzatish va mas'ul inson tomonidan ko'rib chiqish imkoniyatini saqlash metodik jihatdan asosli hisoblanadi.⁴³

Shaxsga doir ma'lumotlarni himoya qilish raqamli xizmatning ajralmas tarkibidir. Bunda faqat xizmat uchun zarur ma'lumotlardan foydalanish, xodimlarning kirish huquqlarini vazifasiga mos cheklash va ma'lumot bilan bajarilgan harakatlarni qayd etish kabi yechimlar muhim. Ochiqlik shaxsiy ma'lumotlarni cheklanmagan tarzda tarqatishni anglatmaydi: jarayon va javobgarlik tushunarli bo'lishi, individual axborot esa himoyalaniishi kerak. 61/19-rezolyutsiyada raqamli xizmatlar kontekstida shaxsiy axborotning xavfsizligi va maxfiyligini ta'minlash alohida tavsiya etilgan.⁴⁴

Tashkiliy, boshqaruv va raqamli metodlarning birgalikdagi ta'sirini shartli misolda ko'rish mumkin. Fuqaroning reyestrda ma'lumoti boshqa hujjatdagi yozuvga mos kelmagan vaziyatda markaz unga tushunarli maslahat beradi; mas'ul bo'g'in nomuvofiqlik sababini aniqlaydi; elektron tizim esa tegishli manbaga so'rov yuborib, murojaat tarixini saqlaydi. Muammo bartaraf etilgach, shaxs keyingi bosqich haqida xabardor qilinadi. Bu misol aniq xizmatning amaldagi reglamenti emas, metodlarning o'zaro bog'liqligini ko'rsatuvchi o'quv modelidir.

Metodni tanlashda xizmatning takrorlanish darajasi, individual baholashga ehtiyoj, ma'lumotlar sifati va foydalanuvchilar imkoniyati hisobga olinadi. Ommaviy va aniq shartli xizmatlarda standartlashtirish hamda avtomatlashtirish ustuvor bo'lishi mumkin. Bir nechta idora ishtirok etadigan xizmatda muvofiqlashtirish va jarayonni qayta loyihalash zarurati kuchayadi. Murakkab ehtiyojlarda individual

⁴³ ООН. Управление Верховного комиссара по правам человека. Роль предоставления государственных услуг в деле поощрения и защиты прав человека и достижения Целей в области устойчивого развития : доклад от 14 мая 2024 г. — A/HRC/56/34. — Пп. 47–50. — С. 14–15.

⁴⁴ ООН. Совет по правам человека. Резолюция A/HRC/RES/61/19 от 30 марта 2026 г. — П. 7. — С. 4.

yordam, raqamli ko'nikmasi cheklangan shaxslar uchun esa xodim ko'magi muhim. Shu sababli barcha xizmatlar uchun bir xil texnologik yechimni qo'llashdan ko'ra, xizmat xususiyatiga mos metodlar birikmasini shakllantirish maqsadga muvofiq.

Ko'rib chiqilgan manbalar asosida zamonaviy xizmat ko'rsatishni rivojlantirishning izchil yo'nalishi ehtiyojni aniqlash, jarayonni soddalashtirish, mas'uliyatni kelishtirish, axborot almashuvini yo'lga qo'yish va natijaga qarab takomillashtirishdan iborat, degan xulosaga kelish mumkin. Bunda raqamli vosita tashkiliy va boshqaruv yechimlarini amalga oshirishga xizmat qiladi, protsessual kafolatlar esa jarayonning huquqiy sifatini ta'minlaydi. Mazkur metodlarning turli davlatlarda qanday uyg'unlashtirilishi keyingi paragrafdagi xorijiy tajriba tahliliga, ularning samarasini aniqlash esa xizmat sifatini baholash masalasiga mantiqiy asos yaratadi.⁴⁵

2.2. Davlat xizmatlari ko'rsatish sohasida xorijiy davlatlar tajribasining qiyosiy tahlili

Oldingi paragrafda davlat xizmatlarini ko'rsatishning tashkiliy, boshqaruv va raqamli metodlari o'zaro bog'liq tizim sifatida tahlil qilindi. Xorijiy tajribani qiyoslash ushbu metodlarning muayyan institutsional sharoitda qanday ishlashi va ulardan O'zbekistonda foydalanish uchun nimalar zarurligini aniqlashga xizmat qiladi. Bunda asosiy e'tibor portal yoki markazning tashqi ko'rinishiga emas, murojaatni yakuniy natijaga olib boradigan hamkorlik mexanizmiga qaratiladi. Qiyosiy tahlilning amaliy maqsadi tayyor modelni ko'chirishdan ko'ra, xizmat oluvchining ortiqcha harakatlarini kamaytiruvchi yechimlarni aniqlashdir.

Tahlil uchun Estoniya, Singapur, Koreya Respublikasi, Qozog'iston va Gruziya tanlandi. Estoniya ma'lumot almashuvini tashkil etish, Singapur hayotiy vaziyatlar va xizmat kanallarini uyg'unlashtirish, Koreya jarayonlarni qayta loyihalash, Qozog'iston yagona xizmat

⁴⁵ Ражабов Б. Б. Указ. соч. — С. 28; Авлиекулов Б. А., Атаджанов Д. Ю., Закиров Р. Р. Кўрсатилган асар. — Б. 14–18.

provayderi, Gruziya esa xizmatlarni bir makonda birlashtirish tajribasi jihatidan ahamiyatlidir. Bu yo'nalishlar mamlakatlarning barcha xususiyatlarini qamrab oluvchi qat'iy tasnif emas, qiyoslash uchun ajratilgan tahliliy jihatlaridir. B. B. Rajabovning xalqaro tajriba sharhida ham jarayonlarni takomillashtirish natijasi umumdavlat yondashuvi va idoralar hamkorligi bilan bog'langan.⁴⁶

Qiyoslash beshta mezon asosida olib boriladi: xizmatga kirish kanallari; vakolat va ijro mas'uliyatining taqsimlanishi; idoralararo ma'lumot almashuvi; shaxsning axborotdan foydalanish va yordam olish imkoniyatlari; yechimni milliy sharoitga moslashtirish talablari. Manbalarda turli davrlar yoritilgani sababli tarixiy islohot misollari alohida sanalar bilan beriladi. Xizmatlar ro'yxati yoki portal funksiyalarining mavjudligi esa ularning barcha foydalanuvchilar uchun bir xil samara berishini tasdiqlovchi dalil sifatida qabul qilinmaydi. Shu asosda mexanizm tavsifi, kuzatilgan natija va mualliflik xulosasi farqlanadi.

Estoniya tajribasida xizmatlarni birlashtirishning muhim asosi X-tee ma'lumot almashish muhitidir. Estoniya Axborot tizimlari organi uni axborot tizimlari o'rtasida xavfsiz almashuvni ta'minlovchi texnologik va tashkiliy muhit sifatida tavsiflaydi. X-tee Estoniyada qo'llanadigan muhitni, X-Road esa uning texnologik asosini anglatadi. Ishtirokchi ma'lumot xizmatini tavsiflaydi, boshqa ishtirokchilar undan kelishuv asosida foydalanadi. Demak, integratsiya barcha ma'lumotni bir joyga to'plash bilan aynan bir hodisa emas: ma'lumot egasining nazorati saqlangan holda almashuv yo'lga qo'yiladi.⁴⁷

Mazkur yechimning xizmat oluvchi uchun ahamiyati davlatdagi mavjud ma'lumotni qayta hujjatlashtirib olib kelish ehtiyojini kamaytirish imkoniyatidadir. Uning ishlashi ma'lumotni so'rash vakolati, xizmat shartlari va qaytarilgan javobdan foydalanish tartibi

⁴⁶ Ражабов Б. Б. Обзор передовой международной практики совершенствования порядка оказания государственных услуг (BPR). — Ташкент : Baktria press, 2017. — С. 28.

⁴⁷ Information System Authority. Data exchange layer X-tee [Elektron resurs]. — URL: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/data-exchange-layer-x-tee> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

kelishilgan bo'lishini talab qiladi. O'zbekiston uchun bundan kelib chiqadigan metodik xulosa — integratsiya loyihasini faqat dasturiy ulanish bilan cheklamaslikdir. Har bir ma'lumot bo'yicha manba, yangilash uchun mas'ul tashkilot va nomuvofiqlikni bartaraf etish yo'li aniqlanmasa, tezkor almashuv xatoni boshqa xizmatlarga ham tarqatishi mumkin.

Estoniyadagi Data Tracker vositasi ushbu modelning shaxsga yo'naltirilgan jihatini ochib beradi. Rasmiy tavsifga ko'ra, fuqaro eesti.ee portali orqali o'z ma'lumotlari bilan bajarilgan harakatlar haqida axborot olishi mumkin; buning uchun tegishli reyestrlar belgilangan protokol asosida integratsiya qilinadi. Ushbu mexanizmning qiyosiy qiymati ma'lumot almashuvining fuqaro uchun ham ko'rinadigan bo'lishidadir. Biroq ulanishga bog'liq ushbu imkoniyatni barcha reyestrdagi har bir harakat avtomatik ravishda aks etadi, deb umumlashtirish mumkin emas.⁴⁸

Singapurda xizmatlarni hayotiy vaziyatlar asosida tashkil etish raqamli va bevosita yordam kanallari bilan uyg'unlashgan. LifeSG ilovasining rasmiy tavsifida turli idoralar xizmatlari va axborotini birlashtirish, arizalar hamda davlat tomonidan taqdim etiladigan qo'llab-quvvatlash choralari kuzatish imkoniyatlari ko'rsatilgan. Jumladan, tug'ilishni ro'yxatga olish va Baby Bonus dasturiga murojaat qilish funksiyalari berilgan. Bunday tuzilishda foydalanuvchi idoralarning ichki taqsimotini bilishi shart bo'lmagan qulay yo'l shakllanadi. Shu bilan birga, umumiy interfeys tegishli xizmatlarning huquqiy shartlarini bir xil qilib qo'ymaydi.⁴⁹

ServiceSG tizimi ushbu yondashuvni davlat xizmatlari markazlari, markaziy qo'ng'iroq kanali va LifeSG raqamli platformasi orqali amalga oshiradi. Singapur Davlat xizmati bo'linmasining rasmiy ma'lumotida markazlar raqamli xizmatlardan foydalanishda o'ziga ishonchi yetarli bo'lmagan shaxslarga ko'maklashishi, murakkab masalada esa tegishli

⁴⁸ Information System Authority. Data tracker [Elektron resurs]. — URL: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/people-centred-data-exchange/data-tracker> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

⁴⁹ Government Technology Agency, Singapore. LifeSG : ilovaning rasmiy tavsifi [Elektron resurs]. — URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=sg.gov.app.mol&hl=en_GB (murojaat sanasi: 17.09.2026).

idora bilan bevosita yoki videomuloqot orqali uchrashuv tashkil etishga yordam berishi qayd etilgan. Shunday qilib, raqamli kanal va xodimning ko'magi bir-birini to'ldiradigan mexanizmlar sifatida tashkil etilgan.⁵⁰

Singapur tajribasini Estoniya bilan qiyoslaganda, tahlil markazi turlicha ekanligi ko'rinadi. Estoniya misoli ma'lumotning idoralar o'rtasida qanday harakatlanishini yoritadi. Singapur misoli esa shaxs xizmatga qanday kirishi va qiyinchilikka duch kelganda kimdan yordam olishini ko'rsatadi. O'zbekiston DXMlari uchun ushbu tajribadan kelib chiqadigan yo'nalish – elektron xizmatni mustaqil olishga ko'maklashish va murakkab holatni vakolatli mutaxassisga uzluksiz yetkazishni birgalikda tashkil etishdir. Bu esa markaz faoliyatini faqat arizani qabul qilish soni bilan baholashning yetarli emasligini ham anglatadi.

Koreya Respublikasi tajribasi jarayonlarni qayta loyihalash bilan raqamli integratsiya o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatadi. B.B. Rajabovning 2017-yilgi sharhida 2008–2012-yillardagi ijtimoiy xizmatlar islohoti doirasida ariza berish, ko'rib chiqish, qaror chiqarish va to'lov zanjiri standartlashtirilgani bayon etilgan. Idoralarning alohida tekshiruvlari va ma'lumotlari muvofiqlashtirilgan tizimga o'tkazilgan, buning uchun tashkiliy hamda huquqiy o'zgarishlar ham amalga oshirilgan. Mazkur misol ijtimoiy xizmatlarga oid bo'lsa-da, takroriy tekshiruvni kamaytirish mexanizmi ma'muriy xizmatlarni tahlil qilish uchun ham ahamiyatlidir.⁵¹

Sharhda tegishli ijtimoiy yordamni ajratish muddati 60 kundan 12,8 kungacha qisqargani keltirilgan. Bu raqam muayyan tarixiy islohot natijasini tavsiflaydi; uni Koreyaning bugungi barcha xizmatlari muddati sifatida talqin qilish mumkin emas. Uslubiy jihatdan mazkur natijaning ahamiyati tezlashuvni yagona portal mavjudligi bilan emas, bir nechta o'zgarishning birgalikdagi ta'siri bilan tushuntirishdadir. Manbada alohida choralarning mustaqil hissasi ajratilmaganligi sababli, muddat qisqarishini faqat avtomatlashtirish natijasi deb ko'rsatish asosli bo'lmaydi.⁵²

⁵⁰ Public Service Division, Singapore. Welcome to ServiceSG [Elektron resurs]. — URL: <https://www.psd.gov.sg/servicesg/> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

⁵¹ Ражабов Б. Б. Обзор передовой международной практики совершенствования порядка оказания государственных услуг (BPR). — Ташкент : Baktria press, 2017. — С. 5–7.

