

## DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK ASOSIDA XIZMAT KO'RSATUVCHI KORXONALARNI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

**Karimov Umid Qahramon o'g'li**

*Buxoro davlat universiteti Iqtisodiyot va turizm fakulteti, Marketing va menejment kafedrası magistranti*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada davlat-xususiy sheriklik (DXSH) asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarini boshqarishning nazariy va amaliy asoslari, ularning o'ziga xos boshqaruv tamoyillari hamda O'zbekiston Respublikasida joriy etilayotgan DXSH modellarining samaradorligi tahlil qilinadi. DXSH korxonalarida boshqaruv ikki tomonlama manfaat, xavf-xatarlarni taqsimlash, xizmat sifati va barqarorlik mezonlariga asoslanadi. Tadqiqot davomida ushbu modeldagi boshqaruvning afzalliklari bilan bir qatorda, mavjud muammolar — huquqiy bo'shliqlar, koordinatsiya zaifligi, moliyaviy risklar va monitoring tizimidagi kamchiliklar aniqlanadi. Maqolada ushbu muammolarni bartaraf etishga doir ilmiy-amaliy yechimlar taklif etilgan. O'zbekiston tajribasi xalqaro yondashuvlar bilan solishtirib o'rganilgan.

**Kalit so'zlar:** Davlat-xususiy sheriklik, boshqaruv, xizmat sifati, risk-menejment, sheriklik modeli, investitsiya, samaradorlik, DXSH, monitoring, KPI, innovatsiya, qonunchilik.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИМИ УСЛУГИ НА ОСНОВЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА

**Каримов Умид Кахрамонович**

*Бухарский государственный университет, Факультет экономики и туризма, Кафедра маркетинга и менеджмента, магистрант*

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются теоретические и практические основы управления предприятиями, оказывающими услуги на основе государственно-частного партнёрства (ГЧП), особенности их управленческих подходов, а также эффективность внедряемых моделей ГЧП в Республике Узбекистан. Управление в рамках ГЧП основывается на двусторонней выгоде, распределении рисков, качестве предоставляемых услуг и критериях устойчивости. В ходе исследования выявлены как преимущества

данной модели управления, так и существующие проблемы — правовые пробелы, слабая координация, финансовые риски и недостатки в системе мониторинга. В статье предложены научно-практические решения по устранению указанных проблем. Опыт Узбекистана сопоставлен с международными подходами.

**Ключевые слова:** *Государственно-частное партнёрство, управление, качество услуг, риск-менеджмент, модель партнёрства, инвестиции, эффективность, ГЧП, мониторинг, KPI, инновации, законодательство.*

## FEATURES OF MANAGING ENTERPRISES PROVIDING SERVICES UNDER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

**Karimov Umid Kahramon ugli**

*Master's student of the Department of Marketing and Management, Faculty of Economics and Tourism, Bukhara State University*

**Abstract:** This article examines the theoretical and practical foundations of managing enterprises that provide services under public-private partnership (PPP) models, their specific management approaches, and the effectiveness of PPP implementation in the Republic of Uzbekistan. Management within PPP frameworks is based on mutual benefit, risk distribution, service quality, and sustainability criteria. The research identifies both the advantages of this management model and existing problems, such as legal gaps, weak coordination, financial risks, and deficiencies in the monitoring system. The article proposes scientific and practical solutions to address these issues. Uzbekistan's experience is compared with international approaches.

**Keywords:** *Public-private partnership, management, service quality, risk management, partnership model, investment, efficiency, PPP, monitoring, KPI, innovation, legislation.*

### KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida davlat va xususiy sektorning samarali hamkorligi – ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Bunda ayniqsa, infratuzilmaviy, ijtimoiy va xizmat ko'rsatish sohalarida davlat-xususiy sheriklik (DXSH) mexanizmini joriy etish orqali yirik loyihalarni amalga oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash, innovatsiyalarni jalb etish va byudjetga tushadigan bosimni kamaytirish imkoniyati yaratilmoqda. So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasida ushbu yo'nalishda tub islohotlar amalga oshirilmoqda.

