SOLIQ BOSHQARMALARIDA AGILE MENEJMENTGA TAYYORLIKNING TASHKILIY, MADANIY VA BOSHQARUV KO‘RSATKICHLARI TAHLILI

Sayfiyev Jasur Ravshanovich
Davlat siyosati va boshqaruv akademiyasi mustaqil tadqiqotchisi.
j.sayfiev.r@gmail.com

Annotatsiya. *Maqolada hududiy soliq boshqarmalarining Agile menejment tamoyillarini joriy etishga tayyorligini baholashning tashkiliy, madaniy va boshqaruv ko‘rsatkichlari tizimi asoslanadi. Agile-transformatsiya bo‘yicha xalqaro adabiyotlar va davlat sektori tajribasi tahlili asosida uch blok va 12 ta indikatordan iborat diagnostik model taklif etilgan, besh ballik shkalada xususiy va integral tayyorgarlik indekslarini hisoblash tartibi hamda tayyorgarlik darajalarini talqin qilish mezonlari ishlab chiqilgan. Normativ-huquqiy baza va tashkiliy tuzilma tahlili Agile eng maqsadga muvofiq bo‘lgan (soliq to‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish, raqamli loyihalar, ichki boshqaruv) hamda qat’iy reglamentlangan, faqat cheklangan moslashuv mumkin bo‘lgan faoliyat yo‘nalishlarini ajratish imkonini berdi. Natijalar soliq organlarida Agile-transformatsiya yo‘l xaritasini ishlab chiqishda foydalanilishi mumkin.*

Kalit so‘zlar: *Agile menejment, soliq boshqarmalari, o‘zgarishlarga tayyorlik, tashkiliy madaniyat, tayyorgarlik indeksi, davlat boshqaruvi.*

Аннотация. *В статье обосновывается система организационных, культурных и управленческих показателей готовности региональных налоговых управлений к внедрению принципов Agile-менеджмента. На основе анализа международной литературы по Agile-трансформации и опыта государственного сектора предложена диагностическая модель из трёх блоков и 12 индикаторов, определён порядок расчёта частных и интегрального индексов готовности по пятибалльной шкале, а также критерии интерпретации уровней готовности. Анализ нормативно-правовой базы и организационной структуры налоговых органов позволил выделить направления деятельности, где применение Agile наиболее целесообразно (сервис для налогоплательщиков, цифровые проекты, внутреннее управление), и направления жёсткой регламентации, где возможна лишь ограниченная*

адаптация. Результаты могут быть использованы при разработке дорожной карты Agile-трансформации налоговых органов.

Ключевые слова: *Agile-менеджмент, налоговые органы, готовность к изменениям, организационная культура, индекс готовности, государственное управление.*

Abstract. *The article substantiates a system of organizational, cultural and managerial indicators for assessing the readiness of regional tax offices to adopt Agile management principles. Drawing on international literature on Agile transformation and public-sector experience, it proposes a diagnostic model of three blocks and twelve indicators, a procedure for calculating block-level and integral readiness indices on a five-point scale, and criteria for interpreting readiness levels. An analysis of the regulatory framework and organizational structure of tax authorities identifies activity areas where Agile is most applicable (taxpayer services, digital projects, internal management) and areas of strict regulation where only limited adaptation is feasible. The findings can inform the design of a roadmap for Agile transformation in tax administrations.*

Keywords: *Agile management, tax offices, change readiness, organizational culture, readiness index, public administration.*

1. Kirish

So‘nggi yillarda soliq ma’muriyatchiligi raqamlashtirish, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv va soliq to‘lovchiga yo‘naltirilgan xizmat ko‘rsatish tomon izchil o‘zgarmoqda. OECD tomonidan ilgari surilgan «Soliq ma’muriyatchiligi 3.0» konsepsiyasi soliq jarayonlarini soliq to‘lovchining kundalik faoliyati va raqamli tizimlariga tabiiy tarzda integratsiya qilishni nazarda tutadi [15]. O‘zbekistonda 2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasi ham davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish va raqamli xizmatlarni rivojlantirishni ustuvor vazifalar sifatida belgilagan [14]. Bunday sharoitda o‘zgarishlarga tez moslashuvchi boshqaruv yondashuvi — Agile menejmentga qiziqish tabiiy ortib bormoqda.

Agile g‘oyalari dastlab dasturiy ta’minot ishlab chiqish sohasida shakllangan bo‘lib, ularning asosi 2001 yildagi Manifestda ifodalangan [1]. Keyinchalik bu tamoyillar Scrum kabi ishchi tizimlar orqali [2] keng tashkilotlar boshqaruviga yoyildi [3, 4]. Bugungi kunda Agile faqat IT-jamoalarning uslubi emas, balki murakkab va noaniq sharoitda qaror qabul qilish hamda mijozga tez qiymat yetkazishga qaratilgan umumiy boshqaruv yondashuvi sifatida qaralmoqda.