⁵² Ражабов Б. Б. Указ. соч. — С. 8.

Koreya Ichki ishlar va xavfsizlik vazirligining rasmiy tavsifida Government24 ariza berish, uning holatini kuzatish va xizmat natijasini olishga xizmat qiluvchi integratsiyalashgan platforma sifatida ko'rsatilgan. Subsidy24 esa shaxs va uning oilasiga tegishli qo'llab-quvvatlash imkoniyatlarini aniqlashga yordam beradi. Idoralararo ma'muriy axborot almashuvi tasdiqlovchi hujjatlarni qayta taqdim etishga ehtiyojni kamaytiradi; Public MyData esa shaxs so'rovi asosida unga tegishli ma'muriy ma'lumotdan foydalanish imkoniyatini taqdim etadi. Ushbu vositalar xizmatni izlash, olish va ma'lumot bilan ta'minlash vazifalarini o'zaro bog'laydi.⁵³

Koreya va Singapur tajribasining umumiy tomoni xizmatlarni shaxs ehtiyojlari bilan bog'lashdir. Biroq foydalanuvchiga ehtimoliy yordam haqida xabar berish, arizani birlashtirish va huquqiy natijani avtomatik shakllantirish alohida bosqichlardir. Birinchi imkoniyat mavjudligi keyingi bosqichlar ham to'liq avtomatlashtirilganini bildirmaydi. O'zbekiston uchun proaktiv xizmatlarni loyihalashda aynan qaysi harakat oldindan bajarilishi, qaysi ma'lumot tekshirilishi va qayerda shaxsning tanlovi zarurligi aniq ko'rsatilishi maqsadga muvofiq. Bunday aniqlik fuqaroda xizmat mazmuniga oid noto'g'ri kutishlar paydo bo'lishining oldini oladi.

Qozog'iston tajribasida xizmat ko'rsatishning tashkiliy birlashuvi alohida ahamiyatga ega. "Правительство для граждан" davlat korporatsiyasining rasmiy tarixida 2016-yilda aholiga xizmat ko'rsatish, ko'chmas mulk, yer kadastri va pensiya to'lovlari bilan shug'ullangan davlat korxonalarini birlashtirish orqali yagona provayder yaratilgani bayon etilgan. Korporatsiya "bir darcha" asosidagi faoliyatni amalga oshiradi. Shu sababli ushbu tajribani faqat front-ofislar tarmog'i deb tavsiflash tor yondashuv bo'ladi: uning shakllanishida xizmat ko'rsatish va ayrim ixtisoslashgan funksiyalarni tashkiliy birlashtirish ham mavjud.⁵⁴

⁵³ Ministry of the Interior and Safety, Republic of Korea. Korea's Digital Government Exhibition Hall: Digital Government Exhibition Experience [Elektron resurs]. — URL: <https://www.mois.go.kr/eng/sub/a03/digitalGovernmentServiceExperience/screen.do> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

⁵⁴ НАО «Государственная корпорация "Правительство для граждан"». Общая информация [Elektron resurs]. — URL: <https://gov4c.kz/ru/about/obshchaya-informatsiya/> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

Qozog'iston misoli bilan Estoniya misoli integratsiyaning turli yo'llarini ko'rsatadi. Birinchisida tanlangan funksiyalarni yagona provayder doirasida birlashtirish, ikkinchisida esa ma'lumot egalarining mustaqilligini saqlagan holda almashuvni yo'lga qo'yish tahlil markazidadir. Bu yechimlar bir-birini inkor etmaydi. O'zbekiston uchun amaliy masala qaysi tashkiliy shaklni olishda emas, aynan qaysi bosqichdagi uzilishni bartaraf etishda. Agar muammo reyestr javobining kechikishida bo'lsa, qabul markazining maqomini o'zgartirishning o'zi uni hal qilmasligi mumkin.

Davlat korporatsiyasining rasmiy saytida alohida ehtiyojlari bo'lgan shaxslar uchun murojaat shakli mavjud bo'lib, unda yashash manzili, aloqa ma'lumoti va zarur xizmatni ko'rsatish nazarda tutilgan. Bu holat xizmatga kirishning maxsus tashkiliy kanalini ko'rsatadi. Biroq bunday shaklning mavjudligidan xizmatning barcha hududlarda bir xil muddat va sifatda ko'rsatilishini xulosa qilib bo'lmaydi. Qiyosiy tahlilda joriy etilgan vosita bilan uning amaliy qamrovi alohida tekshirilishi kerak; aks holda, tashkiliy imkoniyat haqidagi ma'lumot natijadorlik dalili bilan aralashtiriladi.⁵⁵

Gruziyaning Public Service Hall — Adliya uyi modeli «bir darcha»ning ichki mazmunini tahlil qilishga yordam beradi. Ochiq hukumat hamkorligidagi 2012–2013-yillar harakat rejasi tavsifida 2011-yildan xizmatlarni bir makonda birlashtirish konsepsiyasi amalga oshirila boshlagani ko'rsatilgan. Undagi muammo shunday ifodalangan: turli idoralarning har biri o'z «bir darcha»siga ega bo'lsa ham, fuqaro bir nechta joyga borishga majbur bo'lishi mumkin. Shuning uchun xizmatlarning atributlari va tartib-taomillari qayta tahlil qilinib, imkon qadar o'zaro bog'langan.⁵⁶

Mazkur tarixiy misoldan kelib chiqadigan saboq — yagona qabul joyi yagona xizmat jarayoniga aylanishi kerakligidir. Gruziya tajribasini

⁵⁵ НАО «Государственная корпорация “Правительство для граждан”». Госуслуги для лиц с особыми потребностями [Elektron resurs]. — URL: <https://gov4c.kz/ru/services/services-dlya-lits-s-ogranichennymi-vozmozhnostyami/> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

⁵⁶ Open Government Partnership. Public Service Hall–Hub of Public Services (GE0001): Georgia Action Plan 2012–2013 [Elektron resurs]. — URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/georgia/commitments/GE0001/> (murojaat sanasi: 17.09.2026).

Qozog'istonning provayder modeli bilan qiyoslaganda, umumiy jihat fuqaro uchun murojaat nuqtalarini kamaytirish ekanligi ko'rinadi. Biroq idoralarning tashkiliy maqomi, vakolati va xizmat ko'rsatish bo'yicha kelishuvlari har bir mamlakatda alohida tekshiriladi. Gruziyaning dasturiy hujjatida ko'zlangan maqsadlarni hozirgi qamrov yoki barcha xizmatlarning yakuniy natijasi haqidagi tasdiq sifatida qabul qilish mumkin emas.

2.2.1-jadval

Xorijiy tajribani moslashtirish yo'nalishlari

Davlat va tahlil markazi	Ajratilgan mexanizm	O'zbekiston uchun yo'nalish	Moslashtirish sharti
Estoniya X-tee, Data Tracker	Idoralararo almashuv; shaxs ma'lumotidan foydalanishning kuzatilishi	Takroriy hujjat talabini kamaytirish; ma'lumotlar bilan bajarilgan harakatlarni ko'rsatish	Ma'lumot egasi, foydalanish asosi va xatoni tuzatish mas'uliyati aniqligi
Singapur LifeSG, ServiceSG	Hayotiy vaziyatlar; raqamli va xodim ko'magidagi kanallar	Elektron murojaatdan mutaxassis yordamiga uzluksiz o'tish	Kanallarning muvofiqligi; xodim tayyorgarligi va murakkab holatni yo'naltirish
Koreya Respublikasi BPR, Government24	Jarayonni qayta qurish; xizmat va axborotni muvofiqlashtirish	Raqamlashtirishda n avval takroriy tekshiruvlarni qisqartirish	Idoralar kelishuvi; ma'lumotlarning mosligi va zarur huquqiy o'zgarishlar
Qozog'iston Yagona provayder	Xizmat tarmog'i va ayrim funksiyalarning tashkiliy birlashuvi	Qabul va ijro o'rtasidagi uzilish uchun mas'uliyatni aniqlashtirish	Vakolat, moliyalashtirish va xizmat natijasi uchun javobgarlik chegaralari
Gruziya Adliya uyi konsepsiyasi	Turli xizmatlarni bir makonda va bog'langan jarayonda tashkil etish	Fuqaroning idoralar o'rtasidagi takroriy qatnovini kamaytirish	Yagona qabul joyini muvofiqlashtirilgan ichki ijro bilan ta'minlash

Xorijiy modellarning farqini quyidagi jadval tizimlashtiradi. Jadvaldagi moslashtirish shartlari yuqorida keltirilgan manbalar asosidagi mualliflik xulosalari bo'lib, tegishli davlatning barcha xizmatlariga tatbiq etiladigan umumiy huquqiy tavsifni anglatmaydi.

Jadvaldan ko'rinadiki, qiyoslanayotgan yechimlar xizmatning turli bosqichlariga ta'sir qiladi. X-tee ma'lumot almashuvini, ServiceSG foydalanuvchining yordam olish yo'lini, Koreyadagi BPR jarayonlar ketma-ketligini, yagona provayder va Adliya uyi modellari esa murojaatning tashkiliy tuzilishini yoritadi. Shuning uchun «qaysi davlat modeli eng yaxshi?» degan savolning o'zi amaliy tanlov uchun yetarli emas. Avval milliy xizmatda qaysi to'siq ustuvorligi aniqlanadi, so'ng uni bartaraf etishga xizmat qiladigan mexanizm tanlanadi.

Huquqiy nuqtai nazardan raqamli xizmatning qulayligi axborotning ishonchliligi va maxfiyligi bilan birga baholanishi kerak. I.U. Kuldiyevaning elektron davlat xizmatlariga oid tadqiqotida ham axborotdan foydalanish imkoniyati, kommunikatsiyaning qonuniyligi va maxfiyligi birgalikda muhokama qilingan. Ushbu doktrinal yondashuvni qiyosiy tahlilga qo'llasak, murojaatni tez qabul qilish bilan cheklanmay, ma'lumotdan kim foydalanishi, xato qanday aniqlanishi va shaxsga qanday izoh berilishi ham muhim ekanligi kelib chiqadi. Bu — tadqiqotdan chiqarilgan metodik xulosa bo'lib, xorijiy qonunchilikning O'zbekistonda bevosita qo'llanishini anglatmaydi.⁵⁷

Xorijiy tajribani baholashda uchta metodologik zaiflikdan saqlanish lozim. Birinchisi — institutsional shaklni uning ishlash shartlaridan ajratib ko'chirish. Yagona markaz, korporatsiya yoki raqamli platforma turli vakolat va resurs tizimlarida turlicha natija berishi mumkin. B.B. Rajabov sharhida rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi, idoralar hamkorligi hamda manfaatlar to'qnashuvini hisobga olishning ahamiyati alohida qayd etilgan. Demak, yangi shakl taklif qilinishidan oldin u mavjud ijro intizomi va moliyalashtirish sharoitida qanday ishlashi aniqlanishi kerak.⁵⁸

⁵⁷ Кулдыбаева И. У. Правовое регулирование предоставления электронных государственных услуг : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14. — Челябинск, 2014. — С. 97–98.

⁵⁸ Ражабов Б. Б. Указ. соч. — С. 28.

Ikkinchi zaiflik — xizmatlar soni yoki raqamli kanaldagi murojaatlar ulushini sifatning yetarli isboti deb qabul qilish. Koreya vazirligi rasmiy tavsifining o'zida xizmatlar haqida axborot berish, elektron murojaat qilish va individual tavsiya olish turli funksiyalar sifatida ajratilgan. Shu sababli mamlakatlar e'lon qiladigan ko'rsatkichlar bir xil mazmunga ega ekanligi tekshirilmasdan ularni taqqoslash chalg'itishi mumkin. Sifat haqidagi xulosa xizmatni yakunlash imkoniyati, takroriy murojaat ehtiyoji va foydalanuvchi sarflagan vaqt kabi natijalar bilan tekshirilishi lozim.⁵⁹

Uchinchi zaiflik — raqamlashtirishdan barcha guruhlar teng foyda oladi, deb taxmin qilish. Singapurda ServiceSG markazlarining raqamli xizmatdan foydalanishda qiynaladigan shaxslarga ko'maklashishi muqobil yordam kanaliga ehtiyojni ko'rsatadi. Estoniyaning Data Tracker mexanizmi esa raqamli almashuvda shaxs uchun kuzatuv imkoniyati ham muhimligini yoritadi. Demak, O'zbekistonda xorijiy yechimni sinashda faqat texnik ishga tushirish bilan cheklanmay, undan mustaqil foydalana olmaydigan shaxsning yo'li va noto'g'ri ma'lumot yuzaga kelgandagi tuzatish tartibi ham tekshirilishi kerak.⁶⁰

Moslashtirishning amaliy ketma-ketligi xizmatdagi muammoni aniq belgilashdan boshlanadi. Masalan, bir ma'lumot bir necha marta so'ralayotgan bo'lsa, ma'lumot almashuvi va uning huquqiy asoslari o'rganiladi; fuqaro to'g'ri xizmatni topa olmayotgan bo'lsa, hayotiy vaziyatga asoslangan yo'naltirish ko'rib chiqiladi; qabul tez, ijro esa sust bo'lsa, bo'g'inlararo jarayon qayta tahlil qilinadi. Shundan keyin tanlangan yechim cheklangan doirada sinovdan o'tkazilib, natija hamda yuzaga kelgan muammolar baholanadi. Kengaytirish qarori shu tekshiruvga tayanishi maqsadga muvofiq.

