

ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ САМАРАДОРЛИГИНИ
ИНСТИТУЦИАЛЛАШТИРИШ: ИХТТ МАМЛАКАТЛАРИНИНГ ҚИЁСИЙ
ТАЖРИБАСИ ВА УНИНГ ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИГА
ҚЎЛЛАНИЛИШИ

Сарвар Саидов Хайруллоевич

*Иш жойи ва лавозими: Ўзбекистон Республикаси Президенти
ҳузуридаги Бошқарув самарадорлиги агентлиги қошидаги Раҳбар
кадрларни баҳолаш маркази масъул ходими*

Телефон: +998 98 143-50-35

Электрон почта: server4ek@mail.ru

Аннотация: Ушбу мақолада ИХТТ мамлакатларининг қиёсий тажрибасига асосланиб, АҚШ, Буюк Британия ва Сингапурга эътибор қаратиб, давлат бошқаруви самарадорлигини институтсионализатсия қилиш таҳлил қилинади. Унда самарадорликни бошқариш, мувофиқлаштириш, ҳисобдорлик ва рақамли қарорларни қўллаб-қувватлаш механизмлари ўрганилади. Унда кўрсаткичларни расмийлаштириш ва санкциялар ёндашуви билан боғлиқ ўтказилиши мумкин бўлган институционал тамойиллар ва асосий хавфлар, шунингдек, уларни Ўзбекистон Республикасининг ислоҳотлар контекстига мослаштириш шартлари аниқланади.

Калит сўзлар: давлат бошқаруви, бошқарув самарадорлиги, институтлаштириш, ҳисобдорлик, мувофиқлаштириш, рақамли бошқарув, натижаларни бошқариш, давлат секторидаги ислоҳотлар, фуқаролар ишончи.

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ
СТРАН ОЭСР И ЕГО ПРИМЕНИМОСТЬ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН

Сарвар Саидов Хайруллоевич

*Место работы и должность: Ответственный сотрудник Центра оценки
руководящих кадров при Агентстве эффективности управления при
Президенте Республики Узбекистан*

Телефон: +998 98 143-50-35

Электронная почта: server4ek@mail.ru



Аннотация: *Статья анализирует институционализацию эффективности государственного управления на основе сравнительного опыта стран ОЭСР с фокусом на США, Великобританию и Сингапур. Рассматриваются механизмы управления результативностью, координации, подотчётности и цифровой поддержки принятия решений. Выявлены передаваемые институциональные принципы и ключевые риски, связанные с формализацией показателей и санкционным подходом, а также условия их адаптации к реформаторскому контексту Республики Узбекистан.*

Ключевые слова: *государственное управление, эффективность управления, институционализация, управление результатами, подотчётность, координация, цифровое управление, реформы публичного сектора, доверие граждан.*

INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION EFFECTIVENESS: COMPARATIVE EXPERIENCE OF OECD COUNTRIES AND ITS APPLICABILITY TO THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Sarvar Saidov Khayrulloevich

Position and workplace: Responsible officer at the Executive personnel Assessment center under the Agency for governance efficiency under the President of the Republic of Uzbekistan

Phone: +998 98 143-50-35

Email: server4ek@mail.ru

Abstract: *This article analyzes the institutionalization of public administration effectiveness based on the comparative experience of OECD countries, with a focus on the United States, the United Kingdom, and Singapore. It examines mechanisms for performance management, coordination, accountability, and digital decision-making support. It identifies the transferred institutional principles and key risks associated with the formalization of indicators and the sanctions approach, as well as the conditions for their adaptation to the reform context of the Republic of Uzbekistan.*

Keywords: *public administration, management effectiveness, institutionalization, results management, accountability, coordination, digital governance, public sector reforms, citizen trust.*

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия эффективность государственного управления стала одной из ключевых проблем для правительств, сталкивающихся с



ускоряющимися социально-экономическими изменениями, цифровой трансформацией, бюджетными ограничениями и ростом общественных ожиданий. В развитых системах управления эффективность сегодня понимается уже не как формальное соблюдение процедур или узкая административная результативность, а как способность государства обеспечивать измеримые общественные результаты, институциональную устойчивость и поддерживать доверие граждан и бизнеса. Такой сдвиг привёл к распространению результативно-ориентированных, основанных на показателях и данных моделей управления в странах ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития).

Международный опыт показывает, что повышение эффективности государственного управления тесно связано с институционализацией систем управления результативностью, укреплением механизмов подотчётности и стратегическим использованием данных и цифровых инструментов. Такие страны, как США, Великобритания и Сингапур, перешли от разрозненных реформ к системным подходам, интегрирующим стратегическое планирование, бюджетирование, управление персоналом и оценку результатов. Вместе с тем эти реформы выявили и существенные ограничения, включая риски чрезмерной опоры на формальные показатели, бюрократической перегрузки и негативные последствия санкционно-ориентированных режимов оценки эффективности.

