

HUDUDIY IJTIMOY XIZMATLAR SIFATINI OSHIRISHDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK MEXANIZMLARI

Berdiyev Sodiq Pandjiyevich

TISU 2 kurs Iqtisodiyot ta'lim yo'nalishi magistranti

Annotatsiya. Maqolada hududiy ijtimoiy xizmatlar samaradorligini oshirishning zamonaviy mexanizmlari, xususan, raqamli transformatsiya, keys-menejment, mahalla darajasida manzilli xizmat ko'rsatish va davlat-xususiy sheriklik vositalari tahlil qilinadi. O'zbekistonda "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazlari faoliyatining institutsional asoslari va 2024–2026-yillardagi islohotlar ochiq rasmiy manbalar asosida baholanadi. Tahlil shuni ko'rsatadiki, xizmatlarning samaradorligi faqat qamrov hajmi bilan emas, balki ehtiyojni to'g'ri aniqlash, idoralararo ma'lumot almashinuvi, xizmat natijasini monitoring qilish va nodavlat provayderlarni sifat standartlari asosida jalb etish bilan belgilanadi. Maqolada hududlar kesimida natijadorlikni baholash uchun KPI tizimi taklif etiladi.

Kalit so'zlar: ijtimoiy xizmatlar, hududiy boshqaruv, raqamlashtirish, "Inson" markazi, keys-menejment, davlat-xususiy sheriklik, ijtimoiy himoya, xizmat sifati, KPI, mahalla.

Аннотация. В статье анализируются современные механизмы повышения эффективности территориальных социальных услуг, включая цифровую трансформацию, кейс-менеджмент, адресное обслуживание на уровне махалли и государственно-частное партнерство. Институциональные основы деятельности центров социальных услуг «Инсон» и реформы 2024–2026 годов в Узбекистане оцениваются на основе открытых официальных источников. Показано, что эффективность услуг определяется не только охватом населения, но и качеством оценки потребностей, межведомственным обменом данными, мониторингом результатов и привлечением негосударственных поставщиков на основе стандартов качества. Предлагается система KPI для оценки результативности социальных услуг на региональном уровне.

Ключевые слова: социальные услуги, региональное управление, цифровизация, центр «Инсон», кейс-менеджмент, государственно-частное партнерство, социальная защита, качество услуг, KPI, махалля.

Abstract. The article examines modern mechanisms for improving the effectiveness of regional social services, with emphasis on digital transformation, case management,

targeted service delivery at the mahalla level, and public-private partnership. The institutional framework of Uzbekistan's "Inson" social service centers and reforms implemented during 2024–2026 are assessed using open official sources. The analysis shows that service effectiveness depends not only on coverage, but also on accurate needs assessment, interoperable data exchange, outcome monitoring, and the engagement of non-state providers under clear quality standards. A KPI framework is proposed for evaluating social service performance across regions.

Keywords: social services, regional governance, digitalization, Inson center, case management, public-private partnership, social protection, service quality, KPI, mahalla.

KIRISH

Jahonda ijtimoiy himoya tizimining rivojlanishi nafaqat pul to'lovlari va imtiyozlarni kengaytirish, balki fuqaroning individual ehtiyojiga mos, tezkor va o'lchanadigan ijtimoiy xizmatlarni tashkil etish bilan chambarchas bog'liq. Aholining qarishi, migratsiya, nogironlik, oilaviy inqirozlar, bolalarni himoya qilish va kambag'allik kabi ko'p omilli muammolar hududiy darajada bir nechta tashkilotlarning muvofiqlashtirilgan ishlashini talab qiladi. Shu bois zamonaviy ijtimoiy xizmat modeli "ariza qabul qilish – yordam berish" sxemasidan "ehtiyojni aniqlash – individual reja – xizmatlar paketi – natijani monitoring qilish" sikliga o'tmoqda.