Qiyosiy tahlil O'zbekiston uchun yagona xorijiy modelni to'liq qabul qilishdan ko'ra, vazifaga mos mexanizmlarni uyg'unlashtirish asosli ekanini ko'rsatadi. Bunda Estoniyadan ma'lumot almashuvining

⁵⁹ Ministry of the Interior and Safety, Republic of Korea. Korea's Digital Government Exhibition Hall. — Ko'rsatilgan elektron manba (8-snoska).

⁶⁰ Public Service Division. Welcome to ServiceSG. — Ko'rsatilgan elektron manba (5-snoska); Information System Authority. Data tracker. — Ko'rsatilgan elektron manba (3-snoska).

boshqarilishi, Singapurdan xizmat kanallari o'rtasidagi yordam, Koreyadan jarayonni oldindan qayta loyihalash, Qozog'iston va Gruziyadan esa xizmat bo'g'inlarini muvofiqlashtirishga oid saboqlar olinishi mumkin. Ularni amaliyotga tatbiq etish imkoniyati vakolatlar, ma'lumotlar sifati va xodimlar salohiyati bilan tekshiriladi. Mazkur yechimlarning xizmat oluvchi uchun qanday natija berganini aniqlash keyingi paragrafdagi sifat va samaradorlikni baholash metodlariga mantiqiy o'tishni ta'minlaydi.⁶¹

2.3. Davlat xizmatlari sifati va samaradorligini baholashning zamonaviy metodlari

Oldingi paragraflarda davlat xizmatlarini tashkil etish metodlari va xorijiy tajribani moslashtirish shartlari ko'rib chiqildi. Ushbu tahlil xizmat ko'rsatishdagi o'zgarish qanday natija berganini aniqlash bilan davom ettirilishi lozim. Baholashning vazifasi xizmatlar yoki elektron murojaatlar sonini qayd etish bilan cheklanmaydi: shaxsning kerakli natijaga erishishi, protsessual kafolatlardan foydalanishi va ortiqcha vaqt hamda xarajat sarflamasligi ham tekshiriladi. Shu sababli sifat va samaradorlikni baholash huquqiy tekshiruv, foydalanuvchi tajribasi va jarayon ma'lumotlarini birlashtiradigan tizim sifatida tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Baholashda sifat, natijadorlik va resurslardan foydalanish samaradorligi farqlanadi. Sifat xizmatning huquqiy talablarga, aniqlik, qulaylik va foydalanish imkoniyati mezonlariga muvofiqligini ifodalaydi. Natijadorlik belgilangan maqsadga qay darajada erishilganini, resurs samaradorligi esa natija bilan sarflangan vaqt, mablag' va mehnat o'rtasidagi nisbatni ko'rsatadi. Masalan, arizani tez qabul qilish jarayon tezkorligini bildiradi, lekin qarorning qonuniyligi yoki yakuniy natijaning o'z vaqtida berilganini hali tasdiqlamaydi. Shu bois bir ko'rsatkich bilan xizmatning barcha jihatlarini ifodalashdan saqlanish kerak.

⁶¹ Ражабов Б. Б. Указ. соч. — С. 28. Qiyosiy umumlashtirish yuqorida havola qilingan rasmiy manbalar asosida amalga oshirilgan.

Z.Z. Raxmonov davlat xizmatlari sifatini baholashda xizmatdan oldingi munosabatlar, xizmat natijasi, xodim faoliyati va kommunikatsiya tizimiga oid mezonlarni ajratadi. Ushbu yondashuv baholash chegarasini qabul oynasidan kengroq belgilash imkonini beradi. Fuqaro xizmat shartlarini topishi, ariza tayyorlashi, uni topshirishi, jarayon haqida axborot olishi va natijadan foydalanishi yagona ketma-ketlik sifatida o'rganiladi. Muallif qayd etgan kasbiy tayyorgarlik, muloqot madaniyati va axborotning ochiqligi esa kuzatiladigan belgilar orqali o'lchanadigan ko'rsatkichlarga aylantirilishi lozim.⁶²

Baholashni boshlashdan oldin uning obyekti va chegarasi aniqlanadi. Alohida xodim, DXM, elektron xizmat yoki bir nechta idora ishtirokidagi jarayon bir xil obyekt emas. Masalan, markazda ariza o'z vaqtida qabul qilingan, biroq boshqa idoradan ma'lumot kech kelgan bo'lsa, umumiy muddatdagi uzilishni qabul xodimining shaxsiy kamchiligi sifatida baholash noto'g'ri bo'ladi. I.N. Rychkova tadqiqotida ham «bir darcha» doirasidagi idoralar hamkorligini tartibga solish va arizachi huquqlarini himoya qilishning ahamiyati ko'rsatilgan. Bu yondashuv mas'uliyatni jarayon bosqichlari bo'yicha aniqlashga asos beradi.⁶³

Huquqiy muvofiqlik auditi sifatini baholashning boshlang'ich metodidir. Bunda tanlab olingan ishlar bo'yicha vakolat, talab qilingan hujjatlar, muddat, xabardor qilish, muhim holatlarni tekshirish va qarorning asoslantirilishi tegishli xizmat uchun qo'llanadigan talablar bilan solishtiriladi. Audit varaqasida tekshirilgan talab, dalil, aniqlangan tafovut va tuzatish chorasi alohida qayd etiladi. Bir xizmat uchun zarur bo'lgan bosqichni barcha xizmatlarga bir xil qo'llash mumkin emas. Shu sababli nazorat varaqasi umumiy savollar bilan birga xizmatning o'ziga xos talablarini ham qamrab olishi kerak.

Mazkur audit natijasida ijobiy qarorlar ulushini ko'paytirish mustaqil maqsad qilib olinmaydi. Asosli rad etish ham tegishli tartibda

⁶² Рахмонов З. З. Система государственных услуг и современные подходы // Universum: экономика и юриспруденция. — 2026. — № 7 (141). — С. 69.

⁶³ Рычкова И. Н. Предоставление государственных услуг как административно-правовая функция органов исполнительной власти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14. — Москва, 2017. — С. 19.

qabul qilingan huquqiy natija bo'lishi mumkin; aksincha, arizachi uchun qulay, ammo vakolat va talablar buzilgan holda chiqarilgan qaror sifatli xizmatni anglatmaydi. Baholashning metodik qoidasi shundan iboratki, jiddiy huquqiy nuqsonni tezkorlik yoki yuqori qoniqish balli bilan qoplab bo'lmaydi. Shuning uchun huquqiy muvofiqlik natijalari umumiy xizmat ko'rsatish ko'rsatkichlaridan alohida ko'rsatilishi tavsiya etiladi.

Operatsion monitoring xizmat bosqichlarini muntazam o'lchashga asoslanadi. Arizaning kelib tushishi, idoraga yuborilishi, ma'lumot olinishi, qaror qabul qilinishi va natija yetkazilishi vaqti qayd etilsa, kechikishning qaysi bosqichda yuzaga kelgani ko'rinadi. Har bir ko'rsatkich uchun hisoblash birligi, davri, ma'lumot manbasi va mas'ul shaxs ko'rsatilgan pasport tuziladi. Britaniya Service Manual qo'llanmasida ham o'lchovning boshlanish va tugash nuqtalarini aniq belgilashga e'tibor qaratilgan. Shu tamoyil asosida turli bo'linmalar hisoboti o'zaro taqqoslanadigan holga keltiriladi.⁶⁴

Muddatga rioya etishni baholashda faqat yakunlangan arizalarni hisobga olish natijani sun'iy yaxshilashi mumkin. Masalan, hisobot sanasiga qadar muddati tugagan 100 ta ishning 90 tasi o'z vaqtida, 5 tasi kech yakunlangan, 5 tasi esa hali tugallanmagan bo'lsin. O'z vaqtida yakunlash ulushi $90/100 \times 100 = 90$ foizni tashkil etadi. Hisobdan tugallanmagan ishlar chiqarilsa, $90/95 \times 100 \approx 94,7$ foiz hosil bo'ladi va mavjud kechikishning bir qismi yashirinadi. Ushbu sonlar hisoblash tartibini tushuntiruvchi shartli o'quv misolidir.

O'rtacha vaqt bilan bir qatorda medianani va uzoq davom etayotgan ishlar ulushini ko'rsatish foydali. Mediana kuzatuvlarni davomiyligi bo'yicha tartiblaganda markazdagi qiymatni bildiradi; u ayrim juda uzoq ishlarga o'rtacha qiymatdan kamroq bog'liq. 90-persentil esa kuzatuvlarning taxminan 90 foizi qaysi vaqt chegarasidan oshmaganini ko'rsatadi. Biroq bu statistik qiymatlar belgilangan huquqiy muddat o'rnini bosmaydi. Shuningdek,

⁶⁴ Government Digital Service. Measuring completion rate // Service Manual [Elektron resurs]. — URL: <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-completion-rate> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

hisoblashda ish kuni yoki kalendar kun qo'llanayotgani, muddatning qonuniy to'xtatilishi va kechikish holatlari ajratilgan bo'lishi lozim.

Raqamli xizmatni baholashda texnik operatsiyaning yakunlanishi bilan ma'muriy ishning yakuniy natijasi farqlanadi. Service Manual metodikasida completion rate boshlangan raqamli operatsiyalarning nechasi yakunlanganini ifodalaydi; ariza yuborish vazifasi uchun operatsiya ariza jo'natilganda tugashi mumkin. Arizaning keyinchalik qanoatlantirilishi bu texnik ko'rsatkichning sharti emas. Demak, portalda ariza yuborish muvaffaqiyati bilan xizmat natijasini olish darajasi alohida o'lchanadi. Aks holda, interfeysdagi qulaylik ijro bosqichidagi muammoni yashirishi mumkin.⁶⁵

Foydalanuvchi qoniqishini o'rganish xizmatning shaxs tomonidan qanday qabul qilinganini aniqlaydi. V.V. Grigoryeva tadqiqotida tadbirkorlarga ko'rsatilgan maslahatlar sifatini baholash uchun qoniqish indeksi, tavsiya qilishga tayyorlik va kuzatuv metodlari birgalikda qo'llangan. Ushbu tajribadan kelib chiqib, so'rovda xizmat natijasi, axborotning tushunarliigi, xodim bilan muloqot va sarflangan harakat alohida savollar bilan o'rganilishi maqsadga muvofiq. Savollarni bitta umumiy "xizmatdan mamnunmisiz?" savoliga qisqartirish qaysi bosqichni yaxshilash kerakligini aniqlashni qiyinlashtiradi.⁶⁶

Qoniqish ulushini hisoblash uchun, masalan, besh ballik savolda 4 yoki 5 ball berganlarning soni haqiqiy javoblar soniga bo'linib, 100 ga ko'paytirilishi mumkin. Hisoblash qoidasi so'rov boshlanishidan oldin belgilanadi. 60 nafar javob beruvchidan 54 nafari ijobiy baho bergan bo'lsa, respondentlar orasidagi qoniqish 90 foiz bo'ladi. Ammo bu natijani barcha xizmat oluvchilarning 90 foizi mamnun, deb talqin qilish uchun tanlanmaning vakilligi haqida qo'shimcha asos zarur. Hisobotda javob berganlar soni, taklif yuborilganlar soni va so'rov kanali ham ko'rsatiladi.

⁶⁵ Government Digital Service. Measuring completion rate. — Ko'rsatilgan elektron manba (3-snoska).

⁶⁶ Григорьева В. В. Повышение качества государственных услуг в сфере поддержки и развития малого и среднего предпринимательства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Москва, 2018. — С. 108–111.

So'rovni faqat xizmatni muvaffaqiyatli yakunlaganlarga yoki markaz xodimi yonida o'tkazish ijobiy javoblar ulushini oshirishi mumkin. Shu bois rad javobi olgan, elektron bosqichda to'xtab qolgan va xodim ko'magidan foydalangan shaxslarning tajribasi ham o'rganiladi. Onlayn so'rov boshqa kanallar orqali murojaat qiluvchilar fikrini to'liq aks ettirmasligi mumkin. Natijalarni xizmat turi, hudud va foydalanish kanali bo'yicha ajratish umumiy yuqori baho ortida qoladigan muammolarni ko'rsatadi. Shaxsni aniqlashga imkon beruvchi ma'lumotlarni yig'ish esa baholash vazifasi uchun zarur doira bilan cheklanishi kerak.

