HUDUDIY SOLIQ BOSHQARMALARIDA AGILE MENEJMENT TAMOYILLARIDAN FOYDALANISH ISTIQBOLLARINI BAHOLASH: STATISTIK METODIKA VA SSENARIY TAHLILI

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

Annotatsiya. *Maqolada hududiy soliq boshqarmalari faoliyatida Agile menejment tamoyillaridan foydalanish istiqbollarini empirik-statistik baholash metodikasi ishlab chiqilgan. Istiqbol ikki o‘lchamda — kutilayotgan samara va amalga oshirish imkoniyati bo‘yicha sakkiz mezon asosida baholanadi, natijalar «istiqbol matritsasi»da joylashtirilib, soliq boshqarmalarining sakkizta asosiy jarayoni bo‘yicha ustuvorlik tartibi aniqlangan. Jarayonlarga mos Agile amaliyotlari (Kanban, Scrum, retrospektiva, maqsadlar va natijalar tizimi) tanlangan, uchta joriy etish ssenariysi va asosiy xatarlar tahlil qilingan. Joriy etish samarasini o‘lchash uchun ko‘rsatkichlar tizimi va pilot hamda nazorat bo‘linmalarni solishtirishga asoslangan statistik baholash dizayni taklif etilgan. Natijalar transformatsiyaning bosqichma-bosqich yo‘l xaritasini tuzishda qo‘llanilishi mumkin.*

Kalit so‘zlar: *Agile menejment, soliq boshqarmalari, istiqbollarni baholash, ssenariy tahlili, samaradorlik ko‘rsatkichlari, pilot loyiha.*

Аннотация. *В статье разработана методика эмпирико-статистической оценки перспектив применения принципов Agile-менеджмента в деятельности региональных налоговых управлений. Перспективы оцениваются по двум измерениям — ожидаемому эффекту и возможности реализации — на основе восьми критериев; результаты размещаются в «матрице перспектив», что позволило определить приоритетность восьми основных процессов налоговых управлений. Подобраны соответствующие процессам практики Agile (Kanban, Scrum, ретроспектива, система целей и результатов), проанализированы три сценария внедрения и основные риски. Для измерения эффекта предложены система показателей и дизайн статистической оценки, основанный на*

сопоставлении пилотных и контрольных подразделений. Результаты могут быть использованы при составлении поэтапной дорожной карты трансформации.

Ключевые слова: *Agile-менеджмент, налоговые управления, оценка перспектив, сценарный анализ, показатели эффективности, пилотный проект.*

Abstract. *The article develops an empirical and statistical methodology for assessing the prospects of applying Agile management principles in regional tax offices. Prospects are assessed along two dimensions, expected benefit and feasibility, using eight criteria; the results are placed in a «prospects matrix» that ranks eight core processes of tax offices by priority. Suitable Agile practices (Kanban, Scrum, retrospectives, a goals-and-results system) are matched to the processes, and three implementation scenarios and the main risks are analyzed. To measure the effect of adoption, the article proposes a system of indicators and a statistical evaluation design based on comparing pilot and control units. The findings can be used to draw up a phased roadmap for transformation.*

Keywords: *Agile management, tax offices, prospects assessment, scenario analysis, performance indicators, pilot project.*

1. Kirish

Soliq organlari faoliyatiga qo‘yiladigan talablar izchil murakkablashmoqda: soliq to‘lovchilar tezkor va qulay xizmat kutmoqda, davlat esa soliq bazasini kengaytirish, ma’muriy yukni kamaytirish va nazoratni ma’lumotlarga asoslangan xatarlar tahliliga o‘tkazishni talab qilmoqda. OECD soliq ma’muriyatchiligining kelgusi modelini soliq to‘lovchilar hayotiga integratsiyalashgan, raqamli va xizmatga yo‘naltirilgan tizim sifatida ta’riflaydi [13]. O‘zbekistonda esa 2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasi davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish va xizmatlarni raqamlashtirishni ustuvor vazifa sifatida belgilagan [15]. Bunday o‘zgarishlar sharoitida tashkilotlarning moslashuvchanligi hal qiluvchi omilga aylanadi, Agile menejment esa aynan moslashuvchanlikni oshirishga qaratilgan yondashuv sifatida e’tibor qozonmoqda.