Davlat sektorida Agile tatbiqi xususiy sektordan sezilarli farq qiladi: unda qonuniy cheklovlar, byudjet sikllari, yuqori hisobdorlik talablari va ierarxik boshqaruv mavjud [8, 9]. Soliq organlari uchun bu xususiyatlar yanada kuchli namoyon bo‘ladi, chunki ularning faoliyati qonuniylik, bir xillik va soliq to‘lovchilar huquqlarining tengligi tamoyillariga tayanadi. Shu bilan birga soliq to‘lovchilarning kutishlari ham o‘zgarmoqda: ular tezkor, tushunarli va masofaviy xizmat olishni talab qilmoqda. Agar tashkilotning tayyorlik darajasi oldindan baholanmasa, Agile joriy etish shakldagina qolib, real ish uslubini o‘zgartirmasligi, ya’ni transformatsiya rasmiy tus olishi xavfi mavjud.

Tadqiqotning maqsadi — hududiy soliq boshqarmalarining Agile menejmentga tayyorligini tavsiflovchi tashkiliy, madaniy va boshqaruv ko‘rsatkichlari tizimini asoslash hamda ularni baholash metodikasini taklif etishdir. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar hal etildi: birinchidan, Agile-transformatsiya muvaffaqiyat omillarini adabiyotlar asosida umumlashtirish; ikkinchidan, soliq organlari xususiyatlarini hisobga olgan indikatorlar tizimini shakllantirish; uchinchidan, integral tayyorgarlik indeksini hisoblash va talqin qilish tartibini belgilash; to‘rtinchidan, Agile qo‘llanishi mumkin bo‘lgan faoliyat yo‘nalishlarini aniqlash.

Tadqiqot ob’ekti — hududiy soliq boshqarmalarining tashkiliy-boshqaruv tizimi, predmeti esa ularning Agile menejmentga tayyorlik darajasini belgilovchi omillar majmuidir. Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy-adabiyot tahlili, ekspert baholash va statistik guruhlash usullaridan foydalanildi. Ilmiy yangiligi shundaki, tayyorlik uch o‘lchamli (tashkiliy, madaniy, boshqaruv) indikatorlar tizimi sifatida ifodalanib, soliq organlarining reglamentlanganlik xususiyatiga moslashtirilgan. Amaliy ahamiyati esa natijalardan diagnostika o‘tkazish va transformatsiyani bosqichma-bosqich rejalashtirishda foydalanish mumkinligidadir.

2. Adabiyotlar tahlili

2.1. Agile tushunchasi va rivojlanishi

Agile Manifesti to‘rtta qadriyatni e’lon qiladi: shaxslar va o‘zaro hamkorlikni jarayon va vositalardan, ishlaydigan mahsulotni keng hujjatlardan, mijoz bilan hamkorlikni shartnoma muzokaralaridan, o‘zgarishlarga javob berishni qat’iy rejaga amal qilishdan ustun qo‘yish [1]. Manifestda o‘ng tomondagi elementlar ham qadrlanishi alohida ta’kidlanadi; bu soliq organlari uchun muhim, chunki hujjat va reglament ularning faoliyatida yo‘qolmaydi, faqat ustuvorlik masalasi qayta ko‘riladi. Scrum yo‘riqnomasi esa ish jarayonini shaffoflik, tekshiruv va moslashuv tamoyillari asosida qisqa sikllarda (sprintlarda) tashkil etadi [2].

Conboy agility tushunchasini o‘zgarishlarni yaratish va ularga javob berish qobiliyati sifatida talqin qiladi va uni faqat amaliyotlar to‘plami emas, balki tashkilotning xususiyati sifatida ko‘rishni taklif etadi [10]. Highsmith ham Agile’ni noaniqlik sharoitida qiymat yaratishga qaratilgan moslashuvchan boshqaruv falsafasi deb ta’riflaydi [11]. Denning esa Agile’ning boshqaruv darajasidagi mohiyatini uchta «qonun» orqali ochib beradi: mijoz qonuni (tashkilot mijozga qiymat yetkazishga yo‘naltirilishi), kichik jamoa qonuni (ishni kichik, o‘zini boshqaradigan jamoalarga topshirish) va tarmoq qonuni (ierarxiya o‘rniga gorizontal hamkorlik) [3]. Bu uch qonun mazkur maqoladagi madaniy va boshqaruv indikatorlarini tanlashda asos bo‘lgan.