Для государств, реализующих комплексные реформы публичного сектора, ключевая задача заключается не в механическом заимствовании международных моделей, а в их адаптации к национальному институциональному контексту. Траектории реформ определяются административной культурой, уровнем управленческой компетентности, цифровой зрелостью и балансом между центральной координацией и автономией организаций. Поэтому международные лучшие практики следует рассматривать не как готовые решения, а как аналитические ориентиры для проектирования контекстно-чувствительных систем управления.

В этом контексте реформы в Республике Узбекистан отражают более широкий переход к результативно-ориентированному государственному управлению в рамках национальной реформаторской повестки, направленной на повышение согласованности политики, институциональной подотчётности и качества предоставления государственных услуг. Текущий этап реформ делает особый акцент на преодолении функциональной фрагментации, усилении межведомственной координации и встраивании информации о результативности в процессы



принятия управленческих решений. Эти приоритеты соответствуют глобальным тенденциям управления, одновременно поднимая вопросы институционального дизайна, рисков реализации и долгосрочной устойчивости реформ.

Настоящая статья направлена на вклад в сравнительные исследования в области управления посредством анализа опыта отдельных развитых стран — в целом стран ОЭСР, с углублёнными кейсами США, Великобритании и Сингапура — с точки зрения его применимости к реформаторскому контексту Узбекистана. Цель исследования состоит не в прямой оценке национальных реформ, а в выявлении передаваемых институциональных принципов, практических инструментов и критических рисков, которые следует учитывать при адаптации международного опыта. Работа сочетает извлечение позитивных уроков с критической оценкой ограничений, формируя аналитически выверенное понимание того, как глобальные управленческие практики могут информировать, но не предопределять национальные траектории реформ.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Методы

В исследовании применяется качественный, сравнительный и институционально-ориентированный дизайн, направленный на выявление передаваемых механизмов управления, а не на формальное сопоставление показателей эффективности. Выбор методологии обусловлен задачей анализа того, каким образом развитые страны институционализировали эффективность государственного управления и как эти подходы могут быть адаптированы в рамках иной национальной реформаторской модели.

Основным методом является сравнительный институциональный анализ, используемый для изучения того, как в выбранных странах ОЭСР выстроены системы управления результативностью, подотчётности и координации на межведомственном уровне. Данный метод позволяет выявить общие принципы институционального дизайна — такие как централизованное стратегическое руководство, дифференцированная операционная автономия и интеграция информации о результативности в управленческие циклы, — а также зафиксировать различия, обусловленные национальными административными традициями.

Кейс-подход применяется к США, Великобритании и Сингапуру как аналитически контрастным моделям результативно-ориентированного управления. Эти кейсы отобраны по трём критериям: (i) зрелость систем управления результативностью; (ii) наличие правового или институционального закрепления механизмов эффективности; (iii)



документированное использование данных о результативности в бюджетировании, управлении персоналом и корректировке политики. Каждый кейс рассматривается не как эталон, а как институциональная конфигурация с собственными сильными сторонами и выявляемыми ограничениями.

Дополнительно используется функциональный анализ, позволяющий оценить, как инструменты управления эффективностью взаимодействуют с ключевыми функциями государственного управления, включая стратегическое планирование, распределение бюджета, управление государственной службой и цифровое управление. Такой подход позволяет выйти за рамки формальных структур и проанализировать фактическое использование механизмов результативности в процессах принятия решений, отделяя символическое соблюдение требований от реального управленческого применения.

Исследование также опирается на критический синтез международных аналитических источников, включая обзоры ОЭСР, оценки государственной политики и институциональные исследования, что позволяет поместить национальные кейсы в более широкий контекст глобальных управленческих тенденций. Вместо агрегирования показателей анализ фокусируется на причинно-следственных логиках и динамике реализации, объясняющих, почему одни институциональные решения обеспечивают устойчивые эффекты, а другие дают лишь ограниченные или временные результаты.

Применимость международного опыта к условиям Узбекистана рассматривается через адаптивную аналитическую призму, с акцентом на институциональную совместимость, управленческую ёмкость и чувствительность к рискам. Такой подход позволяет выявить не только потенциально заимствуемые элементы, но и критические аспекты, требующие осторожности, включая риски инфляции показателей, чрезмерной централизации и санкционно-ориентированных режимов оценки. В результате методологическая рамка обеспечивает взвешенную и контекстно ориентированную интерпретацию международного опыта, релевантную текущим реформам государственного управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Общие тенденции в странах ОЭСР по институционализации эффективности управления

Сравнительный анализ стран ОЭСР показывает, что устойчивые улучшения эффективности государственного управления связаны с переходом от фрагментарных инициатив к общегосударственным системам



управления результативностью. В большинстве развитых стран эффективность институционализируется через ограниченный набор базовых механизмов: централизованное стратегическое целеполагание, стандартизированную отчётность по результатам и формальную интеграцию показателей в процессы бюджетирования и пересмотра государственной политики. Такие системы снижают информационную асимметрию внутри государственного аппарата и позволяют высшему руководству выявлять системные узкие места, а не отдельные организационные сбои.