Biroq Agile’ni soliq organlarida qo‘llash istiqbollari haqidagi qarashlar ko‘pincha umumiy fikrlar darajasida qoladi: «Agile foydali» yoki «soliq organlariga mos emas» degan qarama-qarshi da’volar aniq mezonlar va o‘lchovlarsiz ilgari suriladi. Holbuki, soliq boshqarmasi bir xil bo‘lmagan jarayonlar majmuidir: ularning ba’zilari qonun bilan qat’iy belgilangan, ba’zilari esa noaniq va

o‘zgaruvchan talablarga duch keladi [4]. Shu bois istiqbollarni butun tashkilot uchun umumiy emas, jarayonlar kesimida, o‘lchanadigan mezonlar asosida baholash zarur.

Tadqiqotning maqsadi — hududiy soliq boshqarmalarida Agile menejment tamoyillaridan foydalanish istiqbollarini empirik-statistik baholash metodikasini ishlab chiqish va uni jarayonlar kesimida qo‘llash. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: birinchidan, istiqbolni baholash mezonlari tizimini asoslash; ikkinchidan, soliq boshqarmalarining asosiy jarayonlarini istiqbol matritsasi bo‘yicha guruhlash; uchinchidan, jarayonlarga mos Agile amaliyotlarini tanlash; to‘rtinchidan, joriy etish ssenariylari va xatarlarini tahlil qilish; beshinchidan, samarani o‘lchash ko‘rsatkichlari va statistik baholash dizaynini taklif etish; oltinchidan, bosqichma-bosqich yo‘l xaritasini shakllantirish.

Tadqiqot ob’ekti — hududiy soliq boshqarmalarining faoliyat jarayonlari, predmeti — ularda Agile tamoyillarini qo‘llash istiqbollari va samarasini baholash usullari. Tadqiqotda tizimli tahlil, ekspert baholash, ssenariy tahlili, ko‘p mezonli tanlash va statistik solishtirish usullaridan foydalanildi. Ilmiy yangiligi istiqbolni ikki o‘lchamli (samara va amalga oshirish imkoniyati) mezonlar tizimi sifatida ifodalash, uni soliq organlarining reglamentlanganlik xususiyatiga moslashtirish hamda samarani pilot va nazorat bo‘linmalar solishtirmasi orqali baholash dizaynini taklif etishdadir. Amaliy ahamiyati natijalardan transformatsiya ustuvorliklarini asoslashda foydalanish mumkinligidadir.

2. Adabiyotlar tahlili

2.1. Agile amaliyotlari va ularning qo‘llanish sharoiti

Agile qadriyatlari Manifestda ifodalangan bo‘lib, ular jamoaviy hamkorlik, ishlaydigan natija, mijoz bilan yaqin aloqa va o‘zgarishlarga javob berishni ustun qo‘yadi [1]. Amaliyotda bu qadriyatlar turli usullar orqali ro‘yobga chiqariladi. Scrum ishni qisqa sikllarga bo‘lib, har sikl oxirida natijani tekshirish va keyingi siklni rejalashtirishni nazarda tutadi [2]. Kanban esa ishning vizual boshqaruviga, jarayondagi bir vaqtdagi vazifalar sonini cheklashga va oqimni uzluksiz yaxshilashga asoslanadi; u ayniqsa doimiy oqib keladigan ish, masalan murojaatlar bilan ishlash uchun qulay [3]. Denning bu amaliyotlar ortidagi boshqaruv mantig‘ini mijozga yo‘nalganlik, kichik jamoalar va gorizontal hamkorlik sifatida umumlashtiradi [8].