Rigby, Sutherland va Takeuchi Agile eng samarali bo‘ladigan sharoitlarni aniq ko‘rsatadi: u muammolar murakkab, yechimlar oldindan noma’lum, talablar o‘zgaruvchan va hamkorlik imkoni mavjud bo‘lgan holatlarda foydali, oddiy takrorlanuvchi jarayonlarda esa kamroq mos [4]. Bu xulosa soliq organlari uchun muhim: ularda faoliyatning bir qismi qat’iy takrorlanuvchi (masalan, hisobotlarni qabul qilish va kameral tekshiruv), bir qismi esa innovatsion va noaniq (xizmatlarni raqamlashtirish, soliq to‘lovchilar bilan aloqa) xarakterga ega.

2.2. Tashkiliy madaniyat va o‘zgarishlarni boshqarish

Dikert, Paasivaara va Lassenius yirik tashkilotlardagi Agile-transformatsiyalar bo‘yicha tizimli sharhda asosiy qiyinchiliklar sifatida o‘zgarishlarga qarshilik, rahbariyat qo‘llab-quvvatlashining yetishmasligi va mavjud tashkiliy madaniyat bilan ziddiyatni ko‘rsatgan [7]. Kotter o‘zgarishlarni boshqarishda shoshilinchlik hissini yaratish, yetakchi koalitsiya tuzish, ko‘rinadigan qisqa muddatli yutuqlarga erishish va yangi yondashuvlarni madaniyatga mustahkamlashning ahamiyatini asoslaydi [6]. Bu qarashlarga ko‘ra, o‘zgarish faqat yangi amaliyotlarni e’lon qilish bilan emas, balki rahbariyatning izchil roli va xodimlarning ishtiroki bilan yuz beradi.

Madaniyatni tavsiflashda Cameron va Quinn «raqobatlashuvchi qadriyatlar» modelida to‘rt madaniyat turini — klan (hamkorlik va sodiqlik), adhokratiya (tashabbus va innovatsiya), bozor (natijaga yo‘nalganlik) va ierarxiya (nazorat va barqarorlik) turlarini ajratadi [5]. Denison esa tashkiliy madaniyatning to‘rt o‘lchamini — jalb etilganlik, izchillik, moslashuvchanlik va missiyani tavsiflaydi [12]. Ierarxiya madaniyati barqarorlik va aniq qoidalarni ta’minlaydi, ammo moslashuvchanlik va tashabbusni cheklashi mumkin. Ushbu modellar madaniy ko‘rsatkichlarni o‘lchash uchun nazariy asos bo‘ladi.

2.3. Davlat sektorida Agile

Davlat sektoriga oid tadqiqotlarda Mergel davlat idoralarida Agile innovatsion boshqaruv vositasi sifatida qaralishi mumkinligini, biroq hisobdorlik, xaridlar va normativ talablar bilan bog‘liq maxsus to‘siqlar mavjudligini ko‘rsatgan [8]. Mergel, Ganapati va Whitford Agile’ni davlat boshqaruvida yangi boshqaruv usuli sifatida ko‘rib, uning ierarxik tuzilmalar bilan uyg‘unlashtirilishi masalalarini ochib bergan [9]. Ularning fikricha, davlat idoralarida Agile odatda butun tashkilotni birdaniga o‘zgartirish orqali emas, balki alohida loyihalar va jamoalarda sinab ko‘rish orqali kengayadi.

2.4. Soliq ma’muriyatchiligi konteksti va tadqiqot bo‘shlig‘i

Soliq ma’muriyatchiligida asosiy o‘zgarishlar raqamlashtirish va soliq to‘lovchi bilan aloqani soddalashtirishga qaratilgan [15]. O‘zbekistonda soliq munosabatlari Soliq kodeksi bilan tartibga solinadi [13], strategik yo‘nalishlar esa Taraqqiyot strategiyasida belgilangan [14]. Bu hujjatlar Agile’ni «erkin» qo‘llash imkonini emas, balki qonuniy doirada qo‘llash zaruratini bildiradi.

Ko‘rib chiqilgan manbalarda Agile’ga tayyorlik asosan dasturiy ta’minot jamoalari va yirik xususiy tashkilotlar misolida o‘rganilgan. Hududiy soliq boshqarmalari darajasida tashkiliy, madaniy va boshqaruv o‘lchamlarini birgalikda qamrab oladigan hamda reglamentlanganlik omilini hisobga oladigan baholash metodikasi yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Mazkur maqola shu bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan.

3. Tadqiqot metodologiyasi

3.1. Diagnostik modelning mantig‘i

Adabiyotlar tahlili Agile’ga tayyorlikning uch asosiy o‘qini ko‘rsatdi: tashkiliy tuzilma va resurslar, tashkiliy madaniyat, rahbariyat va boshqaruv amaliyoti [3, 5–7, 12]. Shunga muvofiq baholash modeli uch blokdan iborat: tashkiliy, madaniy va boshqaruv. Har bir blokka to‘rttadan, jami o‘n ikkita indikator kiritilgan (1-jadval). Indikatorlar tanlanganda ikki mezon qo‘llanildi: ularning adabiyotlarda Agile muvaffaqiyati yoki to‘sig‘i sifatida tasdiqlanganligi hamda soliq boshqarmasi sharoitida o‘lchash imkoniyati mavjudligi.