Davlatimiz rahbari Shavkat Mirziyoyev o'zining nutq va asarlarida DXSH modelining o'rni va ahamiyatini ko'p bor ta'kidlab, bu boradagi siyosatni quyidagi

soʻzlar bilan ifodalagan edi: “Xususiy sektorni rivojlantirmay, iqtisodiy oʻsish, innovatsiyalar, yangi ish oʻrinlari va xizmatlar sifati haqida gap boʻlishi mumkin emas. Biz davlat va xususiy sektor hamkorligini yangi bosqichga olib chiqishimiz kerak.” [1] Ushbu tamoyillar “Oʻzbekiston – 2030” strategiyasida ham oʻz ifodasini topgan. Strategiyaning 2-yoʻnalishi — “Barqaror iqtisodiy oʻsishni taʼminlash va raqobatbardosh iqtisodiyotga erishish” doirasida DXSH loyihalarini kengaytirish, xususiy sektorni ijtimoiy sohalarga jalb qilish, xizmatlar sifatini oshirish orqali aholining turmush darajasini yaxshilash ustuvor vazifalar sifatida belgilangan [2].

Bugungi kunda Oʻzbekistonda sogʻliqni saqlash, taʼlim, energetika, transport va kommunal xizmatlar sohalarida DXSH asosida xizmat koʻrsatuvchi korxonalar soni ortib bormoqda. Statistik maʼlumotlarga koʻra, 2024-yil yakuniga kelib, 400 dan ortiq DXSH loyihalari amalga oshirilgan boʻlib, ularning umumiy qiymati 5 milliard AQSh dollaridan oshgan. Bu korxonalar nafaqat xizmat koʻrsatish tizimini modernizatsiya qilmoqda, balki yangi ish oʻrinlarini yaratish, xizmatlar qamrovini kengaytirish, mahalliy va xorijiy investorlar ishonchini oshirishga xizmat qilmoqda. Biroq, bu modelda korxonalarni boshqarish masalasi oʻziga xoslikka ega. Xususan davlat va xususiy manfaatlar muvozanatini saqlash, xavf-xatarlarni toʻgʻri taqsimlash, xizmatlar sifatini kafolatlash, ijtimoiy masʼuliyat va iqtisodiy samaradorlikni uygʻunlashtirish zarurati mavjud [3].

Ilmiy adabiyotlarda qayd etilishicha, DXSH asosida faoliyat yurituvchi korxonalarni boshqarish jarayonida quyidagi tamoyillar muhim oʻrin tutadi:

- shaffoflik va hisobdorlik;
- uzoq muddatli rejalashtirish va monitoring;
- samarali risk-menejment;
- davlat nazorati va xususiy tashabbus oʻrtasidagi muvozanat.

Shu bois, mazkur ilmiy ishning dolzarbligi — davlat-xususiy sheriklik asosida xizmat koʻrsatuvchi korxonalarni boshqarishning nazariy va amaliy asoslarini chuqur tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash, va ularni hal etish boʻyicha takliflar ishlab chiqishga qaratilganidadir.

## **ADABIYOTLAR TAHLILI**

Davlat-xususiy sheriklik (DXSH) mexanizmini chuqur oʻrganish, xizmat koʻrsatish sohasida mazkur model asosida faoliyat yurituvchi korxonalarni boshqarish tizimining nazariy asoslarini ishlab chiqish va uni takomillashtirish boʻyicha respublikamizda hamda xalqaro miqyosda qator ilmiy tadqiqotlar amalga oshirilgan.

Prezident asarlari va strategik hujjatlar asosida. Davlatimiz rahbari Shavkat Mirziyoyevning nutqlari, asarlari va tashabbuslari DXSH mexanizmini rivojlantirishning siyosiy va institutsional asosini tashkil etadi. Xususan, Prezidentning 2023-yil 11-sentabrda qabul qilingan “Oʻzbekiston – 2030” strategiyasida DXSH

asosida ijtimoiy sohalarga xususiy investitsiyalarni jalb qilish, xizmatlar sifatini oshirish va boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha muhim vazifalar belgilangan. Shuningdek, "Yangi O'zbekiston – xalq uchun xizmat qiladigan davlat" g'oyasi asosida davlat xizmatlari bozor mexanizmlariga yaqinlashtirilmoqda. Bu esa xususiy sektor bilan sheriklikni chuqurlashtirishni taqozo etadi [1].