O'zbekistonda 2023-yildan boshlab ijtimoiy xizmatlarni mahallaga yaqinlashtirish va tarqoq funksiyalarni yagona tizimga birlashtirish bo'yicha institutsional islohotlar amalga oshirildi. 208 ta tuman va shaharda "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazlarining tashkil etilishi xizmatlarni hududiy darajada muvofiqlashtirish uchun yangi infratuzilma yaratdi. Rasmiy ma'lumotlarga ko'ra, ushbu markazlar 12 toifadagi ehtiyojmand shaxslarga 100 dan ortiq turdagi xizmatlarni ko'rsatadi; murojaatni qabul qilish, ehtiyojni baholash, xizmat belgilash va monitoring jarayonlari raqamlashtirilmoqda (O'zbekiston Respublikasi Hukumat portali, 2025; O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2025).

Biroq infratuzilmaning mavjudligi avtomatik ravishda yuqori samaradorlikni anglatmaydi. Hududlar kesimida xodimlar malakasi, xizmat provayderlari soni, transport va raqamli infratuzilma, aholi zichligi hamda ma'lumotlar sifati farq qiladi. Shu sababli asosiy masala xizmatlar sonini ko'paytirish emas, balki resurslarni natijaga bog'lash, takroriy murojaatlarni kamaytirish, xizmatdan keyingi holatni kuzatish va fuqarolar uchun real ijtimoiy natijani o'lchashdir.

Maqolaning maqsadi hududiy ijtimoiy xizmatlar sifatini oshirishda raqamli transformatsiya va davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining rolini tahlil qilish hamda

O'zbekiston sharoitida hududiy samaradorlikni baholash uchun amaliy ko'rsatkichlar tizimini taklif etishdan iborat.

ASOSIY QISM

Raqamli transformatsiya ijtimoiy himoyada uchta asosiy vazifani hal qiladi: birinchidan, turli idoralarda mavjud ma'lumotlarni integratsiya qilish orqali ehtiyojmand shaxsni tez aniqlash; ikkinchidan, ariza va xizmat ko'rsatish jarayonlarini kuzatiladigan holga keltirish; uchinchidan, boshqaruv qarorlarini real vaqt ma'lumotlari asosida qabul qilish. ILO raqamli tizimlar ro'yxatdan o'tkazish, huquqni tekshirish va xizmat yetkazib berishni soddalashtirishi mumkinligini, biroq raqamli chetlanish, maxfiylik va algoritmik xatolar kabi xavflar ham nazorat qilinishi lozimligini ta'kidlaydi (ILO, 2025).

O'zbekistonda ijtimoiy himoya sohasini raqamlashtirish 2022-yildagi Ijtimoiy himoya strategiyasida ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan. Keyingi bosqichlarda "Yagona milliy ijtimoiy himoya" axborot tizimi, individual hisob va idoralararo integratsiya mexanizmlari joriy etildi. 2026-yilda ILO tomonidan o'tkazilgan seminar ham ijtimoiy himoya statistikalarining sifati, muntazamligi va siyosatni dalillarga asoslab boshqarish uchun ma'lumotlar bo'shliqlarini kamaytirish zarurligini qayd etdi (ILO, 2026a).

Raqamlashtirishning ikkinchi tomoni — inson omilini kuchaytirishdir. Keys-menejment yondashuvida ijtimoiy xodim fuqaroning muammosini bitta xizmat bilan cheklamaydi; u uy xo'jaligi holatini kompleks baholaydi, individual xizmat rejasini ishlab chiqadi, zarur tashkilotlarga yo'naltiradi va natijani kuzatadi. Bunday model ayniqsa nogironligi bo'lgan shaxslar, yolg'iz keksalar, zo'ravonlikdan jabrlangan shaxslar va murakkab oilaviy vaziyatdagi bolalar bilan ishlashda samaraliroq.