В то же время опыт ОЭСР показывает, что само наличие рамок управления результативностью не гарантирует их управленческого использования. В ряде стран данные о результативности остаются недоиспользованными, если институциональные стимулы ориентированы на формальное соблюдение требований, а не на обучение и улучшение. Это подчёркивает принципиальное различие между измерением результативности и управлением результативностью, последнее из которых требует чёткой институциональной связи с полномочиями по принятию решений.

Соединённые Штаты: использование данных о результативности в политике и бюджетировании

США представляют показательный пример правового закрепления управления результативностью через Закон о результатах и эффективности деятельности правительства (GPRA) и его последующую модернизацию. Американская модель акцентирует внимание на стратегических планах, ежегодных планах и отчётах о результатах, согласованных с бюджетным процессом. Сильной стороной системы является формальная увязка целей результативности с федеральными программами, что позволяет проводить межведомственные сопоставления и обсуждать бюджетные решения с ориентацией на общественные результаты.

Одновременно эмпирические оценки показывают, что система работает наиболее эффективно тогда, когда данные используются в диагностических, а не карательных целях. Периоды высокой аналитической ёмкости центральных органов сопровождались содержательной корректировкой программ, тогда как санкционно-ориентированное применение приводило к оборонительному поведению и манипулированию показателями. Этот опыт подчёркивает важность использования данных как инструмента корректировки политики, а не административного давления.

Великобритания: центральная координация и выборочная подотчётность



Опыт Великобритании, связанный с Public Service Agreements и последующими системами оценки, иллюстрирует модель сильной центральной координации при сохранении выборочной подотчётности. Центральные органы определяли ограниченный круг приоритетов общегосударственного значения, оставляя ведомствам гибкость в реализации. Такой подход позволил сократить количество показателей и сосредоточить политическое внимание на стратегически значимых результатах.

Вместе с тем британский опыт демонстрирует и риски чрезмерной централизации. Со временем частые пересмотры целей и критериев оценки ослабляли институциональную преемственность и снижали доверие со стороны исполнителей. Это указывает на необходимость баланса между адаптивностью и методологической стабильностью для поддержания доверия и долгосрочной эффективности систем управления результативностью.

Сингапур: интеграция управления результативностью и развития человеческого капитала

Сингапур представляет собой особую модель, в которой управление результативностью глубоко интегрировано с развитием государственной службы и ответственностью руководителей. Показатели эффективности напрямую увязаны с долгосрочными национальными целями и управленческими компетенциями. Такое выравнивание позволило избежать узкого краткосрочного подхода и встроить управление результативностью в более широкую культуру стратегического управления.

Ключевой особенностью сингапурской модели является акцент на развитии потенциала, а не на формальном контроле. Оценка результативности используется для развития лидерства, планирования преемственности и организационного обучения. При этом переносимость данной модели ограничена, поскольку она опирается на высокий уровень профессионализации государственной службы, устойчивые меритократические нормы и институциональную стабильность.

Дополнительные сравнительные выводы: координация и цифровизация

Во всех рассмотренных странах цифровые инструменты всё чаще выступают в роли инфраструктуры, поддерживающей управление результативностью. Общегосударственные панели мониторинга, интегрированные платформы данных и аналитические отчётные системы повышают прозрачность и оперативность информации. Однако анализ показывает, что цифровизация усиливает существующую



институциональную логику, а не заменяет её. Там, где институциональная среда поддерживает аналитическое использование данных, цифровые решения усиливают управленческое качество; при отсутствии таких условий они, напротив, закрепляют формальный отчётный подход.

Значение для реформ в Узбекистане

Обобщение международного опыта позволяет выделить несколько выводов, релевантных для реформ в Узбекистане. Во-первых, эффективность систем управления результативностью зависит от наличия чётко определённого институционального центра, отвечающего за методологию, координацию и аналитическую интерпретацию данных. Во-вторых, показатели результативности должны быть иерархически увязаны с национальными приоритетами, чтобы избежать фрагментации. В-третьих, информация о результатах должна системно использоваться в бюджетных, программных и кадровых решениях, иначе она теряет управленческую ценность.

Одновременно международная практика указывает на критические риски, требующие особого внимания: чрезмерное расширение набора показателей, использование данных для карательных целей и частая смена методик без накопления институционального опыта. Устранение этих рисков является необходимым условием превращения управления результативностью в устойчивый механизм государственного управления, а не временную реформаторскую инициативу.

