BOSHQARUV TIZIMIDA JAHON BANKI LOYIHALARINING INSON KAPITALINI RIVOJLANTIRISHDAGI AMALIY AHAMIYATI

Rizakulov Nurali
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat boshqaruvi akademiyasi mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya. *Maqolada Jahon bankining O‘zbekistonda inson kapitaliga yo‘naltirilgan dasturlari boshqaruv mexanizmlari nuqtayi nazaridan baholanadi. Ta’lim, sog‘liqni saqlash va ijtimoiy himoyaga oid loyiha hujjatlari hamda ochiq indikatorlar qiyosiy va tizimli tahlil qilinadi. Natijada mablag‘ ajratishning o‘zi yetarli emasligi, maqsadli indikatorlar, idoralararo muvofiqlashtirish, ochiq monitoring va xizmat sifati o‘lchovlari hal qiluvchi omillar ekanligi asoslanadi. Amaliy modelda loyihani rejalashtirish, amalga oshirish, natijani baholash va tuzatish bosqichlari birlashtiriladi. Keltirilgan diagramma kuzatilgan milliy ko‘rsatkichlarni ifodalaydi; ular loyiha ta’sirining bevosita sababiy bahosi sifatida talqin qilinmaydi.*

Kalit so‘zlar: *inson kapitali, Jahon banki, davlat boshqaruvi, loyiha boshqaruvi, ta’lim, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy himoya, monitoring, natijadorlik.*

Аннотация. *В статье анализируется практическое значение проектов Всемирного банка для развития человеческого капитала в Узбекистане с позиции государственного управления. На основе документов проектов и открытых индикаторов рассматриваются образование, здравоохранение и социальная защита. Предлагается модель управления, объединяющая планирование, межведомственную координацию, мониторинг результатов и корректирующие меры. Представленные показатели описывают общие тенденции и не интерпретируются как причинный эффект отдельных проектов.*

Ключевые слова: *человеческий капитал, Всемирный банк, государственное управление, проектный менеджмент, образование, здравоохранение, социальная защита.*

Abstract. *This article examines the practical significance of World Bank projects for human capital development in Uzbekistan from a public management perspective. Project documents and publicly available indicators relating to education, health and social protection are reviewed. A management framework combining planning, interagency coordination, results monitoring and corrective action is proposed. The displayed national indicators illustrate trends rather than causal effects attributable to individual projects.*

Keywords: *human capital, World Bank, public administration, project management, education, healthcare, social protection, monitoring.*

KIRISH

Inson kapitali mamlakat aholisi salomatligi, bilimi va mehnat bozorida foydalaniladigan ko‘nikmalari yig‘indisi sifatida iqtisodiy o‘sishning muhim omilidir. Zamonaviy davlat boshqaruvida bu kapitalga kiritilgan investitsiyalarni faqat ajratilgan mablag‘ bilan emas, o‘qish natijalari, tibbiy xizmat sifati, ish bilan ta’minlash va ijtimoiy inklyuziya bilan o‘lchash zarur. Jahon bankining 2020-yilgi bahosiga ko‘ra, O‘zbekistondagi inson kapitali indeksi 0,62 ni tashkil etgan: to‘liq ta’lim va salomatlik sharoitiga nisbatan kelajakdagi mehnat unumdorligi salohiyati 62 foiz deb baholangan [1].

O‘zbekistonning «O‘zbekiston — 2030» strategiyasida ta’lim, sog‘liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish ustuvor yo‘nalishlar etib belgilangan [6]. Jahon bankining mamlakat bilan hamkorlik dasturi ham inson kapitalini yaxshilashni asosiy natijaviy maqsadlardan biri sifatida ko‘radi [2]. Shundan kelib chiqib, tadqiqot savoli quyidagicha qo‘yildi: xalqaro moliyalashtirishga asoslangan ijtimoiy loyihalarning real ahamiyati davlat boshqaruvi sifatiga qaysi mexanizmlar orqali bog‘liq?

Tadqiqot maqsadi — Jahon banki loyihalarining inson kapitaliga ta’sir yo‘llarini tizimlashtirish, boshqaruv jarayonidagi imkoniyat va xatarlarni aniqlash hamda natijaga yo‘naltirilgan monitoring mezonlarini taklif etishdir. Ilmiy yangilik sifatida loyiha resurslari, boshqaruv jarayonlari, xizmatlar sifati va yakuniy ijtimoiy natijalarni bir mantiqiy zanjirda ifodalovchi amaliy baholash sxemasi ilgari suriladi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Jahon bankining inson kapitaliga oid metodologiyasi kelgusidagi unumdorlikni ta’lim va salomatlik ko‘rsatkichlari orqali umumlashtiradi [1]. Mamlakat hamkorlik konsepsiyasida yuqori sifatli ta’lim, samarali tibbiyot va inklyuziv mehnat bozoriga kompleks yondashuv qayd etilgan [2]. «INSON» loyihasi bo‘yicha 2024-yilda 100 mln AQSH dollari miqdorida imtiyozli kredit tasdiqlanib, zaif qatlamlar uchun ijtimoiy xizmatlar sifati va ulardan foydalanish imkoniyatini oshirish maqsadi qo‘yilgan [3].