1-jadval

Yo'nalish	An'anaviy modeldagi muammo	Raqamli/keys-menejment yechimi	Kutiladigan natija
Ehtiyojni aniqlash	Fuqaroning o'zi murojaat qilgandan keyin reaksiya	Registrlar va mahalla ma'lumotlari asosida proaktiv aniqlash	Yashirin ehtiyojmandlik kamayadi

Arizani ko'rib chiqish	Takroriy hujjatlar va idoralararo yurish	Ma'lumotlarni avtomatik tekshirish va integratsiya	Vaqt va tranzaksiya xarajatlari qisqaradi
Xizmat paketi	Bitta muammoga bitta xizmat	Individual reja va ko'p tarmoqli yo'naltirish	Muammoning ildiz sabablariga ta'sir kuchayadi
Monitoring	Xizmat berilgach ish yopiladi	Natija va qayta ehtiyojni davriy kuzatish	Takroriy murojaatlar kamayadi
Sifat nazorati	Jarayon ko'rsatkichlari ustun	Natijaga asoslangan KPI va fuqarolar fikri	Hisobdorlik va sifat oshadi

Manba: muallif tomonidan ILO va O'zbekistonning ijtimoiy himoya tizimi hujjatlari asosida tuzilgan.

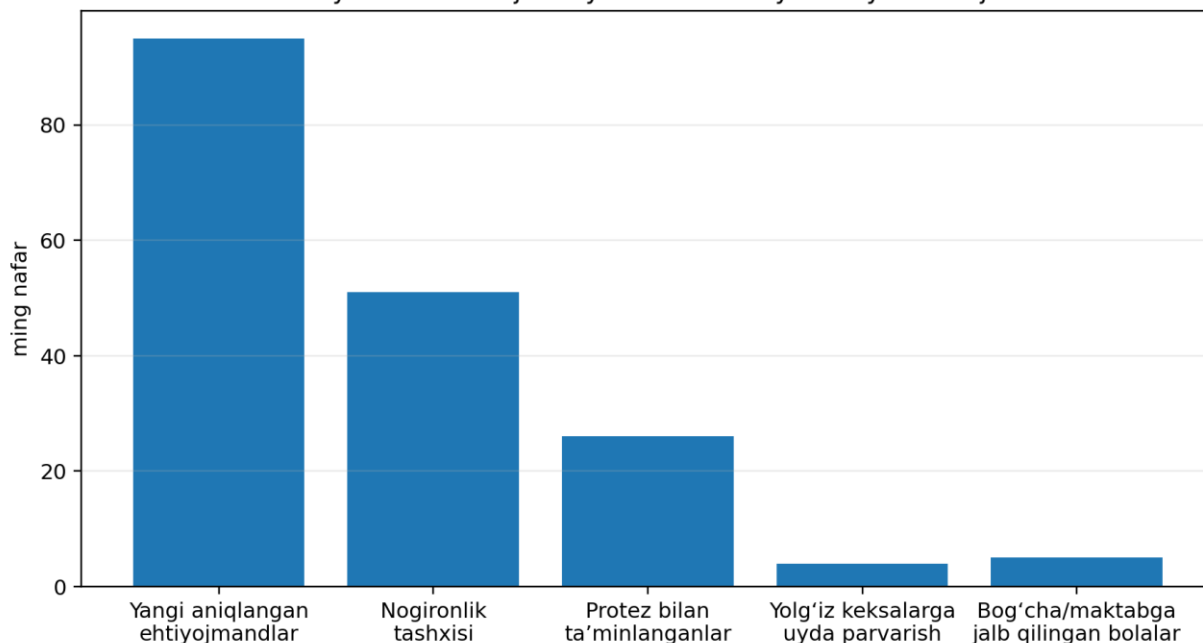
Davlat-xususiy sheriklik (DXSh) hududiy ijtimoiy xizmatlar bozorida imkoniyatlarni kengaytiradi. Davlat barcha xizmatlarni o'zi ishlab chiqarishi shart emas; u ehtiyojni baholash, moliyalashtirish, standart o'rnatish va nazorat qilish funksiyasini saqlagan holda, rehabilitatsiya, kunduzgi parvarish, uyda parvarish, shaxsiy yordamchi va boshqa xizmatlarni malakali nodavlat provayderlarga buyurtma qilishi mumkin. 2025-yilda Toshkent shahridagi "Inson" markazi bilan bog'liq davlat-xususiy sheriklik asosidagi muassasada erta aralashuv, rehabilitatsiya va kunduzgi parvarish xizmatlari ko'rsatilayotgani ushbu modelning amaliy misolidir (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2025).