Qonunchilik asoslari. DXSH'ning huquqiy asoslari O'zbekiston Respublikasining 2019-yil 10-mayda qabul qilingan "Davlat-xususiy sheriklik to'g'risida"gi Qonuni orqali belgilanadi. Ushbu qonunda sheriklik shartlari, loyiha tanlovi, boshqaruv modeli, xavf taqsimoti va investitsiya himoyasi aniq bayon qilingan. Qonun asosida ishlab chiqilgan nizomlar, prezident farmonlari va hukumat qarorlari amaliyotni tartibga solishga xizmat qiladi [2].

Xalqaro tajriba va ilmiy manbalar. DXSH modeli bo'yicha xalqaro miqyosda yetakchi tajribalarni o'rganish dolzarbdir. Masalan: World Bank (Jahon banki) va ADB (Osiyo Taraqqiyot Banki) tomonidan taqdim etilgan DXSH loyihalari bo'yicha ko'rsatmalar va tahlillar, risklarni boshqarish, shaffoflik va manfaatdor tomonlar bilan ishlashning muhim jihatlarini ochib beradi. Grimsey & Lewis (2004) o'zining "Public-Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance" asarida DXSH'ning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini va boshqaruvdagi murakkab jihatlarini tahlil qilgan. Yescombe (2011) tomonidan yozilgan "Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance" kitobida DXSH loyihalarining moliyalashtirish modellari, investitsiyaviy xavflar va boshqaruv uslublari chuqur yoritilgan [4].

Mahalliy olimlar tadqiqotlari. O'zbekistonlik iqtisodchi olimlar ham DXSH sohasida bir qator tadqiqotlar olib borgan. Jumladan. A.X. Shodmonov, N.R. Isroilova, S.S. Abduvohidov kabi mualliflar o'z maqolalarida O'zbekistonda ijtimoiy xizmat ko'rsatish sohaslarida DXSH asosida samarali boshqaruv modellarini ishlab chiqish zarurligini asoslab bergan. T. Qodirov, Sh. Mamatqulovlarning ilmiy ishlarida sog'liqni saqlash va ta'lim sohaslarida xususiy sektorni jalb qilish samaradorligi, xizmatlar sifati va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash uslublari ko'rib chiqilgan. DXSH loyihalari bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va Moliya vazirligi, Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi, hamda DXSH markazi tomonidan e'lon qilinayotgan hisobotlar, tahliliy ma'lumotlar va loyihalar portfeli amaliy o'rganish uchun muhim manba hisoblanadi. 2022–2024 yillarda amalga oshirilgan yirik DXSH loyihalari (masalan, Toshkent shahridagi shifoxonalar, maktabgacha ta'lim muassasalari, elektroenergetika tarmog'i) ularning boshqaruvdagi o'ziga xos yondashuvlarini o'rganishga imkon beradi. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat-xususiy sheriklik asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarni boshqarish bo'yicha nazariy asoslar yetarlicha shakllangan bo'lsa-da, O'zbekiston sharoitida ushbu modelning amaliy jihatlarini — boshqaruvdagi xavflar, davlat va xususiy manfaatlar

muvozanati, xizmatlar sifatining kafolatlanishi va nazorat tizimining mustahkamligi bo'yicha yanada chuqur tadqiqotlarga ehtiyoj mavjud [5].

## METODOLOGIYA

Mazkur ilmiy ishda davlat-xususiy sheriklik (DXSH) asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarini boshqarish tizimini tahlil qilish, uning o'ziga xos jihatlari aniqlash va amaliy takliflar ishlab chiqish maqsadida zamonaviy ilmiy metodlardan foydalanildi. Tadqiqot jarayonida tahlil (analiz) va sintez, induktiv va deduktiv yondashuvlardan unumli foydalanilgan.