SERVQUAL yondashuvi foydalanuvchining kutilmasi bilan xizmatni amalda qanday baholashi o'rtasidagi tafovutni aniqlashga qaratilgan. V.V. Grigoryeva ushbu modelni davlat xizmatlari sifatini o'rganish usullaridan biri sifatida ko'rib chiqadi. Uni ma'muriy xizmatga moslashtirishda ishonchlilik, yordamning tezkorligi, xodimning bilim va muomalasi, individual ehtiyojga e'tibor hamda xizmat muhiti bo'yicha savollar qo'llanishi mumkin. Biroq individual e'tibor qonuniy talablardan arizachi foydasiga chekinishni anglatmaydi. Xizmatning majburiy huquqiy standarti foydalanuvchining past yoki yuqori kutilmasidan mustaqil baholanadi.⁶⁷

SERVQUAL asosidagi ishchi hisoblashda bir xil shkala bo'yicha olingan amaliy bahodan kutilma bahosi ayiriladi: $Q = P - E$. Manfiy qiymat tegishli jihat bo'yicha xizmat kutilmadan past baholanganini bildiradi. Biroq turli savollarni qo'shishdan oldin ularning bir xil mazmuniy yo'nalishni o'lchashi va foydalanuvchilar tomonidan bir xil tushunilishi tekshirilishi zarur. Moslashtirilgan savolnoma dastlab kichik guruhda sinovdan o'tkaziladi. Kutishlar juda past bo'lgani uchun ijobiy tafovut hosil bo'lishi mumkinligi sababli, mazkur natija huquqiy audit va jarayon ko'rsatkichlari bilan birga talqin qilinadi.

Tavsiya qilishga tayyorlikni o'lchovchi NPS ko'rsatkichi maslahat xizmatlari bo'yicha qo'shimcha axborot berishi mumkin. Grigoryevaning tadqiqotida u tadbirkorlarning xizmatni boshqa

⁶⁷ Григорьева В. В. Указ. соч. — С. 31, 117.

shaxslarga tavsiya qilish ehtimolini baholash uchun qo'llangan. Biroq shaxs muayyan davlat organiga murojaat qilishga majbur bo'lgan sharoitda tavsiya qilish savoli xizmat sifatini to'liq ifodalamaydi. Shu sababli NPSni ma'muriy xizmatning asosiy yoki yagona ko'rsatkichi sifatida olish maqsadga muvofiq emas; tushunarliklik, sarflangan harakat va muammoning hal etilishi haqidagi savollar ko'pincha aniqroq boshqaruv axborotini beradi.⁶⁸

“Sirli mijoz” yoki “yashirin tashrifchi” metodi oldindan belgilangan vaziyat bo'yicha xizmat jarayonini standartlashtirilgan kuzatish imkonini beradi. Grigoryeva tadqiqotida ushbu metod xodimlarning bilim va ko'nikmalari, xizmat ko'rsatish usullari hamda bo'linma sharoitlarini baholashda qo'llangan. Amaliyotda baholovchilar bir xil savol va mezonlar bo'yicha tayyorlanib, kuzatuvdan keyin dalillarga asoslangan varaqani to'ldirishi kerak. Metod tushuntirishning aniqligi va muomala madaniyatini tekshirish uchun foydali, ammo murakkab ish bo'yicha yakuniy qarorning qonuniyligini mustaqil ravishda isbotlamaydi.⁶⁹

Ushbu kuzatuv metodini tatbiq etishda bir tashrifga asoslanib butun bo'linmaga yakuniy baho berilmaydi. Turli vaqt, xizmat va xodimlar qamrab olinishi, baholovchilar xulosalari o'rtasidagi farq esa tekshirilishi lozim. Maslahat olish uchun tuzilgan vaziyat bilan haqiqiy yuridik oqibat tug'diruvchi arizani farqlash muhim. Xorijiy tadqiqotda foydalanilgan kuzatuv yoki qayd etish usulini milliy amaliyotga avtomatik ko'chirish mumkin emas. Tekshiruvning vakolati, ma'lumotlardan foydalanish tartibi va xodimga aniqlangan holat yuzasidan izoh berish imkoniyati oldindan belgilanishi tavsiya etiladi.

Foydalanish qulayligini sinash metodi shaxsning aniq vazifani qanday bajarayotganini kuzatadi. Masalan, foydalanuvchidan tegishli xizmatni topish, talablarni tushuntirib berish yoki sinov muhitida arizani to'ldirish so'raladi. Vazifani bajarish darajasi, xatolar, yordam so'ralgan joylar va sarflangan vaqt qayd etiladi. Britaniya Service

⁶⁸ Григорьева В. В. Указ. соч. — С. 108, 111.

⁶⁹ Григорьева В. В. Указ. соч. — С. 111–112.

Manual qo'llanmasida ham butun xizmat yo'lini topshiriqlar asosida kuzatish va bir xil vazifalarni davriy takrorlab taqqoslash tavsiya etilgan. Bu metod so'rovda sezilmagan interfeys yoki yo'riqnoma muammolarini aniqlashga yordam beradi.⁷⁰

Elektron hodisalar jurnali tahlili esa katta hajmdagi murojaatlar harakatini o'rganish imkonini beradi. Bunda shaxssizlantirilgan ish identifikatori, bosqich nomi va vaqt belgisi orqali takroriy qaytishlar, ortiqcha uzatishlar va uzoq kutish nuqtalari aniqlanadi. Ushbu paragraf doirasida bu usul jarayonni tashxislash uchun tavsiya etilmoqda. Tizimdagi «xato» belgisi fuqaroning noto'g'ri harakatini avtomatik isbotlamaydi: sabab ma'lumotlar mos kelmasligi yoki idoralararo javob kechikishi bo'lishi mumkin. Jurnal natijalari tanlangan ishlar materiallari va foydalanuvchi kuzatuv bilan tekshiriladi.

Resurs samaradorligini baholash uchun yakunlangan operatsiyaga to'g'ri keladigan xarajat hisoblanishi mumkin. Service Manual yondashuvida xizmatni barcha kanallar orqali ko'rsatish xarajatlari, shu jumladan raqamli xizmatdan foydalanishga yordam xarajatlari, yakunlangan operatsiyalar soniga nisbatlanadi. Bir nechta xizmatga umumiy bo'lgan xarajatlarni taqsimlash usuli izchil qo'llanishi kerak. O'zbekistonda bunday tahlil uchun xarajat chegarasi va hisoblash birligi oldindan kelishiladi. Davlat organi xarajati kamaygani fuqaroning yo'l, vaqt va yordam olish xarajatlari ham kamayganini o'z-o'zidan anglatmaydi.⁷¹

Shikoyatlarni tahlil qilish alohida muammo manbalarini aniqlashga xizmat qiladi. Murojaatlar muddat, noto'g'ri ma'lumot, ortiqcha hujjat talabi, texnik to'siq va muomala bilan bog'liq sabablar bo'yicha guruhlanishi mumkin. Biroq shikoyatlar sonining kamayishi sifat oshganining yagona dalili emas: bu shikoyat kanalidan foydalanish qiyinlashganini ham anglatishi mumkin. Shikoyat mavjudligi bilan

⁷⁰ Government Digital Service. Usability benchmarking a website or whole service // Service Manual [Elektron resurs]. — URL: <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/usability-benchmarking-a-website-or-whole-service> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

⁷¹ Government Digital Service. Measuring cost per transaction // Service Manual [Elektron resurs]. — URL: <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-cost-per-transaction> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

huquqbuzarlikning tasdiqlanishi ham farqlanadi. Shu sababli ko'rib chiqish natijasi, sababning takrorlanishi va tuzatish choralarining bajarilishi birgalikda o'rganiladi.⁷²

2.3.1-jadval

Xizmatni baholash indikatorlari

Baholash jihati	Indikator va hisoblash qoidasi	Talqin qilish sharti
Huquqiy sifat	Nuqson aniqlangan ishlar / audit qilingan ishlar $\times 100$	Nuqson turi va og'irligi alohida; tanlash usuli ochiq ko'rsatiladi
Muddat	Belgilangan muddatda yakunlangan ishlar / hisobot sanasigacha muddati tugagan ishlar $\times 100$	Tugallanmagan, muddati o'tgan ishlar hisobdan chiqarilmaydi
Raqamli qulaylik	Yakunlangan raqamli operatsiyalar / boshlangan haqiqiy operatsiyalar $\times 100$	Boshlanish va tugash nuqtasi bir xil; testlar chiqariladi; bu yakuniy huquqiy natija emas
Foydalanuvchi bahosi	Ijobiy javoblar / mazkur savolga haqiqiy javoblar $\times 100$	Respondentlar soni, javob berish ulushi va tanlanma xususiyati ko'rsatiladi
Resurs samaradorligi	Davr uchun xizmat xarajatlari / shu davrdagi yakunlangan operatsiyalar	Xarajat chegarasi va birlik izchil; ishlar tarkibi o'zgarishi hisobga olinadi
Huquqiy himoya	Asosli deb topilgan shikoyatlar / mazmunan ko'rib chiqilgan shikoyatlar $\times 100$	Kelgan barcha shikoyatlar bilan aralashtirilmaydi; sabablar alohida tahlil qilinadi

Metodlarni amaliyotga bog'lash uchun quyidagi indikatorlar majmuasi taklif etiladi. U tasdiqlangan davlat reytingi metodikasi emas, muayyan xizmatga moslashtiriladigan o'quv-uslubiy modeldir. Har bir indikatorning ma'lumot manbasi va hisoblash chegarasi oldindan belgilanishi, hisobotda esa son va ulush birga berilishi lozim.

Milliy yoki xalqaro indekslar ushbu xizmat darajasidagi baholashni to'ldirishi mumkin. E.D. Kutibayeva, B.A. Daumenov va G.K. Shagilovanning qo'llanmasida BMT elektron hukumat rivojlanishi

⁷² Рычкова И. Н. Предоставление государственных услуг как административно-правовая функция органов исполнительной власти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14. — Москва, 2017. — С. 19–20.

indeksi onlayn xizmatlar, telekommunikatsiya infratuzilmasi va inson kapitalini birlashtiruvchi mamlakat miqyosidagi ko'rsatkich sifatida yoritilgan. Biroq bunday umumlashtirilgan indeks alohida DXMda qaror asoslantirilgani yoki FHDY xizmatida muddat buzilganini ko'rsatmaydi. Shu sababli xalqaro reytingdan strategik sharoitni tushunish, xizmat jurnali va auditdan esa amaliy jarayonni baholash uchun foydalanish lozim.⁷³

Bo'linmalarni o'zaro taqqoslashda xizmat turi, ishning murakkabligi va yordamga ehtiyoj hisobga olinadi. Oddiy ma'lumotnoma beruvchi markaz bilan ko'p idora ishtirokidagi ishlarni ko'radigan bo'linmani bir xil o'rtacha vaqt bo'yicha reytinglash noto'g'ri rag'bat yaratishi mumkin. Taqqoslash bir xil xizmat va o'xshash ishlar guruhida olib boriladi. Shuningdek, xodim ko'magida foydalanayotgan shaxslar ko'pligi bo'linmaning past sifatini emas, uning murakkab ehtiyojlarni qamrab olayotganini ko'rsatishi mumkin. Guruhlar bo'yicha natijalarni ajratish ushbu farqni ko'rishga yordam beradi.⁷⁴

Ko'rsatkichlarni yagona integral ballga birlashtirish ehtiyotkorlikni talab qiladi. Og'irliklar qanday tanlangani, qaysi ko'rsatkich oshishi ijobiy hisoblanishi va yetishmayotgan ma'lumot qanday qayd etilishi tushuntirilishi zarur. Ma'lumot yo'qligini avtomatik ravishda nol yoki yuqori bahoga aylantirish natijani buzadi. Amaliy jihatdan dastlab huquqiy nuqsonlar, muddat, foydalanish imkoniyati, foydalanuvchi bahosi va xarajatni alohida ko'rsatadigan baholash jadvali foydaliroq bo'lishi mumkin. Integral ball qo'llansa ham, uning tarkibiy qiymatlari ochiq qolishi tavsiya etiladi.

Baholashda uchta zaiflik ayniqsa muhim. Faqat qoniqishga tayanish qonuniylik va xizmatga yetib kelolmaganlar tajribasini chetda qoldiradi. Faqat o'rtacha tezlikka tayanish esa uzoq kutilayotgan ishlar va guruhlar o'rtasidagi farqni yashiradi. Nihoyat, joriy etishdan oldingi

⁷³ Кутыбаева Е. Д., Дауменов Б. А., Шагилова Г. К. Межведомственное электронное взаимодействие государственных органов Республики Каракалпакстан в сфере оказания государственных услуг: учебное пособие. — Нукус, 2023.

⁷⁴ Government Digital Service. Usability benchmarking a website or whole service // Service Manual [Elektron resurs]. — URL: <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/usability-benchmarking-a-website-or-whole-service> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

va keyingi ko'rsatkichni oddiy solishtirish o'zgarish sababini to'liq isbotlamaydi: mavsum, murojaatlar tarkibi yoki xodimlar soni ham ta'sir qilishi mumkin. Imkon bo'lsa, bir xil xizmatning taqqoslanadigan davrlari va o'zgarish joriy etilmagan o'xshash bo'linma natijalari ham o'rganiladi; kuzatilgan o'sish bilan sababiy xulosa ajratiladi.

Baholash yakuni aniqlangan kamchilikni bartaraf etish bo'yicha boshqaruv qaroriga aylanishi kerak. Masalan, foydalanuvchi sinovida ariza maydoni tushunarsizligi, elektron jurnalda esa aynan shu bosqichda ko'p qaytish aniqlansa, yo'riqnoma va maydon tuzilishi qayta ko'rib chiqiladi. Tuzatish uchun mas'ul, muddat va qayta o'lchash sanasi belgilanadi. Grigoryeva tadqiqotida nazorat varaqalari hamda tashrif natijalari xodimlar ishini tuzatish bilan bog'langan; Raxmonov esa ehtiyojlarni so'rov va fokus-guruhlar orqali o'rganish hamda qayta aloqani rivojlantirishni taklif etadi.⁷⁵

Shunday qilib, davlat xizmatlarini baholashning zamonaviy yondashuvi bir nechta manbadan olingan dalillarni o'zaro tekshirishga asoslanadi. Huquqiy audit qaror va tartibning muvofiqligini, monitoring jarayonning ishlashini, so'rov va kuzatuv esa foydalanuvchi duch kelayotgan to'siqlarni aniqlaydi. Xarajatlar tahlili ushbu natijalarga qanday resurslar hisobidan erishilganini ko'rsatadi. Baholash shu tarzda tashkil etilgandagina u hisobot tuzish vositasidan xizmatni takomillashtirish vositasiga aylanadi. Keyingi bobda ko'rib chiqiladigan huquqiy, tashkiliy va texnologik muammolarni aniqlash uchun mazkur metodlar amaliy tahlil asosini tashkil etadi.