Biroq DXShni kengaytirishda xizmat provayderlarini faqat eng past narx mezoni bo'yicha tanlash katta xato bo'ladi. Ijtimoiy xizmatning sifati xodimlar malakasi, xavfsizlik, individual reja bajarilishi, foydalanuvchining funksional holati va oilaning qoniqishi kabi ko'rsatkichlar bilan baholanishi kerak. Shuningdek, uzoq qishloq hududlarida bozor yetarlicha shakllanmagan bo'lishi mumkin; bunday joylarda mobil xizmat, voucher/subsidiya, hududiy koeffitsiyent yoki davlat buyurtmasining kafolatlangan hajmi zarur.

2024-yil yakunlari bo'yicha rasmiy ma'lumotlar hududiy ijtimoiy xizmatlar tizimi proaktiv ishlashga o'tayotganini ko'rsatadi: ijtimoiy xodimlar avval registrda bo'lmagan 95 ming ehtiyojmand kishiga yordam ko'rsatgan, 51 ming kishining nogironligi aniqlangan, 26 ming fuqaro protez vositalari bilan ta'minlangan, 4 ming

yolg'iz keksa uchun uyda parvarish tashkil etilgan va 5 ming nogironligi bo'lgan bola maktabgacha ta'lim yoki maktabga jalb qilingan. Shu davrda ijtimoiy xizmat va yordam masalalari bo'yicha xalq qabulxonalari va hokimliklarga murojaatlar 35 foizga kamaygan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2024).

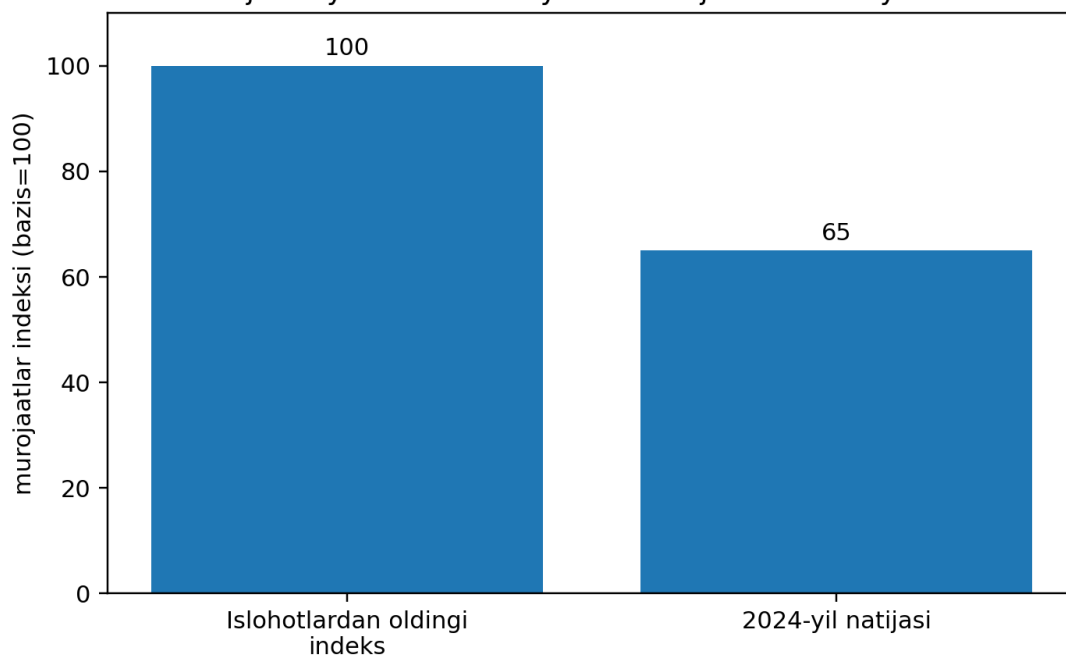
2024-yilda manzilli ijtimoiy xizmatlar bo'yicha ayrim natijalar



1-diagramma. 2024-yilda manzilli ijtimoiy xizmatlar bo'yicha ayrim natijalar.