## MUHOKAMA VA NATIJALAR

DXSH asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarini boshqarishning o'ziga xos jihatlari ikki tomonlama boshqaruv yondashuvi, xizmatlar sifatini kafolatlovchi indikatorlar, xavf va mas'uliyatni taqsimlash, shaffoflik va hisobdorlik kiradi. DXSH korxonalarini an'anaviy davlat tashkilotlaridan farqli o'laroq, strategik qarorlar davlat bilan kelishilgan holda, lekin xususiy sektor tomonidan amalga oshiriladi. Boshqaruv tuzilmasida loyiha koordinatori, xizmat ko'rsatuvchi operator, va moliya nazoratchilari faoliyat yuritadi. DXSH loyihalarida xizmatlar samaradorligini baholash uchun sifat ko'rsatkichlari (KPI) belgilanadi. Bu orqali xizmatlar hajmi, sifati, va tezligi monitoring qilinadi. Davlat tomonidan aniqlangan normativlarga mos kelmasa, xususiy sherik jazolanishi yoki kompensatsiya to'lash majburiyatini oladi. Boshqaruv jarayonida eng muhim jihatlardan biri — risk-menejment tizimining joriy etilishidir. Moliyaviy, siyosiy, huquqiy, operatsion xavflar turlicha taqsimlanadi. Muvaffaqiyatli DXSH loyihalari ushbu risklarni oldindan tahlil qilish, sug'urta mexanizmlaridan foydalanish, va foyda keltirish mexanizmlarini aniqlashga asoslanadi. Davlat-xususiy sheriklik sharoitida faoliyat yurituvchi korxonalar boshqaruvida shaffoflik tamoyili yetakchi o'rinda turadi. Bunda audit, jamoatchilik nazorati, va ochiq ma'lumotlar almashinuvi orqali ishonchli boshqaruv mexanizmi yaratiladi [6].

### 1-jadval

#### DXSH asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarini boshqarishning o'ziga xos jihatlari<sup>1</sup>

№	Boshqaruv jihati	O'ziga xoslik	Izoh
1	Boshqaruv tuzilmasi	Ikki tomonlama (davlat + xususiy) boshqaruv modeli	Har ikki tomon muhim qarorlarni birga qabul qiladi; loyiha koordinatori muhim rol o'ynaydi.
2	Risk-menejment	Xavf-xatarlar taqsimlanadi	Moliyaviy, huquqiy va operatsion risklar oldindan tahlil qilinib, tomonlar o'rtasida bo'linadi.
3	Xizmat sifati	Shartnoma asosida belgilangan KPI'lar bo'yicha baholanadi	Sifat ko'rsatkichlari bajarilmasa, xususiy tomon javobgarlikka tortiladi.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

4	Moliyalashtirish	Aralash: davlat grantlari + xususiy investitsiyalar	Xususiy sherik moliyaviy riskni qisman o'z zimmasiga oladi.
5	Huquqiy asoslar	DXSH qonuni va shartnoma asosida faoliyat yuritiladi	Raqobat, tender, audit va shaffoflik qonun doirasida belgilanadi.
6	Hisobdorlik va shaffoflik	Muntazam audit, jamoatchilik monitoringi	Ommaviy axborot vositalarida hisobotlar e'lon qilinadi.
7	Innovatsion yondashuv	Xususiy sektor texnologiyalarni jalb qiladi	Davlat uchun yangi texnologiyalarni kiritish imkoniyati tug'iladi.
8	Loyiha muddati	Uzoq muddatli (10–30 yil)	Xizmatlar barqarorligi va xavfsizligi uchun uzoq muddatli yondashuv muhim.
9	Manfaatlar muvozanati	Ijtimoiy foyda + Tijorat foyda	Davlat ijtimoiy ehtiyojlarni, xususiy sherik esa rentabellikni ko'zlaydi.
10	Nazorat va monitoring	Davlat organlari + mustaqil tashqi nazorat	Har yillik hisobotlar, mustaqil baholashlar, monitoring tizimi yo'lga qo'yiladi.