2025-yilda tasdiqlangan «EduImkon» dasturi doirasida 250 mln dollarlik kredit orqali 2026–2028-yillarda taxminan 600 ming yoshga ta’lim krediti imkoniyatlarini kengaytirish ko‘zda tutilgan; bu tasdiqlangan maqsadli ko‘rsatkich bo‘lib, hali yakunlangan natija emas [4]. Respublikaning normativ-huquqiy asoslari — ta’lim, bandlik, sog‘liqni saqlash va ochiq boshqaruvga oid qoidalar — dasturlar barqarorligi uchun institutsional muhit yaratadi [7–15]. Adabiyotlarda investitsiya hajmi yetarlicha yoritilgan bo‘lsa-da, xizmatdan foydalanish va erishilgan sifat o‘rtasidagi uzviylikni baholashga doir amaliy indikatorlar alohida ishlab chiqilishi lozim.

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot kabinet usulidagi hujjatli tahlil hisoblanadi. Axborot bazasini Jahon bankining inson kapitali indeksi tavsifi, O‘zbekiston bo‘yicha hamkorlik va loyiha materiallari, 2026-yilda e’lon qilingan mamlakat inson kapitali ko‘rsatkichlari sharhi hamda milliy qonunchilik hujjatlari tashkil qildi [1–6]. Metodlar: tizimli tahlil, qiyosiy tavsiflash, mantiqiy model tuzish va indikatorlarni guruhlash. Maxsus so‘rov, nazorat guruhi yoki ekonometrik sababiy identifikatsiya amalga oshirilmadi; shu bois natijalar konseptual va tavsifiy xususiyatga ega.

Loyiha boshqaruvi uchun to‘rt bo‘g‘inli mantiqiy model qo‘llandi: «resurslar → boshqaruv va xizmat jarayonlari → bevosita mahsulotlar → inson kapitali natijalari». Har bir bo‘g‘inda tekshiriladigan dalil, mas’ul idora, vaqt oralig‘i va ma’lumot manbasi belgilanishi zarur. Davlat dasturlari o‘rtasida ikki marta hisoblash xavfini kamaytirish uchun loyiha moliyasi va milliy sektor ko‘rsatkichlari alohida talqin qilindi.

NATIJALAR

Hujjatlar tahlili Jahon banki loyihalarining amaliy qiymati uch asosiy yo‘nalishda namoyon bo‘lishini ko‘rsatdi. Birinchidan, ta’limni moliyalashtirish mexanizmlari imkoniyati cheklangan guruhlar uchun oliy va professional ta’limga kirishni yengillashtirishi mumkin. Ikkinchidan, ijtimoiy himoya loyihalari xizmatlarni individual ehtiyojlarga yo‘naltirish hamda mahalliy boshqaruvdagi muvofiqlashtirishni yaxshilaydi. Uchinchidan, sog‘liqni saqlashdagi investitsiyalar tibbiy

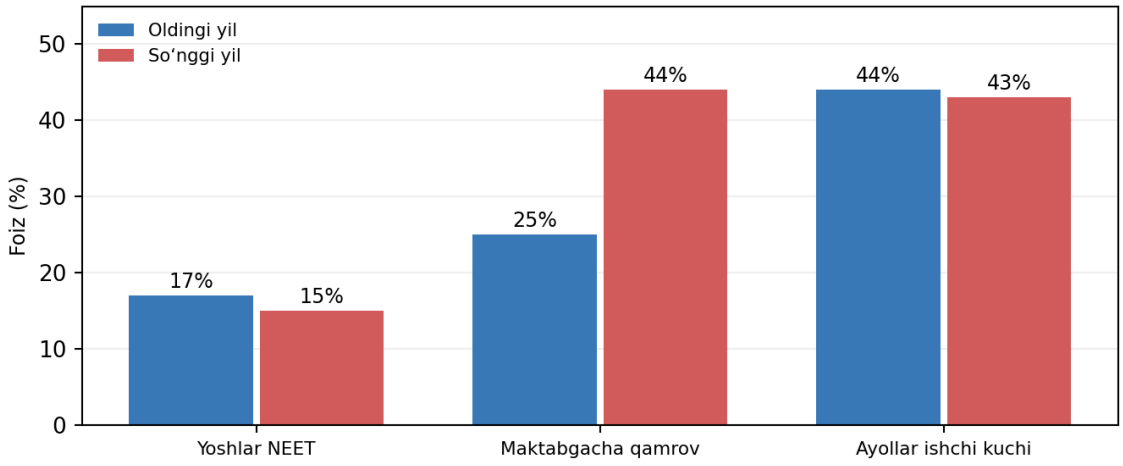
muassasalarning uskunalar va xizmat ko‘rsatish imkoniyatlarini kengaytirish orqali salomatlik natijalariga zamin yaratadi [2–5].