1-jadval. Agile menejmentga tayyorlikni baholash indikatorlari tizimi

№	Blok	Indikator	O‘lchash usuli	Ma’lumot manbai
1	Tashkiliy	Tashkiliy tuzilmaning ierarxikligi va qaror qabul qilish bosqichlari soni	Ekspert baholash	Nizom, tuzilma

№	Blok	Indikator	O‘lchash usuli	Ma’lumot manbai
2	Tashkiliy	Funksiyalararo jamoalar va loyiha guruhlarining mavjudligi	So‘rovnoma	So‘rovnoma, buyruqlar
3	Tashkiliy	Loyiha va Agile bo‘yicha o‘qitilgan xodimlar ulushi	Foizni ballga aylantirish	Kadrlar bo‘limi
4	Tashkiliy	Axborot tizimlarining integratsiyasi va ma’lumotlar bilan ishlash imkoniyati	So‘rovnoma	So‘rovnoma, IT bo‘limi
5	Madaniy	Xodimlarning tashabbus va avtonomiya darajasi	So‘rovnoma (Likert)	So‘rovnoma
6	Madaniy	Xatolardan o‘rganishga munosabat (psixologik xavfsizlik)	So‘rovnoma (Likert)	So‘rovnoma
7	Madaniy	Gorizontal hamkorlik va axborot almashinuvi	So‘rovnoma (Likert)	So‘rovnoma
8	Madaniy	Soliq to‘lovchiga yo‘nalganlik va fikr-mulohazadan foydalanish	So‘rovnoma (Likert)	So‘rovnoma, murojaatlar
9	Boshqaruv	Rahbariyatning o‘zgarishlarga ochiqligi va qo‘llab-quvvatlashi	So‘rovnoma (Likert)	So‘rovnoma
10	Boshqaruv	Vakolatlarni quyi bo‘g‘inlarga topshirish (delegatsiya) darajasi	So‘rovnoma, ekspert baholash	So‘rovnoma, nizomlar
11	Boshqaruv	Qisqa sikllarda rejalashtirish va ko‘rsatkichlar tizimining moslashuvchanligi	Ekspert baholash	Reja-hisobotlar
12	Boshqaruv	Xatarlarni boshqarish va reglament talablari bilan uyg‘unlik	Ekspert baholash	Ichki nazorat hujjatlari

3.2. Indikatorlarning mazmuni

Tashkiliy blok tuzilma va resurslarni qamrab oladi. Birinchi indikator qaror qabul qilish zanjiri qanchalik uzun ekanini, ikkinchi indikator turli bo‘limlar xodimlaridan iborat jamoalar tuzish amaliyotini, uchinchi indikator xodimlarning loyiha va Agile bo‘yicha tayyorgarligini, to‘rtinchi indikator esa ma’lumotlar va axborot tizimlaridan tezkor foydalanish imkoniyatini bildiradi. Bu indikatorlar Denningning kichik jamoa va tarmoq qonunlariga [3] hamda Dikert va boshqalar ko‘rsatgan tashkiliy to‘siqlarga [7] asoslanadi.

Madaniy blok xodimlarning ish madaniyatini tavsiflaydi. Beshinchi indikator tashabbus ko‘rsatish va mustaqil qaror qabul qilishga ruxsat borligini, oltinchi indikator xato qilganda jazolanish o‘rniga undan saboq olish amaliyotini, yettinchi indikator bo‘limlar orasida axborot almashinuvini, sakkizinchi indikator soliq to‘lovchining fikr-mulohazasi ish jarayonini o‘zgartirishga ta’sir qilishini o‘lchaydi. Ular Cameron–Quinn va Denison modellariga [5, 12] hamda Denningning mijoz qonuniga [3] tayanadi.

Boshqaruv bloki rahbariyat va boshqaruv tizimining moslashuvchanligini baholaydi. To‘qqizinchi indikator rahbarning o‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlashini [6, 7], o‘ninchi indikator vakolatlarni topshirish darajasini, o‘n birinchi indikator rejalashtirish va samaradorlik ko‘rsatkichlari qisqa sikllarda qayta ko‘rib chiqilishini, o‘n ikkinchi indikator esa xatarlarni boshqarish va reglament talablari Agile amaliyotlari bilan qanchalik uyg‘unlashishini bildiradi. Oxirgi indikator davlat sektori xususiyatini [8, 9] modelga kiritish uchun zarur.