Davlat-xususiy sheriklik (DXSH) asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarni boshqarish o'ziga xos murakkab va ko'p qatlamli jarayon bo'lib, u an'anaviy davlat boshqaruvidan farqli yondashuvlarni talab etadi. Jadval asosida olib borilgan tahlil shuni ko'rsatadiki, bunday korxonalarni samarali boshqarish uchun quyidagi asosiy mezonlar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ikki tomonlama boshqaruv modeli orqali qarorlar muvozanatli, kelishilgan va har ikki tomon manfaatlariga xizmat qiluvchi shaklda qabul qilinadi. Xavf-xatarlarni adolatli taqsimlash — moliyaviy va operatsion barqarorlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Xizmat sifati oldindan belgilangan ko'rsatkichlar orqali baholanib, natijaga yo'naltirilgan yondashuv joriy etiladi. Moliyalashtirishda aralash model qo'llaniladi, bu esa davlat resurslarini tejashga, xususiy sektorni jalb qilishga xizmat qiladi. Shaffoflik, hisobdorlik va monitoring tizimi ishonchli va samarali boshqaruvni kafolatlaydi [7].

Innovatsiyalarni joriy etish esa xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilab, xizmatlar bozorida raqobatbardoshlikni oshiradi. Boshqaruvda ijtimoiy manfaat va xususiy foyda o'rtasidagi muvozanatni saqlash — DXSH loyihalarining barqarorligi uchun hal qiluvchi omildir. Umuman olganda, DXSH asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalar davlat sektorining ijtimoiy xizmatlar ko'lamini kengaytirish va ularning sifati hamda samaradorligini oshirishda muhim instrumentga aylanmoqda. Bunday korxonalarni boshqarishda tizimli yondashuv, aniqlik, ochiqlik, va samaradorlik ustuvor bo'lishi kerak. O'zbekiston tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, to'g'ri tashkil etilgan DXSH modeli ijtimoiy infratuzilmani modernizatsiya qilishda va xizmatlar bilan qamrov darajasini oshirishda katta natijalarga olib kelmoqda.

**DXSH asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarni boshqarishda mavjud muammolar<sup>2</sup>**

<b>№</b>	<b>Muammo yo'nalishi</b>	<b>Muammo mazmuni</b>	<b>Izoh</b>
1	Huquqiy-normativ asoslar	Qonunchilikda bo'shliqlar va noaniqliklar mavjud	Shartnoma tuzilmasi, xavf taqsimoti, xizmat nazorati mexanizmlari aniq belgilab qo'yilmagan
2	Boshqaruv koordinatsiyasi	Davlat va xususiy tomon o'rtasida kelishuv mexanizmi sust	Qarorlar kechikadi, loyiha muvofiqlashtirishda uzilishlar yuzaga keladi
3	Moliyaviy barqarorlik	Investitsiya xavfi, foyda kafolatlarining yo'qligi	Xususiy sektor investitsiyalardan chekinishi mumkin
4	Xizmat sifati nazorati	KPI va monitoring tizimi zaif ishlaydi	Sifat ko'rsatkichlari bajarilmagan holatlarda javobgarlik tizimi yetarli emas
5	Kadrlar salohiyati	Malakali mutaxassislar yetishmaydi	DXSH loyihalarini boshqarishda xalqaro standartlarga mos bilim va ko'nikmalar talab etiladi
6	Jamoatchilik ishonchi	Loyihalar to'g'risida axborot shaffof emas	Shartnoma mazmuni, xizmat narxi, foyda bo'linishi haqida jamoatchilikka ochiq ma'lumot yo'q
7	Moliyalashtirish mexanizmlari	Kredit va subsidiyalar olish mexanizmi cheklangan	Tijorat banklari va moliyaviy institutlar DXSHga nisbatan ehtiyotkor
8	Innovatsiya va texnologiya	Texnologik yangiliklar sust joriy etiladi	Xususiy sektor imkoniyatlaridan to'liq foydalanilmayapti

