



**ИНСТИТУТ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА
И ПРАВОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**



Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
(политико-правовые исследования в рамках реализации
узбекско-германского проекта
«Надлежащее государственное управление»)**

Ташкент – 2025

УДК 342.9
ББК 67.401
Н83

Рекомендовано к публикации Научным советом Института законодательства
и правовой политики при Президенте
Республики Узбекистан.

Под общей редакцией профессора, доктора юридических наук,
директора Института законодательства и правовой политики при
Президенте Республики Узбекистан
М.Х. Рахманкулова.

Нормативно-правовое и методическое обеспечение эффективного государственного управления (политико-правовые исследования в рамках реализации узбекско-германского проекта «Надлежащее государственное управление»). – Т.: Издательство “Impress media”, 2025 г. – С. 510.

Настоящая брошюра содержит комплекс информационно-аналитических, методических материалов и проектов нормативно-правовых актов, разработанных по итогам четырёх научно-прикладных исследований по вопросам формирования нормативной и методической базы децентрализации и деконцентрации государственного управления, функционирования системы стратегического планирования, внедрения информационно-коммуникационных технологий в систему стратегического планирования и местное управление, а также разработки учебно-методических материалов по подготовке и переподготовке кадров в сфере правовой политики и стратегического планирования.

Исследования проведены в рамках реализации узбекско-германского проекта «Надлежащее государственное управление» на базе Центра политико-правовых исследований и нормативно-правового сопровождения в области управления, государственного и общественного строительства при Институте законодательства и правовой политики при Президенте Республики Узбекистан.

Представленные в брошюре материалы могут быть использованы сотрудниками органов государственного управления и государственной власти на местах, научными и образовательными учреждениями, а также иными заинтересованными организациями и специалистами, осуществляющими деятельность в указанной сфере.

ISBN 978-9910-05-192-0

© Институт законодательства и правовой политики
при Президенте Республики Узбекистан

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Авторский коллектив	9
Глава I. Децентрализация и деконцентрация государственного управления	10
Глава II. Разработка нормативно-правовой основы стратегического планирования	15
Глава III. Внедрение IT-технологий в систему стратегического планирования законодательства и муниципального управления	18
Глава IV. Разработка методических материалов по подготовке и переподготовке кадров в сфере правовой политики и стратегического планирования	23
Заключение	27
Приложения	28
Приложение 1. Материалы подготовленные по итогам реализации проекта «Децентрализация и деконцентрация государственного управления»	28
Приложение 2. Материалы подготовленные по итогам реализации проекта «Разработка нормативно-правовой основы стратегического планирования»	97
Приложение 3. Материалы подготовленные по итогам реализации проекта «Внедрение IT-технологий в систему стратегического планирования законодательства и муниципального управления»	257
Приложение 4. Материалы подготовленные по итогам реализации проекта «"Разработка методических материалов по подготовке и переподготовке кадров в сфере правовой политики и стратегического планирования»	298

ПРЕДИСЛОВИЕ

Широкомасштабные реформы, инициированные Президентом Республики Узбекистан Шавкатом Мирзиёевым, вывели задачу повышения эффективности государственного и общественного управления в число ключевых приоритетов развития страны. В центре данных преобразований находятся модернизация институтов публичной власти, внедрение механизмов подотчётности и открытости, усиление роли стратегического планирования, цифровая трансформация государственного управления и укрепление кадрового потенциала.

В Стратегии «Узбекистан – 2030» особо подчёркивается необходимость выстраивания целостной системы управления, основанной на научно обоснованных решениях, современных управленческих технологиях и реальном участии граждан в принятии решений. Настоящая брошюра подготовлена именно в русле этих задач и призвана обеспечить нормативно-правовое и методическое сопровождение нового этапа реформ.

В данных условиях особое значение приобретает формирование научно обоснованной повестки реформ, опирающейся на профессиональную правовую аналитику, современную управленческую науку и долгосрочное стратегическое видение.

Центр политико-правовых исследований и нормативно-правового сопровождения в области управления, государственного и общественного строительства при Институте законодательства и правовой политики при Президенте Республики Узбекистан создан во исполнение поручения Администрации Президента, а также на основе Договора о сотрудничестве с Германским обществом по международному сотрудничеству (GIZ). Его миссия состоит в том, чтобы соединить академические исследования, международный опыт и потребности практики государственного управления, предложив органам государственной власти системные решения в сфере децентрализации, стратегического планирования, цифровизации и развития человеческого капитала.

Материалы, представленные в брошюре, отражают результаты комплексных прикладных исследований Центра, проведённых в период активной реализации Стратегии развития Нового

Узбекистана и Стратегии «Узбекистан – 2030», и направлены на то, чтобы превратить основные идеи данных документов в конкретные правовые, организационные и методические решения.

Реализация четырёх научно-прикладных проектов Центра строилась на многоуровневой методологии, сочетающей анализ национального законодательства, изучение зарубежного опыта, экспертные опросы и консультации с представителями государственных органов, а также прикладные исследования в регионах. Каждый проект завершён подготовкой пакета проектов нормативных правовых актов, концептуальных предложений, методик, форм и учебных материалов, сгруппированных в соответствующих главах и приложениях брошюры. Тем самым обеспечивается не только научное осмысление проблем, но и практическая готовность предложений к их дальнейшему обсуждению и внедрению. Такой подход соответствует запросу государственных органов на получение «готовых к применению» решений, встроенных в логику конституционной реформы и Стратегии «Узбекистан – 2030».