1-jadval. Inson kapitaliga yo‘naltirilgan loyiha yo‘nalishlari va monitoring mezonlari

Yo‘nalish	Boshqaruv mexanizmi	Tekshiriladigan natija
Ta’lim («EduImkon»)	Maqsadli kredit, raqamli ariza, idoralararo almashinuv	Kredit olganlar, kam ta’minlanganlar ulushi, o‘qishni yakunlash
Ijtimoiy himoya («INSON»)	Ijtimoiy ish, xizmatlar integratsiyasi, manzillilik	Xizmatga kirish, murojaatni ko‘rish muddati, qoniqish
Sog‘liqni saqlash	Jihozlash, xodimlar salohiyati, sifat nazorati	Xizmat qamrovi, kutish vaqti, sifat indikatorlari

Jadvaldagi ko‘rsatkichlar amaldagi barcha loyihalarning allaqachon erishilgan natijalari emas, balki ularni baholash uchun tavsiya etilayotgan o‘lchovlardir. Masalan, moliyalashtirish hajmi oshgani bilan kredit oluvchilarning ta’limni yakunlash darajasi pasaysa, boshqaruv samaradorligi haqida ijobiy xulosa chiqarish noto‘g‘ri bo‘ladi. Shuning uchun loyiha hisobotlari qamrovni sifat va tenglik indikatorlari bilan birga berishi lozim.

Quyidagi diagramma O‘zbekiston bo‘yicha Jahon bankining inson kapitaliga oid ochiq ma’lumotlaridan tanlangan uch ko‘rsatkichning turli yillardagi o‘zgarishini taqqoslaydi [5]. Yoshlarning na ta’limda, na bandlikda bo‘lish ulushi 2019-yildagi 17 foizdan 2024-yilda 15 foizga, maktabgacha ta’lim yalpi qamrovi 2016-yildagi 25 foizdan 2021-yilda 44 foizga o‘zgargan. 25 yoshdan yuqori ayollarning mehnat bozoridagi ishtiroki 2019-yildagi 44 foizdan 2024-yilda 43 foizga tushgan. Turli davrlar va ko‘rsatkichlarning qamrovi sababli bularni yagona loyihaning samarasi deb bo‘lmaydi.



1-rasm. O‘zbekistonda ayrim inson kapitali ko‘rsatkichlari, %. Har bir juft ustun uchun yillar: NEET — 2019/2024; maktabgacha qamrov — 2016/2021; ayollar ishtiroki — 2019/2024. Manba: Jahon banki [5].

Diagramma ta’limga kirishdagi o‘sish barcha ijtimoiy natijalarga bir xil tezlikda ko‘chmasligini ko‘rsatadi. Shuning uchun rahbarlar nazorat panelida faqat faoliyat hajmini emas, turli yosh, hudud va jins guruhlari bo‘yicha farqlarni ham kuzatishi zarur. Jamoatchilikka ochiq ma’lumotlarning muntazam yangilanishi manfaatdor tomonlar uchun hisobdorlikni kuchaytiradi.

MUHOKAMA

Jahon banki bilan hamkorlikni samarali boshqarish uchta muvofiqlashtirish darajasini talab qiladi. Strategik darajada loyiha maqsadlari milliy taraqqiyot strategiyasi va byudjet ustuvorliklari bilan moslashtiriladi. Tashkiliy darajada vazirliklar, mahalliy hokimiyat va xizmat ko‘rsatuvchilar o‘rtasidagi vakolatlar aniq belgilanadi. Operatsion darajada esa ma’lumotlarni yig‘ish, xaridlar, xodimlarni o‘qitish va foydalanuvchilardan fikr-mulohaza olish tizimi ishlaydi [2, 6].