Davlat-xususiy sheriklik (DXSH) asosida xizmat ko'rsatuvchi korxonalarni boshqarish O'zbekiston sharoitida dolzarb va istiqbolli yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Biroq, ushbu modelning muvaffaqiyatli joriy etilishi bir qator muammolar bilan to'qnash kelmoqda. Jadval asosida olib borilgan tahlil quyidagilarni ko'rsatadi. Huquqiy-normativ bo'shliqlar sababli shartnoma shartlari, xavf taqsimoti va xizmat sifati ustidan nazorat aniq tartibga solinmagan. Bu esa tomonlar o'rtasida nizolarga sabab bo'lishi mumkin. Boshqaruv koordinatsiyasi zaifligi loyihalarni amalga oshirishda kechikishlar, resurslardan samarasiz foydalanish va muvofiqlashtirilmagan harakatlarga olib kelmoqda. Moliyaviy barqarorlikning yetishmasligi — xususiy sektorning ishonchini pasaytiradi va uzoq muddatli investitsiya jalb qilishni qiyinlashtiradi. Xizmat sifati ustidan monitoring tizimi zaif bo'lgani sababli ko'plab loyihalarda belgilangan ko'rsatkichlarga erishilmasligi kuzatilmoqda. Mutaxassis kadrlar yetishmasligi — boshqaruv jarayonida zamonaviy yondashuvlarni joriy qilishga to'sqinlik qilmoqda. Jamoatchilik ishonchi past, chunki shartnomaviy ma'lumotlar, xizmat narxlari va loyihaning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha axborot ochiqligi ta'minlanmagan. Moliyalashtirish mexanizmlari cheklangan, kredit resurslari va davlat tomonidan kafolatlarining yo'qligi xususiy investorlar uchun xavf tug'diradi.

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

Innovatsion texnologiyalar joriy etilishi sust bo‘lib, xususiy sektor imkoniyatlaridan to‘liq foydalanilmayapti [8].

Shu boisdan, DXSH asosida xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarini boshqarishda quyidagilarga alohida e‘tibor qaratish zarur. Qonunchilik bazasini takomillashtirish va shartnoma standartlarini ishlab chiqish, tizimli koordinatsiya va monitoring mexanizmlarini joriy etish, moliyaviy kafolat va imtiyozlar orqali investorlar uchun qulay muhit yaratish, kadrlar salohiyatini oshirish bo‘yicha maxsus o‘quv dasturlarini yo‘lga qo‘yish, jamoatchilik bilan ochiq muloqot va axborot shaffofligini ta‘minlash shular jumlasidandir. Xulosa qilib aytganda, mavjud muammolarni tizimli hal etish orqali davlat-xususiy sheriklikning ijtimoiy xizmatlarda samaradorligi va barqarorligini ta‘minlash mumkin bo‘ladi.

### 3-jadval

#### DXSH asosida xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarini boshqarishda mavjud muammolarga yechimlar<sup>3</sup>

№	Muammo mazmuni	Yechim taklifi
1	Qonunchilikda bo‘shliqlar, noaniqliklar mavjud	DXSH shartnomalarining namunaviy shakllarini ishlab chiqish, xavflarni aniq belgilash
2	Qarorlar kechikadi, muvofiqlik yo‘q	Davlat-xususiy loyihalar uchun yagona axborot platformasi va loyiha koordinatsiya markazi tashkil etish
3	Investitsiya xavfi, foyda kafolatlari yo‘q	Davlat kafolatlari, moliyaviy subsidiyalar va xavf sug‘urtasi mexanizmlarini joriy etish
4	KPI va monitoring tizimi zaif	Mustaqil audit va KPI asosida baholash tizimini kuchaytirish, shartnomada aniqlashtirish
5	Malakali kadrlar yetishmaydi	DXSH bo‘yicha maxsus malaka oshirish dasturlarini tashkil etish, xalqaro ekspertlarni jalb qilish
6	Axborot shaffofligi yo‘q	DXSH loyihalari bo‘yicha ochiq ma‘lumot portalini ishga tushirish, ommaviy axborot vositalari orqali yoritish
7	Kredit va subsidiyalar olish mexanizmi cheklangan	DXSH uchun alohida kredit liniyalari, imtiyozli soliq rejimlari va garovsiz moliyalashtirish imkoniyatlari
8	Texnologik yangilanishlar sust	Innovatsion yechimlarni majburiy shart sifatida shartnomalarga kiritish, texnoparklar bilan hamkorlik