Manba: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2024).

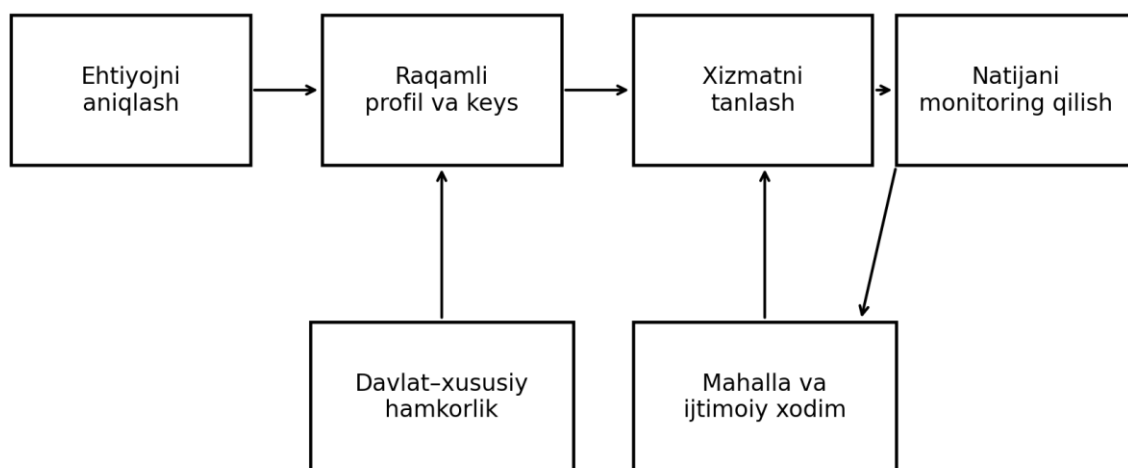
Ijtimoiy xizmatlar bo'yicha murojaatlar kamayishi



2-diagramma. Ijtimoiy xizmatlar bo'yicha murojaatlar indeksining 35 foizga kamayishi (bazis = 100). Manba: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2024) ma'lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.

Mazkur ko'rsatkichlar tizimning qamrov va aniqlash salohiyati oshganini bildiradi. Shunga qaramay, "ko'rsatilgan xizmatlar soni" yakuniy samaradorlik ko'rsatkichi bo'la olmaydi. Masalan, reabilitatsiya xizmatida asosiy natija nechta seans o'tkazilgani emas, shaxsning mustaqil harakatlanishi, kundalik faoliyati yoki ta'limga qaytish darajasi bo'lishi kerak. Uyda parvarishda esa xizmat tashriflari sonidan ko'ra, keksaning xavfsizligi, mustaqilligi va favqulodda institutsional parvarishga tushish xavfining pasayishi muhim.

Hududiy ijtimoiy xizmatlar samaradorligini boshqarish modeli



1-rasm. Hududiy ijtimoiy xizmatlar samaradorligini boshqarishning integratsiyalashgan modeli. Manba: muallif ishlanmasi.

2-jadval

KPI bloki	Tavsiya etiladigan ko'rsatkich	Hisoblash mantiqi	Boshqaruv maqsadi
Kirish imkoniyati	Murojaatdan birlamchi baholashgacha o'rtacha vaqt	Soat/kunlarda median muddat	Byurokratik kechikishni kamaytirish