Rigby, Sutherland va Takeuchi Agile’ning barcha vaziyatga mos kelmasligini ta’kidlab, uning samarali bo‘lishi uchun muammolarning murakkabligi, talablarning o‘zgaruvchanligi va jamoaviy hamkorlik imkoniyati kabi shartlarni sanaydi [4]. Bu qarash istiqbollarni baholashda jarayonlarni bir-biridan farqlash zarurligini

asoslaydi: bir jarayonda Agile katta samara berishi, boshqasida esa ortiqcha murakkablik keltirishi mumkin.

2.2. Davlat sektorida Agile va natijalarni baholash

Mergel davlat idoralarida Agile innovatsiyalarni boshqarish vositasi sifatida qo‘llanishi mumkinligini, biroq bunda hisobdorlik va normativ cheklovlar hisobga olinishi kerakligini ko‘rsatgan [5]. Mergel, Ganapati va Whitford davlat boshqaruvida Agile odatda pilot loyihalar orqali kengayishini, muvaffaqiyat esa rahbariyat qo‘llab-quvvatlashi va hududiy sharoitga moslashuvga bog‘liqligini qayd etadi [6]. Dikert va boshqalarning tizimli sharhi katta tashkilotlarda transformatsiya muvaffaqiyatsizligining asosiy sabablari — qarshilik, qo‘llab-quvvatlashning yetishmasligi va noaniq maqsadlar ekanini ko‘rsatadi [7]. Kotter esa o‘zgarishlarni ko‘rinadigan qisqa muddatli yutuqlar bilan mustahkamlash zarurligini ta’kidlaydi [9].

Samarani o‘lchash masalasida Kaplan va Norton muvozanatlashtirilgan ko‘rsatkichlar tizimida moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan birga mijoz, ichki jarayonlar va o‘qish hamda rivojlanish ko‘rsatkichlarini kiritishni tavsiya qiladi [10]; Doerr esa maqsadlar va asosiy natijalar tizimi (OKR) orqali strategik maqsadlarni o‘lchanadigan qisqa sikllik natijalar bilan bog‘lashni ko‘rsatadi [11]. Joriy etish samarasini ishonchli baholash uchun esa tajriba va kvazitajriba dizaynlari — tajriba va nazorat guruhlarini solishtirish, davrlar bo‘yicha o‘zgarishni o‘lchash — qo‘llaniladi [12].

OECD soliq ma’muriyatchiligini raqamlashtirishni bir martalik loyiha emas, balki doimiy takomillashuv jarayoni sifatida ko‘radi: soliq to‘lovchilarning xatti-harakatlari va texnologiyalar o‘zgarib borgani sari xizmatlar ham muntazam qayta ko‘rib chiqilishi kerak [13]. Bu qarash Agile’ning qisqa sikllar va fikr-mulohazaga asoslangan mantig‘i bilan mazmunan yaqin. Shu bilan birga davlat sektorida joriy etish natijalarini o‘lchash masalasi alohida ahamiyat kasb etadi, chunki foyda har doim ham daromad ko‘rinishida emas, xizmat sifati, vaqt tejalishi va soliq to‘lovchining ishonchi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi [10].

2.3. Tadqiqot bo‘shlig‘i

Ko‘rib chiqilgan manbalar Agile’ning umumiy tamoyillari, davlat sektoridagi tajribalar va baholash usullarini alohida yoritadi. Biroq soliq boshqarmalari faoliyati jarayonlari kesimida istiqbollarni mezonlar asosida baholash, mos amaliyotlarni tanlash va samarani statistik dizayn bilan o‘lchashni yagona metodika sifatida birlashtirgan ishlar yetarli emas. Mazkur maqola shu bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan.

3. Tadqiqot metodologiyasi

3.1. Istiqbolni baholash mantig‘i

Ushbu tadqiqotda «istiqbol» tushunchasi ikki savolga javob sifatida ta’riflanadi: birinchi, Agile ushbu jarayonda qanday foyda berishi mumkin; ikkinchi, bu foydani mavjud huquqiy, tashkiliy va kadrlar sharoitida real olish mumkinmi. Jarayonning istiqboli faqat ikkala savolga ham ijobiy javob bo‘lganda yuqori hisoblanadi. Foyda katta, ammo amalga oshirish qiyin bo‘lsa, jarayon tayyorgarlik talab qiladi; amalga oshirish oson, ammo foyda kichik bo‘lsa, u ustuvor emas. Shu sababli baholash ikki mustaqil guruh mezonlari bo‘yicha olib boriladi.