⁷⁵ Григорьева В. В. Указ. соч. — С. 117; Рахмонов З. З. Указ. соч. — С. 69.

III BOB. O'ZBEKISTONDA DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MUAMMOLARI VA ISTIQBOLLARI

3.1. Davlat xizmatlari ko'rsatish amaliyotidagi huquqiy, tashkiliy va texnologik muammolar

Mazkur qo'llanmaning II bobida davlat xizmatlarini tashkil etish metodlari, xorijiy tajribani moslashtirish shartlari hamda sifatni baholash vositalari ko'rib chiqildi. Ushbu yondashuvlar takomillashtirish yo'nalishini tanlash uchun avvalo muammoning sababini aniqlash zarurligini ko'rsatadi. Fuqaroning takroriy tashrifi hujjatlar ro'yxatidagi noaniqlik, idoralar o'rtasidagi uzilish yoki elektron tizimdagi xatodan kelib chiqishi mumkin. Tashqi belgisi bir xil bo'lgan ushbu holatlar turlicha yechim talab qiladi. Shu sababli mazkur bobda muammolar huquqiy, tashkiliy va texnologik jihatdan o'zaro bog'liq holda tahlil qilinadi.

Ilmiy tahlilda muallif kuzatuv, amaldagi norma va tekshirilishi lozim bo'lgan taxmin farqlanishi kerak. S.M. Zakirova davlat xizmatlari subyektlari, sifat mezonlari va standartlashtirishni, S.B. Amaniyazova esa raqamlashtirishning huquqiy, texnologik hamda inson bilan bog'liq omillarini tadqiq qilgan. Bu xulosalar muammoni tizimli tushuntirishga asos bo'ladi. Biroq muayyan davr yoki hududda aniqlangan kamchilikning hozirgi kunda barcha markazlarga xosligini alohida dalilsiz tasdiqlash mumkin emas. Amaliy tashxis uchun ish materiallari, xizmat jurnallari, shikoyatlar va foydalanuvchi tajribasi birgalikda o'rganiladi.⁷⁶

Huquqiy muammoning birinchi ko'rinishi umumiy kafolatning muayyan xizmat jarayonida izchil bajarilmaslik xavfidir. "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonunning 14-moddasi zarur hujjat va ma'lumotlarni, qonunchilikdagi istisnolardan tashqari, idoralararo

⁷⁶ Закирова С. М. Давлат хизматлари кўрсатиш тизимини такомиллаштиришнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари : юридик фанлар бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати : 12.00.02. — Тошкент, 2022. — Б. 17–18; Аманязова С. Б. Қорақалпоғистон Республикаси ижро этувчи ҳокимият органлари фаолиятида рақамлаштириш тизимини қўлланишининг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш : юридик фанлари фалсафа доктори (PhD) диссертацияси : 12.00.02. — Нукус, 2022. — Б. 137–140.

hamkorlik orqali olishni nazarda tutadi. Qonunning 54-moddasi qarorning faktik va yuridik asoslarini bayon etishni talab qiladi. Demak, muammo faqat yangi norma qabul qilish masalasi bilan cheklanmaydi; mavjud qoidaning xizmat reglamenti, axborot tizimi va xodim harakatida qanday bajarilayotgani ham tekshiriladi.⁷⁷

Masalan, reyestrda mavjud axborot fuqaroning o'zidan yana so'ralgan holatda avvalo xizmatning huquqiy talabi aniqlanadi. Keyin axborot almashish imkoniyati, ma'lumotning dolzarbligi va uni olishga vakolat tekshiriladi. Agar hujjatni so'rash uchun tegishli asos bo'lmasa, yo'riqnomaning o'zgartirish yoki ijro intizomini yaxshilash talab etiladi. Axborotning o'zi noto'g'ri bo'lsa, reyestr yozuvini tuzatish zarur. Ushbu farqlashsiz barcha takroriy so'rovlarni xodim xatosi deb baholash ham, ularni texnik nosozlik bilan oqlash ham yetarli asosga ega bo'lmaydi.

Ikkinchi huquqiy masala xizmat haqida berilayotgan axborotning aniqligidir. Portal, markazdagi tushuntirish va idoraviy yo'riqnoma turlicha talqin uyg'otsa, arizachi o'z harakatini oldindan rejalashtira olmaydi. S.M. Zakirova standart mazmunida xizmat bosqichi haqida xabardorlik, elektron hujjatlarni topshirish va ulardan qayta foydalanish shartlarini ifodalashni taklif etgan. Mazkur yondashuv asosida xizmat kartasida talabning manbasi, amal qilish sanasi va yangilashga mas'ul bo'linma ko'rsatilishi maqsadga muvofiq. Axborotdagi tafovutning mavjudligi esa aynan bir xizmat bo'yicha amaldagi matnlarni solishtirish orqali aniqlanadi.⁷⁸

Ma'muriy qarorning tushunarligi huquqiy himoyaga bevosita ta'sir qiladi. "Ma'lumot mos kelmadi" kabi umumiy texnik xabar qaysi holat tekshirilgani va uni qanday tuzatish mumkinligini ochib bermasligi mumkin. Taklif etilayotgan amaliy mezon bo'yicha xabarda xizmat bosqichi, muammoning tushunarli tavsifi, tuzatish yo'li va mas'ul subyekt ajratiladi. Yakuniy rad etish esa texnik bildirishnomadan farqlanishi kerak. Bu farq arizachiga ma'lumotni

⁷⁷ O'zbekiston Respublikasining «Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida»gi Qonuni, 08.01.2018, O'RQ-457-son. — 14, 53–54-moddalar // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/3492199> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

⁷⁸ Закирова С. М. Кўрсатилган асар. — Б. 18–19.

aniqlashtirish, jarayonni davom ettirish yoki qaror ustidan shikoyat qilish uchun to'g'ri yo'lni tanlashga yordam beradi.

Tashkiliy muammolarning markazida xizmatga kirish nuqtasi bilan yakuniy qaror qabul qiluvchi organ o'rtasidagi vazifalar taqsimoti turadi. DXMda ariza qabul qilinishi har doim ham uning mazmunan shu markazda hal etilishini anglatmaydi. Hujjatni qabul qilish, idoralararo so'rov, tekshirish va natijani yetkazish uchun mas'ullar aniq ajratilmasa, kechikish sababini aniqlash qiyinlashadi. Amaniyyazova idoralararo elektron hamkorlikni organlarning ichki funksiyalarini bajarish va aholiga xizmat ko'rsatish yo'nalishlarida farqlaydi. Ushbu farq ichki hujjat aylanishining tezlashishi fuqaro kutayotgan natija ham tezlashganini o'z-o'zidan bildirmasligini ko'rsatadi.⁷⁹

Navbat va ish yuklamasini faqat tashrif buyuruvchilar soni bilan baholash ham tashkiliy xulosani buzishi mumkin. Bir xil vaqt ichida bajariladigan oddiy ma'lumotnoma bilan qo'shimcha tushuntirish talab qiladigan murakkab ish bir xil mehnat sarfini talab qilmaydi. Shu bois murojaat oqimi xizmat turi, murakkabligi, yordamga ehtiyoj va vaqt oralig'i bo'yicha tahlil qilinishi kerak. Takroriy tashriflar sababi ajratilmagan sharoitda xodimlar sonini oshirish muammoning ildizini bartaraf etmasligi mumkin. Ba'zan bitta tushunarsiz talabni aniqlashtirish qo'shimcha qabul oynasini ochishdan foydaliroq bo'ladi.

Xodimlarning malakasi, ish sharoiti va baholash tizimi ham xizmatning barqarorligiga ta'sir etuvchi omillardir. E.P. Avezova davlat fuqarolik xizmatida kasbiy rivojlanish, kadrlarni saqlash, rag'batlantirish va ijtimoiy himoya o'rtasidagi bog'liqlikni asoslaydi. Ushbu xulosani DXM faoliyatiga tatbiq etishda har bir lavozimning huquqiy maqomi hisobga olinishi zarur: barcha xodimlar uchun bir xil maxsus xizmat kafolatlari mavjud, degan umumiy xulosaga kelib bo'lmaydi. Boshqaruv nuqtayi nazaridan esa ish yuklamasi, xatolarni tuzatishga ajratilgan vaqt va malaka oshirish ehtiyoji birgalikda baholanadi.⁸⁰

⁷⁹ Аманиязова С. Б. Кўрсатилган асар. — Б. 140.

⁸⁰ Avezova E. P. O'zbekiston Respublikasida davlat fuqarolik xizmatchilarini ijtimoiy himoya qilishning huquqiy asoslarini takomillashtirish : yuridik fanlar bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati : 12.00.02. — Nukus, 2025. — B. 13, 16–17.

Texnologik muammoning muhim ko‘rinishi tizimlarning o‘zaro mos kelmasligi va ma’lumotlarning takroriy yuritilishidir. G.K. Shagilova 2024-yilgi tadqiqotida turli platformalarda yaratilgan axborot resurslari o‘rtasida tezkor almashinuv yetarli bo‘lmaganda ma’lumotlar takrorlanishi hamda kechikish yuzaga kelishini qayd etgan. Bu xulosa hozirgi tizim holatini alohida tekshirish uchun yo‘nalish beradi: so‘rov qaysi reyestrda yuborilgani, javob qachon kelgani va xato qayerda paydo bo‘lgani kuzatilishi lozim. Yangi portal yaratishning o‘zi ichki almashinuv muammosini bartaraf etmaydi.⁸¹

Texnik ulanish bilan mazmuniy moslikni farqlash kerak. Ikki tizim axborot uzata olsa ham, manzil, shaxs holati yoki hujjat sanasini turlicha talqin qilsa, xizmat to‘xtashi mumkin. “Elektron hukumat to‘g‘risida”gi Qonunda “bir darcha”, hujjatlarni bir xillashtirish va yagona identifikatorlardan foydalanish prinsiplari belgilangan. Amaliy tahlil ushbu huquqiy asosning aniq ma’lumot almashish qoidalariga aylantirilganini tekshirishi kerak. Bunda xato axborotni qabul qilgan tizimni tuzatish bilan birga, uning dastlabki manbasini aniqlash ham muhimdir.⁸²

Raqamli xizmatlarning mavjudligi ulardan foydalanish imkoniyati bilan bir xil emas. Internet sifati, qurilma, raqamli ko‘nikma, til va nogironligi bo‘lgan shaxslar uchun moslashuv xizmatga kirishga ta’sir qiladi. Shagilova o‘zi o‘rgangan veb-saytlarda ma’lumotlarning yangilanishi, til variantlari va foydalanish qulayligiga oid kamchiliklarni qayd etgan. Bular tadqiqot davriga oid kuzatuvlardir. Hozirgi amaliyotda mazkur mezonlar bo‘yicha qayta sinov o‘tkazilishi lozim; masalan, fuqaro ko‘rsatmani o‘qib arizani mustaqil yakunlay oladimi yoki tashqi yordamga ehtiyoj sezadimi, degan savol tekshiriladi.⁸³

Axborot xavfsizligini xizmat tezligiga qarama-qarshi qo‘yish ham noto‘g‘ri. Ortiqcha ma’lumot yig‘ish, umumiy hisob yozuvidan

⁸¹ Shagilova G. K. Qoraqalpog‘iston Respublikasida elektron hukumatni shakllantirishning huquqiy asoslari va rivojlanish istiqbollari : yuridik fanlar bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati : 12.00.02. — Nukus, 2024. — B. 17.

⁸² O‘zbekiston Respublikasining «Elektron hukumat to‘g‘risida»gi Qonuni, 09.12.2015, O‘RQ-395-son. — 8–10-moddalar // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/2833860> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

⁸³ Shagilova G. K. Ko‘rsatilgan asar. — B. 16–18.

foydalanish yoki xato yozuvni ko'plab tizimlarga tarqatish keyinchalik ko'proq xarajat keltirib chiqarishi mumkin. "Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida"gi Qonunning 10–11-moddalarida zarur va yetarli ma'lumotlarni yig'ish hamda ularni o'zgartirish va to'ldirish masalalari tartibga solingan. Shu bois integratsiyani baholashda nafaqat uzatish tezligi, balki ma'lumotdan foydalanish asosi va uni tuzatish imkoniyati ham tekshiriladi.⁸⁴

Muammolarni umumlashtirishda quyidagi tahlil jadvali qo'llanishi mumkin. Undagi belgilar tekshiruv yo'nalishlarini bildiradi; ular barcha davlat xizmatlari markazlarida aynan shunday holat mavjud, degan statistik xulosa hisoblanmaydi. Har bir belgi aniq xizmat va muayyan davr bo'yicha dalil bilan tasdiqlanishi kerak.