3.3. Ma’lumotlarni yig‘ish tartibi

Ma’lumotlar uch manbadan yig‘iladi: xodimlar so‘rovnomasi, ekspert baholash va hujjatlar tahlili. So‘rovnoma hududiy boshqarma rahbariyati, bo‘lim boshliqlari va inspektorlar orasida o‘tkaziladi; tanlanma hududlar bo‘yicha tabaqalashtirilgan bo‘lib, har bir hududdan uchala toifa vakillari qamrab olinishi lozim. Har bir savol bo‘yicha javob besh ballik shkalada beriladi: 1 ball — umuman rozi emasman, 5 ball — to‘liq roziman. Ilovada so‘rovnomaning namunaviy savollari keltirilgan. Ekspert baholash uchun soliq ma’muriyatchiligi va boshqaruv bo‘yicha kamida 7–10 nafar mutaxassis jalb qilinadi. Uchinchi indikator (o‘qitilgan xodimlar ulushi) rasmiy kadrlar ma’lumotlaridan olinadi va foiz ballga quyidagicha aylantiriladi: ulush 20 foizgacha bo‘lsa 1 ball, 21–40 foiz bo‘lsa 2 ball, 41–60 foiz bo‘lsa 3 ball, 61–80 foiz bo‘lsa 4 ball, 80 foizdan yuqori bo‘lsa 5 ball.

3.4. Indekslarni hisoblash va talqin qilish

Har bir blok bo‘yicha xususiy indeks shu blokdagi to‘rtta indikator ballarining oddiy o‘rtacha arifmetik qiymati sifatida topiladi. Shu tariqa tashkiliy, madaniy va boshqaruv bloklari uchun uchta xususiy indeks olinadi. Integral tayyorgarlik indeksi uchta xususiy indeksning o‘rtachasi bo‘lib, ekspertlar bloklarning ahamiyati teng emas deb hisoblasa, ular Delfi usuli bilan belgilagan vaznlar hisobga olinadi; vaznlar yig‘indisi birga teng bo‘lishi kerak. Ekspert vaznlari mavjud bo‘lmasa, uchala blok teng ahamiyatli deb olinadi. Indekslarning barchasi 1 dan 5 gacha oraliqda bo‘ladi va 2-jadvalga ko‘ra talqin qilinadi.

2-jadval. Tayyorgarlik darajalarini talqin qilish mezonlari

Indeks (ball)	Daraja	Amaliy ma’no
1,0 dan 2,0 gacha	Past	Avval tashkiliy va madaniy poydevorni yaratish; keng joriy etish erta
2,1 dan 3,0 gacha	Boshlang‘ich	Alohida kichik jamoalarda tajriba (pilot) o‘tkazish mumkin
3,1 dan 4,0 gacha	O‘rta	Tanlangan yo‘nalishlarda pilot loyihalar o‘tkazish va ularni kengaytirish
4,1 dan 5,0 gacha	Yuqori	Tizimli joriy etish va yo‘l xaritasini amalga oshirish

3.5. Statistik tekshiruv usullari

So‘rovnoma savollarining ichki izchilligi Kronbax alfa koeffitsienti bilan tekshiriladi; uning qiymati 0,7 dan past bo‘lmasligi maqsadga muvofiq. Hududlar orasidagi farq o‘zgaruvchanlik koeffitsienti, ya’ni standart og‘ishning o‘rtacha qiymatga nisbati bilan baholanadi. Indikatorlar orasidagi bog‘liqlik Spirmen tartib korrelyatsiyasi bilan, hududlar yoki respondent toifalari o‘rtasidagi farqlar esa Kruskal–Uollis mezoni bilan tekshiriladi. Ordinal (tartibli) shkala ishlatilgani uchun parametrik bo‘lmagan usullar afzal ko‘riladi.

4. Tahlil natijalari va muhokama

4.1. Tashkiliy-institutsional kontekst

Soliq organlari tizimi vertikal boshqaruv tamoyiliga asoslanadi: markaziy apparat, hududiy boshqarmalar va tuman (shahar) bo‘linmalari yagona uslubiyot va reglamentlar asosida ishlaydi. Soliq majburiyatlari, hisob-kitob va nazorat tartib-taomillari Soliq kodeksi bilan qat’iy belgilangan [13]. Bu holat tayyorlik baholashda ikki tomonlama ahamiyatga ega. Bir tomondan, ierarxiya va reglamentlanganlik Agile’ning o‘zini boshqaradigan jamoalar g‘oyasi bilan ziddiyat tug‘dirishi mumkin. Ikkinchi tomondan, qonuniylik va bir xillik soliq organlari uchun o‘zgarmas talab bo‘lib, Agile bu yadroni buzmasdan, uning atrofidagi ixtiyoriy tashkiliy zonada qo‘llanilishi kerak. Demak, tayyorlikni baholashda «Agile’ga mos keladimi?» degan savol o‘rniga «qaysi faoliyat yo‘nalishlarida va qanday darajada mos keladi?» degan savol qo‘yilishi to‘g‘riroq.