3.2. Baholash mezonlari

Har bir guruhga to‘rttadan mezon kiritilgan (1-jadval). Kutilayotgan samara mezonlari soliq to‘lovchiga qiymat, jarayon tezligi, sifat va xodimlar jalb etilganligi jihatlarini qamrab oladi; amalga oshirish mezonlari esa reglamentlanganlik, kadrlar tayyorgarligi, axborot infratuzilmasi va rahbariyat qo‘llab-quvvatlashi kabi cheklovlarni aks ettiradi. Mezonlar Agile muvaffaqiyati va to‘siqlari haqidagi adabiyotlarga [4, 6, 7] hamda soliq faoliyatining xususiyatlariga [14] tayanadi.

1-jadval. Istiqbolni baholash mezonlari

№	Guruh	Mezon	Baholash ma’nosi
1	Kutilayotgan samara	Soliq to‘lovchi uchun qiymat va qulaylikning oshishi	Xizmat sifati va soddaligi
2	Kutilayotgan samara	Jarayon davomiyligi va kutish vaqtining qisqarishi	Tezkorlik
3	Kutilayotgan samara	Xatolar va takroriy murojaatlarning kamayishi	Sifat
4	Kutilayotgan samara	Xodimlarning jalb etilganligi va ish mazmunining yaxshilanishi	Kadrlar samaradorligi
5	Amalga oshirish imkoniyati	Jarayonning reglamentlanganlik darajasi (qanchalik erkinlik mavjud)	Huquqiy imkoniyat
6	Amalga oshirish imkoniyati	Xodimlarning tayyorgarligi va o‘rganish imkoniyati	Kadrlar salohiyati
7	Amalga oshirish imkoniyati	Axborot tizimlari va ma’lumotlardan foydalanish darajasi	Texnik imkoniyat
8	Amalga oshirish imkoniyati	Rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi va resurs ajrata olishi	Tashkiliy qo‘llab-quvvatlash

3.3. Ball tizimi va istiqbol matritsasi

Har bir mezon besh ballik shkalada baholanadi: 1 ball — mezon bo‘yicha samara yoki imkoniyat juda past, 5 ball — juda yuqori (Ilovada har bir mezon uchun 1, 3 va 5 ballning ta’rifi berilgan). Amalga oshirish mezonlarida reglamentlanganlik bo‘yicha baholashda yuqori ball erkinlik ko‘pligini, ya’ni jarayonni o‘zgartirish oson ekanini bildiradi. Har bir guruh bo‘yicha jarayonning umumiy bahosi shu guruhdagi to‘rtta mezon ballarining o‘rtachasi sifatida aniqlanadi. Natijada har bir jarayon ikki baho — samara bahosi va amalga oshirish bahosi — bilan tavsiflanadi. Ekspertlar bir necha nafar bo‘lsa, har bir mezon bo‘yicha ularning baholari o‘rtacha olinadi va ekspertlar fikri qanchalik mos kelgani alohida tekshiriladi.

Ikkala bahoning har biri uch darajaga bo‘linadi: 1,0–2,3 ball past, 2,4–3,6 ball o‘rta, 3,7–5,0 ball yuqori daraja hisoblanadi. Shu asosda jarayonlar to‘rt guruhga ajratiladi (2-jadval): birinchi navbatda joriy etiladiganlar (samara ham, imkoniyat ham yuqori), tez yutuq beradiganlar (imkoniyat yuqori, samara o‘rta), puxta tayyorgarlik talab qiladiganlar (samara yuqori, imkoniyat past yoki o‘rta) va keyinga qoldiriladiganlar (ikkala baho past).