Manzillilik	Proaktiv aniqlangan ehtiyojmandlar ulushi	Proaktiv aniqlangan / jami yangi keyslar $\times 100$	Yashirin ehtiyojni topish
Natijadorlik	Individual reja maqsadlariga erishilgan keyslar ulushi	Natijali yopilgan / yopilgan keyslar $\times 100$	Xizmatni real natijaga bog'lash
Barqarorlik	6 oy ichida qayta ochilgan keyslar ulushi	Qayta ochilgan / yopilgan keyslar $\times 100$	Muammoning qaytalanishini kamaytirish
Sifat	Foydalanuvchi qoniqish indeksi	Standart so'rov bo'yicha 0–100 ball	Fuqaroga yo'naltirilganlik
DXSh sifati	Standartga muvofiq xizmat ko'rsatgan provayderlar ulushi	Auditdan o'tgan / faol provayderlar $\times 100$	Nodavlat xizmatlar sifatini nazorat qilish
Raqamli boshqaruv	Avtomatik ma'lumot almashinuvi ulushi	Integratsiya orqali olingan ma'lumot / jami tekshiruv $\times 100$	Takroriy hujjat talabini qisqartirish

Manba: muallif taklifi.

Hududiy boshqaruv uchun KPIlarni qo'llashda bitta muhim tamoyil mavjud: ko'rsatkichlar xodimlarni "raqam quvishga" majbur qilmasligi kerak. Masalan, keysni tez yopish KPI sifatida keskin rag'batlantirilsa, murakkab holatlar yuzaki yopilishi mumkin. Shu sababli tezlik ko'rsatkichlari natijadorlik, qayta murojaat, fuqarolar qoniqishi va mustaqil audit ko'rsatkichlari bilan birgalikda baholanishi lozim.

Yana bir xavf — raqamlashtirish natijasida raqamli ko'nikmasi past keksalar, nogironligi bo'lgan shaxslar yoki chekka hudud aholisi xizmatdan chetda qolishi. "Digital by default" yondashuvi "digital only"ga aylanmasligi kerak. Onlayn kanal bilan bir qatorda mahalladagi ijtimoiy xodim, telefon, mobil guruh va markazga bevosita murojaat qilish imkoniyatlari saqlanishi zarur. Bu ILOning inklyuziv raqamli ijtimoiy himoya bo'yicha yondashuviga ham mos keladi (ILO, 2025).

2025-yildan boshlab ijtimoiy xizmatlarni voucher asosida nodavlat provayderlar orqali olish mexanizmlarining kengayishi xizmatlar bozorini shakllantirish uchun

qo'shimcha imkoniyat yaratadi. Bunda foydalanuvchining provayderni tanlash huquqi sifat raqobatini kuchaytirishi mumkin. Ammo bozor nazorati, provayderlarni sertifikatlash, shikoyatlarni ko'rib chiqish va xizmat natijalarini mustaqil verifikatsiya qilish mexanizmlari yetarli bo'lmasa, moliyalashtirishning o'zi sifatni kafolatlamaydi. Shuningdek, 2026-yilda ijtimoiy himoya statistikasini mustahkamlash bo'yicha olib borilayotgan ishlar hududlar kesimida ochiq va taqqoslanadigan ma'lumotlar bazasini shakllantirish zarurligini ko'rsatadi. ILO ekspertlari qamrov, adekvatlik va samaradorlikni baholash uchun muntazam va sifatli statistik ma'lumotlar muhimligini qayd etgan. Hududiy "ijtimoiy xizmatlar paneli" (dashboard) xizmatlarga talab, kutish vaqti, faol keyslar, natijali yopilgan keyslar va provayderlar sifati bo'yicha boshqaruvni ancha kuchaytirishi mumkin (ILO, 2026a).

3-jadval

Asosiy xavf	Ehtimoliy oqibat	Minimal boshqaruv chorasi
Raqamli chetlanish	Ayrim fuqarolar xizmatga kira olmaydi	Ko'p kanalli murojaat va ijtimoiy xodim orqali yordam
Ma'lumotlar sifati pastligi	Noto'g'ri ehtiyoj bahosi va xato qarorlar	Ma'lumotlarni validatsiya qilish, audit va yagona klassifikatorlar
DXShda narxga haddan ortiq urg'u	Sifatning pasayishi	Natija va sifat ko'rsatkichlariga asoslangan kontrakt
KPI manipulyatsiyasi	Murakkab keyslarni sun'iy yopish	Qayta murojaat va mustaqil sifat auditi bilan balanslash
Hududlararo tengsizlik	Chekka joylarda provayder tanqisligi	Hududiy koeffitsiyent, mobil xizmat va kafolatlangan buyurtma

Manba: muallifning tizimli tahlili.