3.1.1-jadval

Muammoni aniqlash va sababini ajratish

Kuzatiladigan belgi	Tekshiriladigan sabab	Zarur dalil
Takroriy hujjat talabi	Huquqiy asos, axborot olish imkoniyati yoki reyestr xatosi	Reglament, so'rov va javob yozuvi
Natija kechikishi	Bosqichlar va mas'uliyat taqsimoti	Arizaning to'liq vaqt jurnali
Ariza elektron bosqichda to'xtashi	Interfeys, identifikatsiya yoki ma'lumot mosligi	Xato kodi va foydalanuvchi sinovi
Takroriy tashriflar	Axborotning tushunariligi va maslahat sifati	Tashrif sababi, xizmat kartasi
Shikoyatlar takrorlanishi	Tuzatish chorasi bajarilmasligi	Shikoyat qarori va qayta tekshiruv

Tahlilning uchta metodik zaifligidan saqlanish lozim. Birinchisi, raqamlashtirishning o'zini sifat oshishining yetarli isboti deb qabul qilishdir: qog'ozdagi ortiqcha bosqich elektron shaklda ham saqlanishi mumkin. Ikkinchisi, kechikishni faqat qabul xodimiga bog'lashdir:

⁸⁴ O'zbekiston Respublikasining «Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida»gi Qonuni, 02.07.2019, O'RQ-547-son. — 10–11-moddalar // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/4396419> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

sabab boshqa organ yoki reyestrda bo'lishi ehtimoli bor. Uchinchisi, barcha hududlar va foydalanuvchilar uchun yagona xizmat shaklini maqbul deb bilishdir: imkoniyatlar turlicha bo'lgani uchun bir xil shakl teng foydalanishni ta'minlamasligi mumkin. Demak, keyingi paragrafdagi ustuvor yo'nalishlar aynan sabab, mas'uliyat va foydalanuvchi ehtiyojini bog'lashga qaratilishi kerak.

3.2. Davlat xizmatlari markazlari faoliyati samaradorligini oshirishning ustuvor yo'nalishlari

Davlat xizmatlari markazlari samaradorligini oshirishda asosiy mezon ko'proq ariza qabul qilish bilangina cheklanmasligi lozim. Arizachining qonuniy natijaga erishishi, ortiqcha tashrif va xarajatlarning kamayishi, xizmatdan foydalanish imkoniyati hamda xatolarni tuzatish tezligi birgalikda baholanadi. Shu sababli ustuvor yo'nalishlar alohida tadbirlar ro'yxati sifatida emas, xizmat jarayonini izchil yaxshilash dasturi sifatida belgilanadi. Dastur boshlanishida mavjud holat o'lchanadi, keyin muammo sababi va unga mos boshqaruv chorasi tanlanadi.

Birinchi yo'nalish xizmat jarayonlarini soddalashtirish va reglamentlarning amaliy aniqligini oshirishdir. Har bir talab etiladigan hujjat, tekshiruv va kelishuv bo'yicha uning maqsadi hamda zarurati ko'rib chiqilishi tavsiya etiladi. Zakirova standartlashtirishni xizmat shakli, mazmuni va sifatiga qo'yiladigan talablarni belgilash bilan bog'laydi. Shu yondashuv asosida markaz uchun qisqa xizmat kartasi va ijrochi uchun batafsil jarayon xaritasi ishlab chiqilishi mumkin. Birinchisi arizachiga tushunarli axborot beradi, ikkinchisi esa kim, qachon va qaysi dalil asosida harakat qilishini belgilaydi.⁸⁵

Jarayon xaritasi qabul oynasidan boshlanib, natija arizachiga yetkazilguncha davom etishi kerak. Unda arizani ro'yxatga olish, ma'lumot so'rash, tekshirish, qaror va xabardor qilish bosqichlari ajratiladi. Takroriy tekshiruv aniqlansa, uning boshqa tekshiruvdan farqi asoslantiriladi. Huquqiy talabni markaz rahbarining ichki

⁸⁵ Закирова С. М. Кўрсатилган асар. — Б. 17–19.

topshirig'i bilan bekor qilish mumkin emas; bunday talabni o'zgartirish vakolatli norma ijodkorligi tartibini talab etadi. Ichki tashkiliy takrorlanish esa tegishli vakolat doirasida jarayonni qayta tashkil etish orqali kamaytirilishi mumkin.

Ikkinchi yo'nalish DXM, qaror qabul qiluvchi organ va axborot tizimi operatori o'rtasida mas'uliyatni kuzatish imkonini yaratishdir. Har bir xizmat uchun tashkiliy muvofiqlashtiruvchi belgilanib, u kechikkan ishning qaysi bosqichda turganini aniqlashi va tegishli ijrochiga yetkazishi tavsiya etiladi. Muvofiqlashtiruvchi boshqa organning qonuniy vakolatini o'zlashtirmaydi. Uning vazifasi ishning harakatini nazorat qilish, axborot uzilishini bartaraf etishga ko'maklashish va arizachiga aniq holatni bildirishdan iborat bo'ladi. Natijada fuqaro ichki idoralararo aloqani o'zi tashkil qilishga majbur bo'lmaydi.

Uchinchi yo'nalish raqamli va bevosita xizmat ko'rsatish kanallarini uyg'unlashtirishdir. Buyuk Britaniyaning Service Standard hujjatida internetga kirish yoki raqamli ko'nikmasi cheklangan shaxslarga tegishli ko'mak ko'rsatish xizmatning hammaga ochiqligi bilan bog'langan. O'zbekiston sharoitida bu yondashuv DXMning raqamli yordam vazifasini rivojlantirish uchun metodik asos bo'lishi mumkin. Yordam olgan fuqaro xizmatning mohiyatini tushunishi va muhim harakatlarni o'zi tasdiqlashi lozim; ko'mak uning hisob yozuvi yoki tasdiqlash vositalari ustidan nazoratni xodimga topshirish shakliga aylanmasligi kerak.⁸⁶

Ko'mak xizmatini tashkil etishda ehtiyojlar farqlanadi. Bir fuqaro faqat kerakli xizmatni topishda, boshqasi shaklni to'ldirishda, yana biri natijani tushunishda yordamga muhtoj bo'lishi mumkin. Shu bois kirishda qisqa yo'naltirish, murakkab holat uchun maslahat va mustaqil foydalanish uchun tushunarli yo'riqnoma birgalikda qo'llanadi. Xizmat hajmi yetarli bo'lgan joyda maslahat va ariza qabulini tashkiliy ajratish navbatni boshqarishga yordam berishi mumkin. Biroq bunday ajratish qo'shimcha majburiy bosqich yoki takroriy navbat yaratmasligi lozim.

⁸⁶ Government Digital Service. Make sure everyone can use the service // Service Manual. Service Standard, point 5 [Elektron resurs]. — URL: <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-5-make-sure-everyone-can-use-the-service> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

Hududiy qamrovni kengaytirishda markazga masofa bilan birga transport, internet va aholining tarkibi hisobga olinadi. S.B. Amaniyazova raqamli savodxonlikni oshirish strategiyasida keksalar, yoshlar, ishsizlar va boshqa guruhlar ehtiyojlarini ajratishni taklif qilgan. Shunga muvofiq, sayyor xizmat va mahalladagi maslahat shakllari ehtiyoj xaritasi asosida rejalashtirilishi maqsadga muvofiq. Masalan, xizmatga yetib kelish qiyin bo'lgan hududda tashrif jadvali va oldindan tushuntirish birgalikda tashkil etiladi. Uning samarasi o'tkazilgan tadbir soni bilan emas, yakunlangan ishlar va kamaygan takroriy qatnov bilan o'lchanadi.⁸⁷

To'rtinchi yo'nalish xodimlarning vazifaga mos kompetensiyalarini rivojlantirishdir. O'quv dasturida faqat qonun matnini eslab qolish emas, arizani to'g'ri yo'naltirish, asoslantirilgan tushuntirish, ziddiyatli vaziyatda muloqot va shaxsiy ma'lumotlar bilan ishlash ko'nikmalari tekshirilishi kerak. Amaniyazova raqamlashtirish sharoitida malakani baholash metodikasi zarurligini qayd etgan; Shagilova esa xodimlar va fuqarolar uchun raqamli ko'nikma hamda axborot xavfsizligiga oid o'qitishni taklif qiladi. Ushbu qarashlardan kelib chiqib, qisqa amaliy vaziyatlar asosidagi o'qitish va ish joyidagi qayta baholashni bog'lash foydalidir.⁸⁸

Malaka oshirish natijasi o'quvda qatnashganlar soni bilan cheklanmasligi lozim. Avval takrorlanuvchi xato tanlanadi, shu xatoga mos o'quv vaziyati tuziladi, so'ng bir xil turdagi ishlar qayta tekshiriladi. Baholashda xizmat turi va ish yuklamasi farqi hisobga olinadi. Xodim uchun xato haqida xabar berish imkoniyati ham yaratilishi kerak: agar har qanday xabar avtomatik ravishda jazoga olib kelsa, muammolar yashirilishi xavfi ortadi. Bunda xatoni o'rganish intizomiy yoki huquqiy javobgarlik masalasini qonuniy tartibda hal etishning o'rnini bosmaydi.

Beshinchi yo'nalish baholash va rag'batlantirishning muvozanatli tizimidir. E.P. Avezova rag'batlantirish mezonlari va baholashga e'tiroz bildirish mexanizmlarining aniqligiga e'tibor qaratgan. DXMlar uchun

⁸⁷ Аманиязова С. Б. Кўрсатилган асар. — Б. 126–127.

⁸⁸ Аманиязова С. Б. Кўрсатилган асар. — Б. 124–125; Shagilova G. K. Ko'rsatilgan asar. — B. 17–18.

bundan kelib chiqadigan metodik xulosa shuki, arizalar soni va tezlik ko'rsatkichlari qaror sifati, murakkab ishlar ulushi hamda foydalanuvchiga zarur yordam bilan birga talqin qilinadi. Faqat tezlikka bog'langan rag'bat murakkab arizalarni boshqa xodimga o'tkazish yoki yakunlanmagan ishlarni hisobotdan chiqarish xavfini tug'dirishi mumkin. Ko'rsatkichlar xodim nazorat qila oladigan va tashqi omillarga bog'liq qismlarga ajratilishi kerak.⁸⁹

Oltinchi yo'nalish axborot bilan ishlash va texnik uzluksizlikni xizmat boshqaruvining tarkibiy qismiga aylantirishdir. Ma'lumotlar bilan ishlashga oid talablar faqat axborot texnologiyalari mutaxassisiga topshirib qo'yilmaydi. Adliya vazirining 2023-yil 15-noyabrdagi 20-mh-son buyrug'i bilan tasdiqlangan namunaviy tartib ma'lumotlariga ishlov berish, mulkdor va operatorning huquq hamda majburiyatlari, himoya choralari tartibga soladi. Markaz faoliyatini rejalashtirishda shu asosga muvofiq xodimlarning kirish huquqlari, ma'lumotdan foydalanish maqsadi va nazorat tartibi belgilanishi lozim.⁹⁰

Texnik uzilish uchun amaliy harakat rejasi oldindan ishlab chiqilishi tavsiya etiladi. Unda nosozlikni qayd etish, foydalanuvchini xabardor qilish, operatorga yuborish, ish tiklangach davom ettirish va takroriy arizalarni ajratish tartibi ko'rsatiladi. Muqobil qabul usuli mavjud bo'lsa, u tegishli huquqiy asos va ma'lumotlarni himoya qilish shartlari bilan qo'llanadi. Uzilishning o'zi muddatni avtomatik uzaytirish yoki xizmatni rad etish uchun mustaqil asos sifatida qabul qilinmasligi kerak; har bir holatga tegishli tartib qo'llanadi.

Yettinchi yo'nalish shikoyatlarni boshqaruv uchun dalilga aylantirishdir. Zakirova xizmat ko'rsatishdagi nizolarni asossiz rad etish, standart buzilishi va xizmat sifatiga e'tiroz kabi guruhlarda ko'rib chiqadi. Amaliyotda shikoyatning kelib tushishi, uning asosli deb topilishi va kamchilikning bartaraf etilishi alohida qayd qilinishi tavsiya etiladi. Bir xil sabab takrorlansa, faqat individual javob berish bilan

⁸⁹ Avezova E. P. Ko'rsatilgan asar. — B. 13, 16–17.

⁹⁰ O'zbekiston Respublikasi adliya vazirining «Shaxsga doir ma'lumotlarga ishlov berishning namunaviy tartibini tasdiqlash haqida»gi buyrug'i, 15.11.2023, 20-mh-son (ro'yxat raqami 3478). — Ilova, 2, 4–5-boblar // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/6663967> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

cheklanmay, xizmat kartasi, o'quv dasturi yoki axborot tizimidagi tegishli qism qayta ko'rib chiqiladi. Fuqaroning bahosi esa huquqiy tekshiruvni to'ldiruvchi dalil sifatida ishlatiladi.⁹¹

Ustuvor choralarni tanlashda huquqqa yetkazilishi mumkin bo'lgan zarar, muammoning takrorlanishi va uni bartaraf etish imkoniyati hisobga olinadi. Keng tarqalgan kichik noqulaylik bilan kam uchraydigan, lekin huquqni jiddiy cheklaydigan xato bir xil mezon asosida baholanmaydi. Quyidagi jadval taklif etilayotgan dastur uchun amaliy asos bo'lib xizmat qiladi. Mas'ullar tegishli vakolat doirasida belgilanadi; undagi taqsimot yangi qonuniy vakolat yaratmaydi.