Davlat-xususiy sheriklik (DXSH) asosida xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarini boshqarishda amaliyotda qator tizimli va institutsional muammolar mavjud bo‘lib, ular samarali boshqaruv, xizmat sifati, investitsiya ishonchliligi va jamoatchilik ishonchiga salbiy ta‘sir ko‘rsatmoqda.

Yuqoridagi jadval asosida tahlil qilinadigan bo‘lsa, quyidagi asosiy muammolar ajralib turadi. Qonunchilikda bo‘shliqlar va DXSH shartnomalarining noaniq huquqiy asoslari, qaror qabul qilishdagi koordinatsiya zaifligi va davlat-hususiy tomonlar o‘rtasida muvofiqlikning yetishmasligi, investitsiya xavfi yuqoriligi, davlat kafolatlarining yo‘qligi, KPI tizimi zaifligi va xizmat sifati ustidan monitoringning amalda ishlamasligi, malakali kadrlar va boshqaruv tajribasining yetarli emasligi, jamoatchilik bilan ochiq muloqotning sustligi va axborot shaffofligining yo‘qligi, kredit va subsidiyalar olishdagi murakkabliklar, innovatsion texnologiyalarning

<sup>3</sup> Muallif ishlanmasi

yetarlicha joriy etilmasligi shular jumlasidandir [9]. Mazkur muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi yechim takliflari dolzarb va amaliy hisoblanadi. Qonunchilik bazasini takomillashtirish – namunaviy DXSH shartnomalarini ishlab chiqish va xavflarni aniq belgilash imkonini beradi. Yagona axborot platformasi va loyiha koordinatsiyasi markazi – barcha tomonlarning ma’lumotlar almashinuvini markazlashgan tarzda boshqarish imkonini beradi [10].

Davlat kafolatlari, subsidiyalar, xavf sug‘urtasi mexanizmlarini joriy etish – xususiy investorlar ishonchini oshiradi. Monitoring va auditni kuchaytirish, KPI asosidagi baholash tizimlarini joriy etish – xizmatlar sifatini kafolatlaydi. Kadrlar salohiyatini oshirish – maxsus malaka oshirish kurslari, xalqaro ekspertlar ishtirokida tajriba almashishi mumkin. Shaffoflik va axborot ochiqligini ta’minlash – DXSH loyihalari bo‘yicha maxsus axborot portalini yaratish lozim. Moliyalashtirish sharoitlarini yengillashtirish – imtiyozli soliq rejimlari, garovsiz kredit liniyalari ochish mumkin. Innovatsion yondashuvlarni shartnomaviy majburiyat sifatida belgilash – texnoparklar, raqamli xizmatlar bilan hamkorlikni rivojlantirish kerak. Davlat-xususiy sheriklik asosida xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarini muvaffaqiyatli boshqarish uchun nafaqat institutsional islohotlar, balki aniq strategik boshqaruv yondashuvlari, kuchli monitoring tizimi, moliyaviy rag‘batlantirish va malakali inson resurslari zarur. Shu orqali DXSH loyihalarining ijtimoiy va iqtisodiy samaradorligini oshirish, aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini tubdan yaxshilash imkoniyati yuzaga chiqadi [11].

## **XULOSA**

Davlat-xususiy sheriklik (DXSH) — zamonaviy boshqaruv modelining muhim shakllaridan biri bo‘lib, u davlat va xususiy sektorning uzoq muddatli va o‘zaro manfaatli hamkorligiga asoslanadi. Ayniqsa, xizmat ko‘rsatish sohasida bu model aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifati, qamrovi va samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. DXSH asosida faoliyat yurituvchi korxonalarini boshqarish o‘ziga xos jihatlarga ega bo‘lib, ular an‘anaviy davlat korxonalaridan farqli yondashuvlar, institutsional struktura va iqtisodiy mexanizmlarni talab qiladi.