Четыре проекта, легшие в основу брошюры, отобраны с учётом основных проблем современной системы государственного управления. Проект, посвящённый децентрализации и деконцентрации государственного управления, отвечает на запрос по углублению перераспределения полномочий на региональный и местный уровни, формированию подлинной самостоятельности органов государственной власти на местах и повышению их ответственности перед населением. В рамках исследования проведён анализ действующей нормативной базы, выявлены пробелы в разграничении полномочий между представительными и исполнительными органами, предложена концептуальная модель их взаимодействия, ориентированная на усиление роли местных Кенгашей народных депутатов, повышение качества местных бюджетных решений и реализацию принципа «сильная махалля – сильное общество». Всё это напрямую соотносится с целями Стратегии «Узбекистан – 2030» по развитию местного самоуправления и усилению участия граждан в управлении на местах.

Второй проект, нацеленный на разработку нормативно-правовой основы стратегического планирования, раскрывает

системные проблемы действующей практики – фрагментарность правового регулирования, отсутствие единых стандартов подготовки среднесрочных и долгосрочных программ, недостаточную согласованность документов разных уровней, а также слабую связь между целями, индикаторами и ресурсами. На основе анализа законодательства и международных стандартов сформулированы подходы к построению иерархии стратегических документов, разграничению полномочий органов государственной власти в этой сфере, укреплению роли парламента и местных представительных органов в определении приоритетов развития. Предложенные решения создают основу для последующей подготовки целостного законодательства о стратегическом планировании, что является необходимым условием реализации приоритетов Стратегии «Узбекистан – 2030» в части устойчивого экономического роста, сбалансированного регионального развития и эффективного использования бюджетных средств.

Третий проект посвящён внедрению ИТ-технологий в систему стратегического планирования, нормотворчества и муниципального управления. В условиях курса на цифровую трансформацию, закреплённого в стратегических документах, особое значение приобретает переход от разрозненных информационных систем к единой цифровой экосистеме, обеспечивающей сбор и анализ данных, мониторинг исполнения программ, прозрачность решений и обратную связь с населением. В брошюре представлены результаты анализа действующих цифровых платформ, предложены подходы к их интеграции, к стандартизации данных и регламентов работы, а также к институционализации использования аналитических инструментов, включая элементы искусственного интеллекта, в законотворческом и управленческом цикле. При этом подчёркивается, что цифровые решения должны усиливать, а не подменять ответственность должностных лиц, служить инструментом повышения обоснованности и предсказуемости государственных решений.

Четвёртый проект связан с разработкой учебно-методических материалов по подготовке и переподготовке кадров в сфере правовой политики и стратегического планирования. Стратегия «Узбекистан – 2030» исходит из того, что устойчивость реформ зависит от качества человеческого капитала и наличия профессиональных команд на

всех уровнях публичного управления. В этой связи в брошюре представлены результаты работы по формированию современного учебно-методического пособия «Основы стратегического планирования», ориентированного на практические потребности государственных служащих. Пособие призвано обеспечить единые подходы к постановке целей, выбору приоритетов, разработке индикаторов, оценке рисков и мониторингу реализации программ, а также встроено в более широкий процесс формирования системы подготовки аналитиков и управленцев в сфере государственного управления и права. Тем самым создаётся кадровая основа для внедрения предложений, выработанных в рамках всех четырёх проектов.

Важной особенностью представленных материалов является их комплексный характер. Речь идёт не только о научно-аналитическом осмыслении проблем, но и о предложении конкретных проектов нормативных актов, методик, структурных моделей и образовательных программ, которые могут быть непосредственно использованы органами государственной власти и управления на национальном и местном уровнях. Брошюра демонстрирует, как единая логика реформ – от децентрализации полномочий и стратегического планирования до цифровизации и подготовки кадров – может быть воплощена в согласованном пакете правовых и организационных решений. Такой подход отвечает требованиям времени и создаёт предпосылки для формирования устойчивой системы «обучающегося государства», способного постоянно корректировать свои политики на основе данных, анализа и обратной связи.

Результаты, представленные в брошюре, соотносятся с несколькими ключевыми направлениями Стратегии «Узбекистан – 2030» – формированием эффективной и подотчётной системы публичной власти, укреплением роли махалли и других институтов гражданского общества, переходом к модели устойчивого территориального развития, цифровизацией управления и развитием профессиональной государственной службы. Реализация предлагаемых подходов позволит повысить качество подготовки и исполнения государственных программ, обеспечить большую прозрачность бюджетных и управленческих решений, расширить участие граждан в выработке и мониторинге стратегических

документов. Тем самым исследовательские инициативы Центра получают прямое продолжение в практической плоскости реализации стратегии долгосрочного развития страны.

Данная брошюра может оказать практическое содействие государственным органам в реализации целей Стратегии «Узбекистан – 2030». Предлагаемые в ней выводы и рекомендации ориентированы на законодательные и исполнительные органы власти, Кенгаши народных депутатов и хокимияты, а также на образовательные и научные учреждения, участвующие в подготовке кадров для системы государственного управления. Рассчитываем, что опубликованные материалы будут востребованы при разработке и совершенствовании нормативно-правовой базы, институциональных реформ, отраслевых и региональных стратегий, а также программ подготовки и повышения квалификации государственных служащих.

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**
(политико-правовые исследования в рамках реализации
узбекско-германского проекта
«Надлежащее государственное управление»)

Редактор: М.Талипова
Корректор: Н.Ниязова
Верстальщик: Б.Хайдаров

Подписано в печать 23.11.2025. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Гарнитура Times. Офисная бумага. Ризографная печать
Усл.печ.л. 31,75, Изд.п.л. 23.4
Тираж 100. Заказ № 23-11/192
Тел: (99) 832 99 79; (77) 300 99 09
Отпечатано в типографии ООО “IMPRESS MEDIA”
Ташкент, Яккасарой, ул. Кушбеги, 6.