3.2.1-jadval

Ustuvor choralar va natijani tekshirish

Yo'nalish	Tashkiliy mas'uliyat	Natija mezoni
Jarayonni soddalashtirish	Xizmat bo'yicha vakolatli organ, DXM va yuridik xizmat	Takroriy talab va tashriflarning kamayishi
Idoralararo muvofiqlik	Qaror chiqaruvchi organ, reyestr egasi va operator	Kechikkan bosqichlar, xatoni tuzatish vaqti
Raqamli ko'mak	DXM rahbari va maslahat xodimlari	Yordam bilan yakunlangan ishlar, kirishdagi to'siqlar
Malaka va sifat	Kadrlar hamda sifat uchun mas'ul bo'linmalar	Bir xil turdagi xatolarning qayta uchrashi
Texnik uzluksizlik	Operator va xizmat uchun mas'ul organ	Tiklanish vaqti, yo'qolgan yoki takrorlangan ishlar
Shikoyat asosida tuzatish	Vakolatli ko'rib chiquvchi organ va ijrochi	Bajarilgan tuzatishlar va muammoning takrorlanishi

Takomillashtirish dasturi qisqa muddatda bajariladigan axborot va tashkiliy tuzatishlar, idoralararo kelishuv talab qiladigan o'zgarishlar hamda normativ asosni qayta ko'rib chiqishga bog'liq choralarni farqlashi kerak. Har bir tadbir uchun boshlang'ich ko'rsatkich, resurs, mas'ul va qayta tekshirish sanasi belgilanadi. Shunda DXM samaradorligi alohida xodimning tezkorligiga haddan tashqari bog'lanib qolmaydi; xizmatni tashkil etish tizimining barqaror

⁹¹ Закирова С. М. Кўрсатилган асар. — Б. 17–19.

xususiyatiga aylanadi. Ushbu yo'nalishlar keyingi paragrafda taklif etiladigan istiqbolli modelning tashkiliy asosini tashkil qiladi.

3.3. O'zbekistonda davlat xizmatlarini rivojlantirishning istiqbolli modeli va sohani rivojlantirishga oid takliflar

Davlat xizmatlarini rivojlantirishning istiqbolli modeli fuqaroning hayotiy ehtiyoji, qonuniy natija va organlarning javobgarligini yagona jarayonda bog'lashi kerak. Mazkur paragrafda inson ehtiyojiga yo'naltirilgan, ma'lumotlar almashinuviga tayangan va ko'p kanalli xizmat modeli taklif etiladi. Uning mazmuni barcha xizmatlarni bitta yangi platformaga ko'chirishdan kengroq: murojaat kanali o'zgarganda ishning uzluksizligi, qarorning tushunarligi, ma'lumotni tuzatish hamda huquqiy himoyadan foydalanish imkoniyati saqlanishi lozim. Bu model tashkiliy taklif bo'lib, amaldagi vakolat va protsessual kafolatlar bilan uyg'unlashtirib joriy etiladi.

Modelning ilmiy asosi avvalgi tadqiqotlarda shakllantirilgan g'oyalarni amaliy mexanizmga aylantirishdan iborat. S.M. Zakirova xizmat standartlari va kompozit xizmatlarning ketma-ketligini, Shagilova tizimlar integratsiyasi va inson kapitalini, Amaniyazova idoralararo hamkorlik hamda raqamlashtirish omillarini, Avezova esa kadrlar barqarorligi va rag'batni tadqiq qilgan. Shu bois kompozit xizmat, yagona axborot muhiti yoki alohida qonun haqidagi umumiy g'oyaning o'zini yangi taklif sifatida taqdim etish yetarli emas. Ushbu bobdagi taklifning amaliy mazmuni ma'lumot manbasi, jarayon mas'uli, xatoni tuzatish tartibi va natija mezonini o'zaro bog'lashda ifodalanadi.⁹²

Modelning birinchi tarkibiy qismi hayotiy vaziyat bo'yicha xizmatlarni tashkil etishdir. Fuqaro idoralar tuzilishini bilishga majbur bo'lmasdan, tug'ilish, yashash joyi o'zgarishi yoki tadbirkorlik faoliyatini boshlash kabi ehtiyojdan kelib chiqib yo'naltirilishi maqsadga muvofiq. Biroq xizmatlarni bir paketga birlashtirish ularning

⁹² Закирова С. М. Кўрсатилган асар. — Б. 19–20; Shagilova G. K. Ko'rsatilgan asar. — Б. 17–18; Аманиязова С. Б. Кўрсатилган асар. — Б. 140; Avezova E. P. Ko'rsatilgan asar. — Б. 16–17.

huquqiy shartlarini bekor qilmaydi. Har bir tarkibiy xizmat uchun vakolatli organ, zarur asos va yakuniy natija saqlanadi. Paketdagi bitta xizmatga huquq mavjud emasligi boshqa mustaqil xizmatni olishga asossiz to'sqinlik qilmasligi kerak.

S.M. Zakirova kompozit xizmatni joriy etishda xizmat shakli, bajarish ketma-ketligi va mas'ul organni aniqlashni taklif etgan. Ushbu yondashuvni rivojlantirib, paketning har bir qismi uchun alohida natija holatini ko'rsatish tavsiya etiladi. Masalan, tug'ilish bilan bog'liq shartli xizmat vaziyatida FHDY yozuvi shakllangani boshqa xizmat bo'yicha barcha shartlar ham bajarilganini anglatmaydi. Tizim fuqaroning qaysi xizmatdan foydalanishi mumkinligini tushuntiradi, zarur tasdiqlarni oladi va har bir natijani alohida qayd qiladi. Bu o'quv misoli aniq xizmat bo'yicha amaldagi tartib o'rnini bosmaydi.⁹³

Ikkinchi tarkibiy qism ishonchli dastlabki ma'lumot manbasi va undan qayta foydalanish tartibidir. Har bir muhim ma'lumot bo'yicha uni shakllantiruvchi vakolatli organ, yangilanish holati va tuzatish uchun murojaat yo'li ko'rsatilishi tavsiya etiladi. Bir marta olingan ma'lumotdan qayta foydalanish uning abadiy to'g'ri ekanini anglatmaydi. Ma'lumot o'zgarganda undan foydalangan tizimlar uchun yangilanish mexanizmi zarur. Nizoli yozuv aniqlansa, fuqaro barcha idoralarda alohida tuzatish jarayonini boshlamasligi uchun tashkiliy muvofiqlashtirish ko'zda tutiladi.

Mazkur yechim axborotning aniqligi va shaxsga doir ma'lumotlarni tuzatish haqidagi huquqiy asosga tayanadi. EShaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida Egi Qonunning 11-moddasi o'zgartirish va to'ldirishni tartibga soladi. Model doirasida esa ushbu tartibning idoralararo ijrosini kuzatish taklif qilinmoqda: tuzatish so'rovi qayerga yuborildi, qaysi yozuv yangilandi va undan foydalangan xizmat tiklandimi, degan savollar bo'yicha qayd yuritiladi. Shunday qilib, huquqni e'lon qilish bilan birga undan foydalanishning amaliy natijasi ham nazorat qilinadi.⁹⁴

⁹³ Закирова С. М. Кўрсатилган асар. — Б. 20.

⁹⁴ O'zbekiston Respublikasining «Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida»gi Qonuni, 02.07.2019, O'RQ-547-son. — 10–11-moddalar // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/4396419> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

Uchinchi tarkibiy qism ko'p kanalli xizmatning uzluksizligidir. Fuqaro arizani elektron tarzda boshlaganidan keyin yordam uchun DXMga murojaat qilsa, zarur identifikatsiya va vakolat tekshiruvidan so'ng mavjud ishni davom ettirish imkoniyati yaratilishi tavsiya etiladi. Yangi kanalga o'tish ma'lumotlarni qaytadan kiritish yoki alohida ish ochishga avtomatik sabab bo'lmasligi kerak. Shu bilan birga, bir shaxs nomidan ruxsatsiz harakat qilishning oldi olinadi. Xizmat jarayonini birlashtirish qulaylik bilan birga foydalanuvchining nazoratini saqlashni ham talab etadi.

To'rtinchi tarkibiy qism proaktiv xizmatlarni huquqiy kafolatlar bilan rivojlantirishdir. Tizimning ehtimoliy huquq haqida xabar berishi, xizmat taklif qilishi va huquqiy oqibat keltiradigan qarorni avtomatik qabul qilishi turli bosqichlardir. Har biri uchun tegishli huquqiy asos va shaxs ishtiroki aniqlanishi kerak. Proaktiv modelni joriy etishda xabardor qilish, zarur hollarda rozilik yoki tanlov, noto'g'ri ma'lumotni tuzatish va qarorga e'tiroz bildirish imkoniyatlari oldindan loyihalanadi. Foydalanuvchining sukutini har qanday vaziyatda rozilik deb talqin qilishga asoslangan umumiy yondashuv taklif etilmaydi.

Beshinchi tarkibiy qism avtomatlashtirish darajasini ishning huquqiy murakkabligiga mos tanlashdir. Aniq mezonlar bo'yicha ma'lumot tekshirish yoki bildirishnoma yuborish bilan baholovchi huquqiy xulosa chiqarish bir xil vazifa emas. Sun'iy intellekt vositalaridan maslahat, hujjatni izlash va xatoni dastlabki aniqlashda foydalanish imkoniyati o'rganilishi mumkin. Biroq shaxsga salbiy huquqiy oqibat keltiradigan qaror uchun vakolatli subyekt, asoslar va qayta ko'rib chiqish yo'li aniq bo'lishi lozim. Texnologiya qo'llanganligi qaror uchun mas'uliyatni noma'lum algoritmgaga yuklashga olib kelmasligi kerak.

Oltinchi tarkibiy qism ma'lumotlarni himoya qilishni loyihalashning boshidan hisobga olishdir. Adliya vazirining ma'lumotlarga ishlov berish bo'yicha namunaviy tartibi asosida xizmat uchun zarur ma'lumotlar, ulardan foydalanish shartlari va himoya choralarini aniqlash mumkin. Taklif etilayotgan modelda har bir

almashinuv uchun xizmat maqsadi, ruxsat etilgan ma'lumotlar tarkibi va foydalanish qaydi belgilanadi. Ochiq hisobotlarda esa shaxsni aniqlash imkonini beradigan tafsilotlar emas, umumlashtirilgan natijalar beriladi. Shaffoflik bilan maxfiylik shu tarzda turli axborot darajalarida ta'minlanadi.⁹⁵

Modelni huquqiy jihatdan rivojlantirishning birinchi taklifi xizmat reglamentlarini tekshirish uchun yagona mezonlar majmuasini belgilashdir. Tekshiruv hujjat talabi, idoralararo axborot olish, natijani asoslantirish, foydalanuvchini xabardor qilish va xatoni tuzatish yo'lini qamrab olishi tavsiya etiladi. Mazkur mezonlar reglament qabul qilinganda ham, muhim o'zgarish kiritilganda ham qo'llanadi. Agar talab qonunda mavjud bo'lsa, taklif uning ijro mexanizmini aniqlashtirishga qaratiladi; mavjud kafolatni yana boshqa hujjatda takrorlash mustaqil natija deb baholanmaydi.

Ikkinchi taklif ma'lumotlar mos kelmasligini bartaraf etishning idoralararo tartibini aniq xizmatlar misolida ishlab chiqishdir. Unda murojaatni qabul qiluvchi bo'linma, ma'lumot egasi, tekshirish ketma-ketligi, xabardor qilish va xizmatni davom ettirish shartlari ko'rsatiladi. Muddatlar amaldagi maxsus qoidalar bilan uyg'unlashtiriladi. Fuqaroning tuzatish talabini boshqa idoraga oddiy yo'naltirish bilan cheklanmay, uning bajarilishi kuzatilishi tavsiya etiladi. Ushbu tartibning samarasi tuzatilgan yozuvlar soni va fuqaroning masalasi amalda hal bo'lganligi orqali baholanadi.