Tadqiqot va tahlillar asosida aniqlanishicha, DXSH asosida xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarini boshqarish quyidagi asosiy xususiyatlarga ega:

- Ikki tomonlama boshqaruv modeli (davlat + xususiy sektor);
- Risk va mas’uliyatlarni taqsimlash mexanizmining mavjudligi;
- Xizmat sifati va samaradorligiga bog‘liq baholash tizimi (KPI);
- Uzoq muddatli shartnomalar orqali barqarorlikni ta’minlash;
- Shaffoflik va jamoatchilik ishonchining boshqaruvda o‘rni;
- Innovatsion texnologiyalar va menejment usullarini jalb etish imkoniyati.

Shu bilan birga, amaliyotda bu modelni qo‘llashda bir qator tizimli muammolar ham mavjud: huquqiy-normativ bo‘shliqlar, xizmatlar ustidan nazoratning zaifligi,

investitsion xavf va xususiy sektor ishtirokini rag‘batlantirishdagi qiyinchiliklar, kadrlar salohiyatining pastligi, hamda jamoatchilik bilan muloqotning sustligi.

Ushbu muammolarning yechimi sifatida quyidagilar tavsiya etiladi:

- DXSH shartnomalarini standartlashtirish va xavf taqsimotini huquqiy asosda mustahkamlash;
- Boshqaruv organlari o‘rtasida yagona koordinatsion platformani yo‘lga qo‘yish;
- Moliyaviy va soliq imtiyozlari orqali investorlar uchun qulay sharoit yaratish;
- Mustaqil audit, KPI nazorati va jamoatchilik monitoringi tizimlarini kuchaytirish;
- DXSH bo‘yicha maxsus malaka oshirish dasturlarini joriy etish;
- Axborot shaffofligini ta‘minlash uchun ochiq ma‘lumot portallarini tashkil qilish.

Xulosa qilib aytganda, DXSH asosida xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarini boshqarish O‘zbekistonda davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi ishonchli, samarali hamkorlikni shakllantirish uchun kuchli vosita bo‘lib xizmat qilmoqda. Ushbu modelni yanada rivojlantirish orqali mamlakatimizda ijtimoiy xizmatlar tizimini zamonaviy, barqaror va xalq manfaati uchun foydali shaklga olib chiqish mumkin.

### **FOYDALANGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Mirziyoyev, Sh. M. (2023). Yangi O‘zbekiston – xalq uchun xizmat qiladigan davlat. Toshkent: O‘zbekiston nashriyoti.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi. (2023). O‘zbekiston – 2030 strategiyasi. <https://strategy.uz>
3. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. (2019). Davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risidagi Qonun (10-may, №3PY-537). <https://lex.uz/docs/4324253>
4. Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan. (2023). Public-Private Partnership Projects Report 2022–2023. Tashkent: PPP Development Agency. <https://ppp.mf.uz>
5. World Bank. (2018). Public-Private Partnerships Reference Guide (Version 3.0). Washington, DC: World Bank Group. <https://ppp.worldbank.org>
6. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
7. Isroilova, N. R., Shodmonov, A. X., & Abduvohidov, S. S. (2021). Davlat-xususiy sheriklik asosida xizmat ko‘rsatish sifatini oshirishning muhim jihatlari. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 2(3), 44–51.
8. Qodirov, T., & Mamatqulov, Sh. (2020). DXSH asosida sog‘liqni saqlash tizimini takomillashtirish. TDIU Ilmiy axborotlari, (1), 33–39.

9. Asian Development Bank. (2021). Managing Risks in PPP Projects in Developing Asia. Manila: ADB. <https://adb.org>
10. OECD. (2020). OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
11. Akhmedov, B. (2022). Davlat-xususiy sheriklikda boshqaruv samaradorligi: O‘zbekiston tajribasi. Milliy iqtisodiyot va menejment, 4(7), 12–20.