Amaliy xatarlar qatoriga hududlar bo‘yicha noteng qamrov, raqamli xizmatlardan foydalanishdagi tafovut, hisobotlarda natija o‘rniga sarf-xarajatni ustun qo‘yish va loyiha tugaganidan keyin moliyaviy barqarorlik masalalari kiradi. «EduImkon» uchun faqat ajratilgan kreditlar soni emas, keyingi o‘qish va ishga joylashish natijasi; «INSON» uchun esa faqat ko‘rsatilgan xizmatlar soni emas, ehtiyojning real qondirilishi ham muhimdir [3, 4]. Bunday baholashda ma’lumotlarni shaxsiy daxlsizlikni saqlagan holda birlashtirish talab etiladi.

Taklif etiladigan boshqaruv modeli har chorakda «maqsad — fakt — tafovut — sabab — tuzatish» siklini qo‘llashdan iborat. Bunda boshlang‘ich baza oldindan aniqlanadi, yillik maqsad tasdiqlanadi, mas’ul ijrochi biriktiriladi va mustaqil verifikatsiya mexanizmi joriy etiladi. Boshqaruv qarorida xalqaro loyiha resurslari bilan mahalliy institutsional salohiyat o‘zaro to‘ldiruvchi omillar sifatida ko‘rilishi kerak.

XULOSA

Jahon bankining inson kapitaliga qaratilgan tashabbuslari O‘zbekistonda ta’limga kirish, ijtimoiy himoya va tibbiy xizmatlarning institutsional salohiyatini oshirish uchun muhim imkoniyat yaratadi. Biroq moliyalashtirishning mavjudligi yakuniy ijtimoiy ta’sirni avtomatik kafolatlamaydi. Natijadorlikni ta’minlash uchun davlat dasturlari bilan uyg‘un maqsadlar, aniq javobgarlik, sifat ko‘rsatkichlari va ochiq monitoring zarur.

Amaliy tavsiyalar: har bir loyiha uchun hudud va ijtimoiy guruhlar kesimida bazaviy indikatorlarni e’lon qilish; resurs, qamrov va sifatni birgalikda nazorat qilish; loyiha tugagandan keyingi barqarorlik rejasini belgilash; natijalarni mustaqil baholashni kuchaytirish. Kelgusi tadqiqotlarda loyihalar ta’sirini aniq identifikatsiya qilish uchun qiyosiy guruhlar va uzoq muddatli ma’lumotlardan foydalanish maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. World Bank. Human Capital Index 2020: Uzbekistan. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: https://databankfiles.worldbank.org/public/ddpext_download/hci/HCI_2pager_UZB.pdf
2. World Bank. Uzbekistan Country Partnership Framework for FY2022–FY2026. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/558271653576525839/pdf/Uzbekistan-Country-Partnership-Framework-for-the-Period-FY2022-FY2026.pdf
3. World Bank. Uzbekistan to Improve Access and Quality of Social Services for Vulnerable People. Press release, 24 May 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/05/24/uzbekistan-to-improve-access-and-quality-of-social-services-for-vulnerable-people-with-world-bank-support
4. World Bank. Modernized Student Financing System to Expand Access to Education for 600,000 Young People in Uzbekistan. Press release, 11 December 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/12/11/modernized-student-financing-system-to-expand-access-to-education-for-600000-young-people-in-uzbekistan

5. World Bank. Uzbekistan: Human Capital Complementary Indicators. 2026. URL: https://humancapital.worldbank.org/content/dam/sites/data/humancapital/pdf/Uzbekistan.pdf
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni. «O‘zbekiston — 2030» strategiyasi. URL: https://lex.uz/uz/acts/-6600413
7. O‘zbekiston Respublikasining «Ta’lim to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘RQ-637, 23.09.2020. URL: https://lex.uz/docs/-5013007
8. O‘zbekiston Respublikasining «Aholi bandligi to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘RQ-642, 20.10.2020. URL: https://lex.uz/docs/-5055690
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni. «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida». URL: https://lex.uz/docs/-5841063
10. O‘zbekiston Respublikasining «Davlat xaridlari to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘RQ-684, 22.04.2021. URL: https://lex.uz/docs/-5382974
11. O‘zbekiston Respublikasining «Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘RQ-369, 05.05.2014. URL: https://lex.uz/docs/-2381133
12. O‘zbekiston Respublikasining «Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘RQ-547, 02.07.2019. URL: https://lex.uz/docs/-4396419
13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. «Ijtimoiy himoya milliy agentligi huzuridagi ijtimoiy himoya tizimini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi normativ hujjatlar to‘plami. Rasmiy huquqiy ma’lumot bazasi: https://lex.uz
14. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Rasmiy statistik ko‘rsatkichlar va ochiq ma’lumotlar. URL: https://stat.uz
15. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi. Byudjet va davlat moliyasi bo‘yicha rasmiy materiallar. URL: https://imv.uz