Uchinchi taklif kompozit xizmatlarni tanlash va sinovdan o'tkazish mezonlarini belgilashdir. Birlashtirish uchun talab yuqoriligi, bosqichlarning mantiqiy bog'liqligi, reyestrlar tayyorligi va fuqaroga kutilayotgan yengillik baholanadi. S.M. Zakirovaning kompozit xizmatlarga oid takliflarini davom ettiruvchi ushbu yondashuvda paketning tashkil etilishi o'z-o'zicha maqsad emas. Agar integratsiya ortiqcha rozilik, takroriy tasdiqlash yoki yangi majburiy xizmatni keltirib chiqarsa, loyiha qayta ishlanishi kerak. Natija xizmat paketlari

⁹⁵ O'zbekiston Respublikasi adliya vazirining «Shaxsga doir ma'lumotlarga ishlov berishning namunaviy tartibini tasdiqlash haqida»gi buyrug'i, 15.11.2023, 20-mh-son (ro'yxat raqami 3478). — Ilova, 2, 4–5-boblar // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi [Elektron resurs]. — URL: <https://lex.uz/docs/6663967> (murojaat sanasi: 18.09.2026).

soni bilan emas, fuqaroning butun jarayonga sarflagan vaqt va harakati bilan o'lchanadi.⁹⁶

To'rtinchi taklif DXMlarda raqamli ko'makning amaliy standartini ishlab chiqishdir. Unda yordam turlari, foydalanuvchining muhim harakatlarni tasdiqlashi, maxfiy ma'lumotlarni kiritish sharoiti, til va tushuntirish usuli, yordam natijasini qayd etish belgilanishi tavsiya etiladi. Shagilova taklif etgan raqamli ko'nikma va xavfsizlikka oid o'qitish bunday standartning kadrlar asosini yaratadi. Standart foydalanuvchini majburan elektron kanalga o'tkazish vositasiga aylanmasligi kerak. Uning vazifasi mavjud to'siqni bartaraf etish va shaxsning imkon qadar mustaqil harakat qilishini qo'llab-quvvatlashdir.⁹⁷

Beshinchi taklif sifat monitoringini tuzatish chorasi bilan majburiy tashkiliy bog'lashdir. II bobda ko'rsatilgan huquqiy audit, vaqt ko'rsatkichlari, foydalanuvchi sinovi va shikoyat tahlili umumiy boshqaruv sikliga birlashtiriladi. Har bir jiddiy yoki takroriy kamchilik bo'yicha mas'ul, chora va qayta tekshirish muddati qayd qilinishi tavsiya etiladi. Shunda hisobot "muammo aniqlandi" bosqichida tugamaydi. Yaxshilanish haqidagi xulosa esa imkon qadar taqqoslanadigan xizmatlar va davrlar asosida chiqariladi; murojaatlar tarkibidagi o'zgarish ham hisobga olinadi.

Taklifning huquqiy vositasi uning mazmuniga mos tanlanadi. Yangi huquq yoki majburiyat vakolatli normativ qarorni, idoralararo jarayon tegishli reglamentni, ichki vazifa esa tashkiliy hujjatni talab qiladi. Texnik topshiriq qonuniy asos o'rnini bosmaydi. Quyidagi jadval huquqiy ekspertiza uchun taklif etilayotgan yo'nalishlarni umumlashtiradi.

Modelni birdan barcha xizmatlarga tatbiq etish o'rniga bosqichma-bosqich tekshirish maqsadga muvofiq. Dastlab talab va muammo yuqori bo'lgan xizmatlar tanlanib, mavjud jarayon hamda ma'lumotlar holati o'rganiladi. Keyingi bosqichda huquqiy shartlar

⁹⁶ Закирова С. М. Кўрсатилган асар. — Б. 19–20.

⁹⁷ Shagilova G. K. Ko'rsatilgan asar. — B. 17–18.

aniqlashtirilib, cheklangan doirada sinov o'tkaziladi. Sinov jarayonida fuqarolar va xodimlardan qayta aloqa olinadi, xavfsizlik hamda huquqiy natija tekshiriladi. Kengaytirish faqat foyda tasdiqlanib, jiddiy kamchiliklar bartaraf etilgach ko'rib chiqiladi. Bosqichlarning muddati loyiha hajmi va tayyorgarligiga qarab belgilanadi.

3.3.1-jadval

Takliflarni amalga oshirish vositalari

Taklif	Amalga oshirish vositasi	Tekshiriladigan natija
Reglamentlarni bir xil mezonda tekshirish	Vakolatli tartibda tasdiqlanadigan metodika va xizmat reglamentlari	Asossiz takroriy talablar bartaraf etilishi
Reyestr xatosini muvofiqlashtirib tuzatish	Idoralararo tartib va unga mos texnik jarayon	Tuzatishdan keyin xizmatning davom etishi
Kompozit xizmatni sinash	Huquqiy asos, xizmatlar ketma-ketligi va tajriba dasturi	Kamaygan tashrif, vaqt va qayta kiritish
Raqamli ko'mak standarti	Tashkiliy standart va amaliy o'quv dasturi	Yordamga muhtoj guruhlarining foydalanish imkoniyati
Sifat va tuzatishni bog'lash	Monitoring metodikasi, mas'ullar va qayta nazorat	Takroriy kamchiliklarning kamayishi

Istiqbolli modelning uchta cheklovi oldindan hisobga olinishi kerak. Birinchidan, noto'g'ri dastlabki ma'lumot tezkor integratsiya orqali ko'plab xizmatlarga tarqalishi mumkin; buning uchun ma'lumot manbasi va tuzatish yo'li zarur. Ikkinchidan, avtomatlashtirish raqamli imkoniyati cheklangan shaxslarni chetda qoldirishi mumkin; ko'mak va muqobil foydalanish usullari saqlanishi kerak. Uchinchidan, ko'rsatkichlarga haddan tashqari bog'langan boshqaruv haqiqiy natija o'rniga hisobotni yaxshilashga undashi mumkin; audit va foydalanuvchi tajribasi bilan o'zaro tekshirish talab etiladi. Ushbu cheklovlar modelni rad etmaydi, balki uni asosli loyihalash shartlarini belgilaydi.

Shunday qilib, davlat xizmatlarini rivojlantirishning istiqboli huquqiy kafolat, tashkiliy mas'uliyat va texnologik imkoniyatning birgalikda ishlashiga bog'liq. Qonuniy natijaga olib kelmaydigan tezlik, foydalanish imkoniyatisiz yaratilgan portal yoki ijrosi kuzatilmaydigan taklif yetarli natija bermaydi. Taklif etilayotgan modelda fuqaro ehtiyoji xizmatning boshlang'ich nuqtasi, asoslantirilgan va yetkazilgan natija esa uning yakuniy mezoni bo'ladi. Bu yondashuv markazlar faoliyatini arizani qabul qilishdan masalaning qonuniy hal etilishigacha bo'lgan jarayon bo'yicha takomillashtirishga xizmat qiladi.

TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR VA MANBALAR

I. Normativ-huquqiy hujjatlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – Toshkent, 2023.
<https://lex.uz/docs/-6445145>
2. O'zbekiston Respublikasining 2015-yil 9-dekabrda "Elektron hukumat to'g'risida"gi O'RQ-395-son Qonuni. <https://lex.uz/docs/-2833860>
3. O'zbekiston Respublikasining 2018-yil 8-yanvarda "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi O'RQ-457-son Qonuni.
<https://lex.uz/uz/docs/-3492199>
4. O'zbekiston Respublikasining "Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida"gi O'RQ-547-son Qonuni. <https://lex.uz/docs/-4396419>
5. O'zbekiston Respublikasining "Elektron raqamli imzo to'g'risida"gi O'RQ-793-son Qonuni. <https://lex.uz/docs/-2833860>
6. O'zbekiston Respublikasining "Litsenziyalash, ruxsat berish va xabardor qilish tartib-taomillari to'g'risida"gi O'RQ-701-son Qonuni.
<https://lex.uz/uz/docs/-5511879>
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrda "Aholiga davlat xizmatlari ko'rsatishning milliy tizimini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5278-son Farmoni. <https://lex.uz/docs/-3454462>
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrda "O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi huzuridagi Davlat xizmatlari agentligi faoliyatini tashkil etish to'g'risida"gi PQ-3430-son qarori. <https://lex.uz/ru/docs/-3454989>
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 20-aprelda "Davlat xizmatlari ko'rsatishni soddalashtirish, byurokratik to'siqlarni qisqartirish hamda davlat xizmatlari ko'rsatish milliy tizimini rivojlantirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-113-son Farmoni. <https://lex.uz/docs/-5971599>
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 8-sentabrda "Davlat xizmatlarini ko'rsatish tizimini takomillashtirish

hamda sohada byurokratik tartibotlarni tubdan qisqartirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-157-son Farmoni. <https://lex.uz/uz/docs/-7718747>

11.O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 15-sentabrdagi 728-son qarori bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali to'g'risidagi nizom. <https://lex.uz/docs/-3353186>

12.O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 20-oktabrdagi 550-son qarori hamda ushbu qaror bilan tasdiqlangan FHDY organlari faoliyatini tartibga soluvchi nizom va fuqarolik holati dalolat-nomalarini qayd etish qoidalari. <https://lex.uz/uz/docs/-6638940>

II. Asosiy ilmiy va o'quv adabiyotlari

13.Muratayev S., Musayev B., Artikov D. Ma'muriy huquq va protsess. – Toshkent: Toshkent davlat yuridik universiteti, 2022.

14.Xamedov I.A., Tsay I.M., Atadjanov D.Yu. va boshq. Aktualnye voprosy razvitiya instituta gosudarstvennyx uslug v Uzbekistane. – Toshkent: Baktria press, 2016.

15.Nematov J. O'zbekiston Respublikasida ma'muriy protseduralarni takomillashtirish. Ma'muriy huquq asoslari: qiyosiy-huquqiy tahlil, ma'muriy faoliyatni tashkil etish bosqichlari. – Toshkent, 2015.

16.Rajabov B.B. Obzor peredovoy mejdunarodnoy praktiki sovershenstvovaniya poryadka okazaniya gosudarstvennyx uslug (BPR). – Toshkent: Baktria press, 2017.

17.Avliyoqulov B.A., Atadjanov D.Yu., Zakirov R.R. Davlat xizmatlarini ko'rsatish tizimini takomillashtirish va biznes jarayonlarini reinjiniring qilishga oid ilmiy-uslubiy materiallar.

18.Baxrax A.P. Administrativnoe pravo. – Moskva: BEK, 1993.

19.Tereshchenko L.K. Uslugi: gosudarstvennye, publichnye, sotsialnye // Jurnal rossiyskogo prava. – 2004. – № 10.

20.Isakov A.R. Obespechenie kachestva gosudarstvennyx uslug: administrativno-pravovoy aspekt: dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata yuridicheskix nauk. – Saratov, 2014.

21.Kuldibayeva I.U. Elektron davlat xizmatlarini ko'rsatishning huquqiy va tashkiliy masalalariga oid ilmiy tadqiqotlar.

22.Byukenen J. Sochineniya / per. s angl. Seriya "Nobelevskie laureaty po ekonomike". – T. 1. – Moskva, 1997.

III. Xorijiy adabiyotlar va xalqaro tashkilotlar materiallari

23.Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving Rather than Steering // Public Administration Review. – 2000. – Vol. 60. – No. 6.

24.OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. – OECD Public Governance Policy Papers.

25.OECD. Digital Government Review va davlat xizmatlarini raqamli transformatsiya qilishga oid tahliliy materiallar.

26.United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). United Nations E-Government Survey.

27.World Bank. GovTech Maturity Index. – Washington, D.C.: World Bank.

28.World Bank. Digital Government va davlat xizmatlarini modernizatsiya qilish bo'yicha tahliliy materiallar.

29.European Commission. eGovernment Benchmark. Digital Public Services in Europe.

30.Government of Estonia. Digital Government, X-Road (X-tee) va davlat axborot tizimlarining o'zaro hamkorligiga oid rasmiy materiallar.

31.Government of Singapore. LifeSG va ServiceSG davlat xizmatlarini foydalanuvchilarning hayotiy vaziyatlari asosida tashkil etishga oid rasmiy materiallar.

32.Ministry of the Interior and Safety, Republic of Korea. Korea's Digital Government Exhibition Hall: Digital Government Exhibition Experience.

33.Government for Citizens State Corporation, Republic of Kazakhstan. Aholiga davlat xizmatlarini "bir darcha" tamoyili asosida ko'rsatishga oid rasmiy materiallar.

34.Open Government Partnership. Public Service Hall – Hub of Public Services: Georgia Action Plan 2012–2013.

IV. Elektron axborot manbalari

35.O‘zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi — LexUZ.

36.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti — President.uz.

37.O‘zbekiston Respublikasi Hukumat portali — Gov.uz.

38.O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining rasmiy veb-sayti.

39.Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali — my.gov.uz.

40.Toshkent davlat yuridik universiteti elektron kutubxonasi.

41.Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) rasmiy axborot resurslari.

42.Birlashgan Millatlar Tashkilotining iqtisodiy va ijtimoiy masalalar bo‘yicha departamenti (UN DESA) elektron resurslari.

43.Jahon bankining (World Bank) GovTech va Digital Development yo‘nalishidagi elektron resurslari.

44.Yevropa Komissiyasining raqamli davlat xizmatlari va eGovernment bo‘yicha elektron resurslari.

45.Estoniya davlat axborot tizimlari va elektron hukumatga oid rasmiy elektron resurslari.

46.Singapurning LifeSG va ServiceSG davlat xizmatlari platformalariga oid rasmiy elektron resurslari.

47.Koreya Respublikasi Ichki ishlar va xavfsizlik vazirligining raqamli hukumat bo‘yicha rasmiy elektron resurslari.

48.Qozog‘iston Respublikasining “Fuqarolar uchun hukumat” davlat korporatsiyasi rasmiy elektron resurslari.

49.Open Government Partnership tashkilotining davlat xizmatlari va ochiq davlat boshqaruviga oid elektron resurslari.

QAYDLAR UCHUN

F.B. MAXMUDOV, Z.Z. RAXMONOV

DAVLAT XIZMATLARI KO'RSATISHNING ZAMONAVIY METODLARI

Uslubiy qo'llanma

Muharrir: I.Abdusalomov
Kompyuterda sahifalovchi: I.Mirzayev

Bosishga ruxsat etildi 23.09.2026-yil.
Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog'ozi. "Cambria"
garniturasida. Hisob nashr tabog'i. 5.
Adadi 100 dona. Buyurtma № 09-13.

"Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi"
bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent shahri Olmazor tumani Ziyo MFY
Talabalar ko'chasi, 96-1-uy.