XULOSA

Hududiy ijtimoiy xizmatlar samaradorligini oshirish uchun xizmatlar sonini ko'paytirishning o'zi yetarli emas. Samarali model ehtiyojni proaktiv aniqlash,

individual keys-menejment, idoralararo raqamli integratsiya, natijaga asoslangan monitoring va sifatli provayderlar tarmog'ini bir tizimga birlashtirishi kerak.

O'zbekistonda "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazlarining tashkil etilishi va xizmatlarning mahalla darajasiga tushirilishi bunday model uchun institutsional poydevor yaratdi. 2024-yilda proaktiv aniqlangan ehtiyojmandlar sonining ko'payishi va ijtimoiy masalalar bo'yicha murojaatlarning 35 foizga kamayishi xizmatlarni fuqaroga yaqinlashtirishning dastlabki ijobiy natijalarini ko'rsatadi. Biroq keyingi bosqichda asosiy e'tibor qamrovdan natijaga o'tishi kerak.

Maqolada taklif etilgan KPI tizimi hududlar faoliyatini kutish vaqti, proaktiv aniqlash, individual reja maqsadlariga erishish, qayta keyslar, foydalanuvchi qoniqishi, provayder sifati va raqamli integratsiya darajasi bo'yicha baholash imkonini beradi. Eng muhim shart — ko'rsatkichlarni bir-birini muvozanatlashtiruvchi tarzda qo'llash va murakkab ijtimoiy vaziyatlarni sun'iy ravishda "yopish"ga rag'bat bermaslikdir.

Davlat-xususiy sheriklik esa xizmatlar assortimentini va hududiy qamrovni kengaytirishi mumkin, biroq bu mexanizm qat'iy sifat standartlari, sertifikatlash, shikoyatlarni ko'rib chiqish va natijalarni mustaqil audit qilish bilan birga joriy etilishi zarur. Shunday yondashuv hududiy ijtimoiy xizmatlarni xarajat markazidan inson kapitali va ijtimoiy barqarorlikka investitsiya qiluvchi natijador tizimga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. International Labour Organization. (2022, July 25). The Strategy for Social Protection of the Population of the Republic of Uzbekistan approved. <https://www.ilo.org/resource/news/strategy-social-protection-population-republic-uzbekistan-approved>
2. International Labour Organization. (2025, May 5). Digital transformation is pivotal to achieving the goal of universal social protection. <https://www.ilo.org/resource/article/digital-transformation-pivotal-achieving-goal-universal-social-protection>
3. International Labour Organization. (2026a, June 18). Uzbekistan advances social protection statistics. <https://www.ilo.org/resource/news/uzbekistan-advances-social-protection-statistics>
4. International Labour Organization. (2026b, February 3). Uzbekistan launches new Social Insurance Law. <https://www.ilo.org/resource/news/uzbekistan-launches-new-social-insurance-law>
5. International Labour Organization, UNICEF, & World Bank. (2020). An assessment of the social protection system in Uzbekistan based on the Core Diagnostic Instrument (CODI). International Labour Organization.

6. O'zbekiston Respublikasi Hukumat portali. (2025). "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazlari. <https://gov.uz/oz/advice/720/document/3355>
7. O'zbekiston Respublikasi Hukumat portali. (2025, May 29). "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazida tashkil etilgan press-tur press-relizi. <https://gov.uz/oz/navoi/news/view/57791>
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2024, December 13). Ijtimoiy himoya tizimini kuchaytirish bo'yicha yangi tashabbuslar. <https://www.president.uz/en/lists/view/7763>
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2025, July 10). "Inson" markazi — odamlarning dardi bilan yashaydigan dargoh. <https://president.uz/oz/lists/view/8314>
10. UNICEF Uzbekistan. (2024). Situation analysis of children and adolescents in Uzbekistan. UNICEF.
11. UNICEF Uzbekistan. (n.d.). Social protection. <https://www.unicef.org/uzbekistan/en/social-protection>