4.2. Tashkiliy blok bo‘yicha tahlil

Tashkiliy blokda asosiy tayanch nuqta — qaror qabul qilish zanjirining uzunligi va funksiyalararo hamkorlik imkoniyati. Vertikal tuzilmalarda ko‘pgina qarorlar

yuqori bo‘g‘inda kelishilishi talab qilinadi, bu esa o‘zgarishlarga javob berish tezligini pasaytiradi. Agile jamoalari esa kichik, turli kasb egalaridan iborat va qarorni ish joyida qabul qilish vakolatiga ega bo‘lishi kerak [3, 4]. Shu sababli birinchi va ikkinchi indikatorlar bo‘yicha past ballar kutilishi mumkin; biroq bu faraz haqiqiy ma’lumotlar bilan tekshirilishi zarur. Uchinchi va to‘rtinchi indikatorlar tayyorlikning «yumshoq bo‘lmagan» tomonini ko‘rsatadi: o‘qitilgan kadrlar va integratsiyalashgan axborot tizimlarisiz Agile amaliyotlari (masalan, qisqa sikllarda natijani ko‘rish) qiyin kechadi. Raqamlashtirish dasturlari [14, 15] bu blok uchun imkoniyat yaratadi, chunki ma’lumotlarga tezkor kirish qisqa fikr-mulohaza sikllarining shartidir.

4.3. Madaniy blok bo‘yicha tahlil

Madaniy blok tayyorlikning eng sezgir qismi hisoblanadi. Cameron va Quinn modeli bo‘yicha [5], qonuniylik va nazoratga asoslangan tashkilotlarda ierarxiya madaniyati va natijaga yo‘nalganlik (bozor madaniyati) ustun bo‘lishi mumkin. Bunday muhitda xodimlar odatda yuqoridan berilgan ko‘rsatmaga amal qilishga o‘rganadi, xatoga esa jazo sifatida qaraladi. Agile esa aksincha, tajriba o‘tkazish, xatodan tez o‘rganish va tashabbusni talab qiladi [3, 7]. Shu bois beshinchi va oltinchi indikatorlar, ya’ni tashabbus va psixologik xavfsizlik, tayyorlikning hal qiluvchi ko‘rsatkichlari sifatida qaraladi.

Yettinchi indikator (gorizontal hamkorlik) Denningning tarmoq qonuni [3] va Denisonning jalb etilganlik o‘lchami [12] bilan bog‘liq. Sakkizinchi indikator (soliq to‘lovchiga yo‘nalganlik) davlat xizmati kontekstida alohida ahamiyat kasb etadi: soliq to‘lovchi «mijoz» sifatida ko‘rilganda, uning murojaatlari va shikoyatlari xizmatni takomillashtirishning qimmatli manbaiga aylanadi. Shuni ta’kidlash lozimki, madaniyatni faqat so‘rovnoma orqali to‘liq o‘lchab bo‘lmaydi; shuning uchun natijalarni hujjatlar tahlili va chuqurlashtirilgan suhbatlar bilan to‘ldirish tavsiya etiladi.

4.4. Boshqaruv bloki bo‘yicha tahlil

Boshqaruv blokida rahbarning roli markaziy o‘rin tutadi. Kotter va Dikert va boshqalar tadqiqotlariga ko‘ra [6, 7], rahbariyat qo‘llab-quvvatlamasa, o‘zgarish boshlanmaydi yoki tez to‘xtaydi. To‘qqizinchi indikator rahbarning nafaqat so‘zda, balki resurs ajratish va qaror qabul qilish orqali ham o‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlashini o‘lchaydi. O‘ninchi indikator vakolatlarni topshirish orqali kichik jamoalarga mustaqillik berilishini, o‘n birinchi indikator esa an’anaviy yillik yoki choraklik rejalar bilan birga qisqa sikllarda ishni qayta ko‘rib chiqish imkoniyati borligini ko‘rsatadi.

O‘n ikkinchi indikator davlat sektoriga xos: xatarlarni boshqarish, ichki nazorat va reglament talablari Agile amaliyotlariga to‘siq bo‘lmasligi yoki ular bilan kelishilgan holda ishlashi kerak [8, 9]. Masalan, qisqa sikllarda ishlash nazorat tartib-taomillarini bekor qilmaydi, balki ularni jarayonga kiritilgan holda tashkil etadi. Bu indikator past bo‘lsa, ko‘pincha Agile «qonunga zid» degan xavotir bilan bog‘liq bo‘ladi va ushbu xavotirni normativ tushuntirishlar hamda aniq chegaralar bilan yumshatish mumkin.