ВЫВОДЫ

Обсуждение

Сравнительный анализ подтверждает, что международный опыт повышения эффективности государственного управления предоставляет ценные аналитические ориентиры, но не готовые модели для прямого заимствования. В странах ОЭСР реформы были успешны там, где управление результативностью встраивалось в институциональную архитектуру управления, а не внедрялось как изолированный управленческий инструмент. Этот вывод особенно важен для систем, где существует риск формального внедрения без реальной интеграции в процессы принятия решений.

Одним из ключевых уроков развитых стран является значение институционального центра при отсутствии операционного микроменеджмента. В США и Великобритании наибольший эффект реформ наблюдался в периоды, когда существовала центральная координирующая функция, способная задавать стратегические приоритеты, унифицировать методологию и интерпретировать данные, сохраняя при этом автономию



исполнителей. Нарушение этого баланса — как в сторону чрезмерной децентрализации, так и жёсткого централизма — подрывало доверие и управленческую релевантность систем оценки. Для Узбекистана это означает необходимость институционального закрепления повестки эффективности при одновременной поддержке управленческой гибкости.

Второй важный вывод касается использования информации о результативности. Международный опыт показывает, что такие системы создают ценность лишь тогда, когда данные реально применяются для корректировки политики, перепроектирования программ и перераспределения ресурсов. Санкционно-ориентированные и формально-комплаентные подходы ухудшают качество данных и провоцируют защитное поведение. Кейсы США и Великобритании демонстрируют, что ориентация на обучение требует как аналитической ёмкости, так и политической готовности к адаптивным изменениям политики. В условиях Узбекистана это предполагает использование показателей эффективности прежде всего как диагностического инструмента в рамках национальной реформаторской модели.

Опыт Сингапура подчёркивает стратегическое преимущество интеграции управления результативностью с развитием человеческого капитала. Связь между результатами деятельности, управленческими компетенциями и карьерным развитием позволяет поддерживать долгосрочную согласованность политики и избегать краткосрочной «погони за цифрами». Вместе с тем данный кейс наглядно показывает пределы переносимости: он опирается на профессионализированную государственную службу, устойчивые меритократические институты и стабильную институциональную среду. Для Узбекистана вывод заключается не в прямом копировании, а в постепенном сближении оценки результативности и развития управленческого потенциала.

Цифровизация выступает необходимым, но недостаточным условием успешных реформ. Сравнительный анализ показывает, что цифровые платформы управления результативностью усиливают прозрачность и аналитические возможности лишь при чётко определённых институциональных ролях, ответственности за данные и полномочиях по их интерпретации. При отсутствии таких условий цифровые системы воспроизводят формальный отчётный подход, а не поддерживают стратегическое управление. Это подчёркивает важность последовательности реформ: цифровые инструменты должны внедряться как элемент целостной институциональной архитектуры, а не как самостоятельное решение.



Международная практика также выявляет ряд критических рисков, требующих особого внимания: инфляцию показателей, частые методологические изменения, обусловленные политическими циклами, и подрыв доверия со стороны исполнителей. Развитые страны снижали эти риски за счёт ограничения числа стратегических индикаторов, обеспечения методологической стабильности и прозрачного разъяснения целей систем оценки. Для Узбекистана ключевым условием долгосрочной устойчивости реформ становится сохранение институциональной предсказуемости и аналитической последовательности.

В целом международный опыт показывает, что эффективность реформ государственного управления в меньшей степени зависит от сложности показателей и в большей — от качества институционального дизайна. Когда управление результативностью позиционируется как интегрирующий механизм, связывающий стратегию, бюджетирование, управление персоналом и цифровую инфраструктуру, оно становится устойчивым элементом публичной политики. Когда же оно сводится к техническому или отчётному упражнению, его влияние остаётся поверхностным. Ключевая задача для Узбекистана заключается в адаптации глобальных принципов управления с учётом национальных институциональных реалий, чтобы эффективность стала встроенной характеристикой государственного управления, а не временной реформаторской кампанией.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Government at a Glance. Paris: OECD Publishing, selected editions 2019–2023.
2. Kamarck, E. C. Lessons for the Future of Government Reform: The National Performance Review Experience. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2013.
3. United States Congress. Government Performance and Results Act of 1993 (Public Law 103–62); GPRA Modernization Act of 2010 (Public Law 111–352). Washington, DC.
4. Hood, C., & Dixon, R. A Government That Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government. Oxford: Oxford University Press, 2015.
5. World Bank. Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Framework. Washington, DC: World Bank, 2020.
6. The National Performance Review and Other Government Reform Initiatives: An Overview, 1993-2001. Congressional Research Service, The Library of Congress, June 4, 2001.