4.5. Agile qo‘llanish zonalari

Rigby va boshqalar mezonlari [4] hamda Mergel tavsiyalari [8] asosida soliq boshqarmalari faoliyati reglamentlanish darajasi va noaniqlik darajasi bo‘yicha guruhlandi (3-jadval). Baholash ekspert fikriga asoslangan bo‘lib, modelni sinovdan o‘tkazish jarayonida amaliy so‘rov orqali aniqlashtiriladi.

3-jadval. Faoliyat yo‘nalishlarining Agile’ga moslik darajasi (ekspert baholash)

Faoliyat yo‘nalishi	Reglamentlanish	Noaniqlik darajasi	Agile’ga moslik
Kameral va joyida soliq nazorati	Juda yuqori	Past	Past (faqat ichki jarayonlarni takomillashtirish)
Soliq to‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish va maslahat	O‘rta	Yuqori	Yuqori
Raqamli xizmat va axborot tizimlarini takomillashtirish	O‘rta	Yuqori	Yuqori
Tahlil va xatarlarni baholash	O‘rta	O‘rta–yuqori	O‘rta–yuqori
Ichki boshqaruv, kadrlar va o‘qitish	O‘rta	O‘rta	O‘rta

Jadvaldan ko‘rinadiki, Agile’ni soliq boshqarmalarining butun faoliyatiga bir xilda yoyish o‘rinsiz. Nazorat funksiyalarida qonuniylik ustuvor bo‘lib, Agile elementlari (qisqa fikr-mulohaza sikllari, jamoaviy muhokama, retrospektiva) faqat jarayonlarni takomillashtirish darajasida qo‘llanadi. Xizmat ko‘rsatish va raqamli loyihalar esa pilot sifatida eng mos yo‘nalishdir, chunki bu yerda noaniqlik yuqori, natija soliq to‘lovchi fikri orqali tez tekshiriladi va reglament cheklovlari nisbatan

yumshoqroq. Bunday tabaqalashtirilgan yondashuv Rigby va boshqalarning «Agile hamma joyga emas» degan xulosasiga [4] mos keladi.

4.6. Modelning qo‘llanish imkoniyatlari va ilmiy farazlar

Adabiyotlardagi xulosalarga [5, 7] tayangan holda modelni amalda sinovdan o‘tkazishda tekshirilishi mumkin bo‘lgan uchta ilmiy faraz shakllantiriladi. Birinchi faraz: hududiy boshqarmalarda ierarxiya va bozor madaniyati turlari ustun bo‘lib, adhokratiya va klan madaniyati elementlari nisbatan zaif. Ikkinchi faraz: madaniy blok indeksi tashkiliy va boshqaruv bloklari indekslariga nisbatan past bo‘ladi. Uchinchi faraz: kadrlarning o‘qitilganligi va rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi o‘rtasida musbat bog‘liqlik mavjud. Bu farazlar ushbu maqolada tasdiqlangan natija sifatida emas, balki modelni keyingi bosqichda sinash yo‘nalishi sifatida ilgari suriladi.

Taklif etilgan model soliq organlari boshqaruvi uchun to‘rtta amaliy vazifani hal qilish imkonini beradi. Birinchidan, hududiy boshqarmalarni yagona mezonlar bo‘yicha solishtirish va tayyorlik darajasi bo‘yicha guruhlash mumkin. Ikkinchidan, o‘n ikkita indikator orasidan eng zaif bo‘g‘inlarni ajratib, cheklangan resurslarni aynan shu yo‘nalishlarga yo‘naltirish mumkin. Uchinchidan, baholashni muayyan davr (masalan, yiliga bir marta) oralig‘ida takrorlab, transformatsiya dinamikasini kuzatish mumkin. To‘rtinchidan, Agile amaliyotlari joriy etilgan pilot bo‘linmalarda indekslarning o‘zgarishi orqali joriy etishning samarasini baholash mumkin.

Modelni amaliyotda sinovdan o‘tkazish quyidagi tartibda tavsiya etiladi. Dastlab hajmi va joylashuvi jihatidan bir-biridan farq qiladigan ikki-uch hududiy boshqarma tanlanadi. Ularda ilovada keltirilgan so‘rovnoma o‘tkaziladi, ekspertlar baholashi va hujjatlar tahlili amalga oshiriladi. So‘ngra savollar ichki izchilligi tekshirilib, past ko‘rsatkich bergan savollar qayta ishlanadi, xususiy va integral indekslar hisoblanadi hamda 2-jadval bo‘yicha talqin qilinadi. Sinov natijalariga ko‘ra indikatorlar soni va o‘lchash usullari aniqlashtiriladi, shundan keyingina model boshqa hududlarga kengaytiriladi. Bunday bosqichma-bosqich yondashuv Agile’ning o‘zi tamoyillariga — qisqa sikllar va fikr-mulohazaga tayanishga mos keladi va davlat idoralarida Agile odatda kichik pilotlardan boshlanishi haqidagi xulosalar [9] bilan uyg‘un.

4.7. Natijalarni muhokama qilish mantig‘i

Natijalar olingach, ular bo‘yicha qaror qabul qilish quyidagi mantiqqa tayanadi (4-jadval). Bunda eng past xususiy indeks ustuvor yo‘nalishni ko‘rsatadi. Dikert va boshqalar ta’kidlaganidek, madaniyat va rahbariyat omillari e’tiborsiz qolsa, texnik

amaliyotlar (Scrum, kanban) joriy etilgan taqdirda ham transformatsiya barqaror bo‘lmaydi [7].

4-jadval. Eng past blok bo‘yicha ustuvor chora-tadbirlar

Eng past blok	Ustuvor chora-tadbirlar
Tashkiliy	Funksiyalararo loyiha guruhlarini tuzish; qaror qabul qilish bosqichlarini qisqartirish; xodimlarni loyiha boshqaruvi va Agile bo‘yicha o‘qitish; axborot tizimlari integratsiyasini kuchaytirish
Madaniy	Xatalardan o‘rganish amaliyotini joriy etish (retrospektivalar); tashabbusni rag‘batlantirish; soliq to‘lovchi fikr-mulohazasini ish jarayoniga kiritish; rahbarlar uchun madaniy o‘zgarishlar bo‘yicha o‘quv dasturi
Boshqaruv	Vakolatlarni topshirish chegaralarini aniq belgilash; ko‘rsatkichlar tizimini qisqa sikllarga moslashtirish; xatarlar va reglamentga oid tushuntirishlar tayyorlash; rahbariyat uchun o‘zgarishlarni boshqarish o‘qitishi

5. Xulosa va tavsiyalar

Tadqiqot natijasida quyidagi xulosalar shakllantirildi. Birinchidan, soliq boshqarmalarida Agile’ga tayyorlikni tashkiliy, madaniy va boshqaruv o‘lchamlarida, o‘n ikkita indikator va besh ballik shkala bilan baholash mumkin; taklif etilgan integral indeks tayyorlik darajasini solishtirish va ustuvorliklarni belgilash imkonini beradi. Ikkinchidan, soliq nazorati funksiyalari qat’iy reglamentlanganligi sababli Agile’ni «hammasiga bir xil» qo‘llash mumkin emas; eng mos yo‘nalishlar soliq to‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish, raqamli loyihalar va ichki boshqaruvdir. Uchinchidan, adabiyotlar [7, 9] transformatsiya muvaffaqiyati texnik amaliyotlardan ko‘ra madaniyat va rahbariyat qo‘llab-quvvatlashiga ko‘proq bog‘liqligini ko‘rsatadi, shu bois tayyorlikni baholashda madaniy blokka alohida e’tibor berish talab qilinadi.

Amaliy tavsiyalar quyidagilardan iborat: diagnostikani avval bir nechta hududiy boshqarmada sinov tariqasida o‘tkazish; natijalar bo‘yicha darajalangan yo‘l xaritasi tuzish; Agile’ni avval xizmat ko‘rsatish va raqamli loyihalarda sinab, so‘ng tajribani kengaytirish; rahbar kadrlar uchun o‘zgarishlarni boshqarish bo‘yicha o‘qitishni tashkil etish.

Tadqiqotning cheklovlari: taklif etilgan indikatorlar tizimi va zonalar xaritasi nazariy-analitik xarakterga ega; modelning amaliy sinovi keyingi bosqich vazifasi hisoblanadi, so‘rovnoma javoblari esa respondentlarning subyektiv fikrini aks

ettiradi. Keyingi tadqiqotlar uchun yo‘nalish — Agile joriy etilgan pilot bo‘linmalarda xizmat sifati va jarayon davomiyligi ko‘rsatkichlarining o‘zgarishini o‘lchash hamda modelni boshqa hududlarda sinash.

Adabiyotlar

1. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. https://agilemanifesto.org

2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020.

3. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM, 2018.

4. Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40–50.

5. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

6. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

7. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review // Journal of Systems and Software. 2016. Vol. 119. P. 87–108.

8. Mergel I. Agile innovation management in government: A research agenda // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 516–523.

9. Mergel I., Ganapati S., Whitford A.B. Agile: A new way of governing // Public Administration Review. 2021. Vol. 81, No. 1. P. 161–165.

10. Conboy K. Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development // Information Systems Research. 2009. Vol. 20, No. 3. P. 329–354.

11. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley, 2009.

12. Denison D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990.

13. O‘zbekiston Respublikasining Soliq kodeksi. 2019 yil 30 dekabr, ORQ-599-son.

14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «2022–2026 yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi 2022 yil 28 yanvardagi PF-60-son Farmoni.

15. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris: OECD Publishing, 2020.