2-jadval. Istiqbol matritsasi bo‘yicha guruhlar

Guruh	**Samara / imkoniyat**	**Tavsiya etiladigan qaror**
Birinchi navbatda joriy etish	Yuqori / yuqori	Pilot loyiha ochish va tezda natijani o‘lchash
Tez yutuqlar	O‘rta / yuqori	Kam xarajatli amaliyotlar (vizual doska, qisqa yig‘ilishlar) bilan boshlash
Puxta tayyorgarlik bilan	Yuqori / past yoki o‘rta	Avval to‘siqlarni (kadr, axborot tizimi, huquqiy aniqlik) bartaraf etish
Keyinga qoldirish	Past / past	Hozircha faqat alohida elementlarni ichki takomillashtirishda qo‘llash

3.4. Ma’lumot manbalari va statistik usullar

Baholash uchun ma’lumotlar uch manbadan olinadi: jarayon egalari va rahbarlar orasida ekspert so‘rovi, boshqarmaning ichki hujjatlari va hisobotlari (murojaatlar soni, ko‘rib chiqish muddatlari, takroriy murojaatlar ulushi) hamda xodimlar so‘rovnomasi. Ma’lumotlar tavsifiy statistika (o‘rtacha qiymat, tarqoqlik, ulushlar) bilan umumlashtiriladi. Ekspertlar fikri mosligi Kendall kelishuv koeffitsienti bilan, hududlar yoki jarayonlar orasidagi farqlar Kruskal–Uollis mezoni bilan, ikki guruh (masalan, pilot va nazorat bo‘linmalar) orasidagi farqlar Mann–Uitni mezoni bilan

tekshiriladi. Baholar besh ballik tartibli shkalada bo‘lgani uchun parametrik bo‘lmagan usullar afzal ko‘riladi.

4. Tahlil natijalari va muhokama

4.1. Soliq boshqarmasi jarayonlarining istiqbol bo‘yicha baholanishi

Tahlil uchun hududiy soliq boshqarmasi faoliyatining sakkizta asosiy jarayoni ajratildi. Jarayonlarning har biri 1-jadvaldagi mezonlar bo‘yicha ekspert nuqtayi nazaridan baholandi; natijalar 3-jadvalda daraja shaklida (past, o‘rta, yuqori) berilgan. Ushbu baholar muallifning ekspert fikriga asoslangan va keyinchalik xodimlar hamda mutaxassislar so‘rovi bilan aniqlashtirilishi lozim.

3-jadval. Jarayonlar bo‘yicha istiqbol baholari (ekspert baholash)

Jarayon	Kutilayotgan samara	Amalga oshirish imkoniyati	Guruh
1. Soliq to‘lovchilar murojaatlari bilan ishlash	Yuqori	Yuqori	Birinchi navbatda joriy etish
2. Elektron xizmatlar va raqamli loyihalarni takomillashtirish	Yuqori	O‘rta	Puxta tayyorgarlik bilan
3. Soliq savodxonligini oshirish va tushuntirish ishlari	O‘rta	Yuqori	Tez yutuqlar
4. Soliq to‘lovchilarni ro‘yxatga olish va hisobga qo‘yish	O‘rta	O‘rta	Puxta tayyorgarlik bilan
5. Hisobotlarni qabul qilish va kameral nazorat	O‘rta	Past	Keyinga qoldirish (faqat elementlar)
6. Qarzdorlik bilan ishlash	O‘rta	O‘rta	Puxta tayyorgarlik bilan
7. Tahlil va xatarlarni baholash	Yuqori	O‘rta	Puxta tayyorgarlik bilan
8. Ichki boshqaruv, kadrlar va o‘qitish	O‘rta	Yuqori	Tez yutuqlar

Jadvaldan ko‘rinadiki, eng yuqori istiqbol soliq to‘lovchilar murojaatlari bilan ishlashda kutiladi. Bu jarayonda ish doimiy oqib keladi, talablar o‘zgaruvchan, natijaning sifati soliq to‘lovchi fikri orqali tez tekshiriladi, reglament cheklovlari esa jarayonni tashkil etishga emas, asosan javob mazmuniga tegishli. Bunday

xususiyatlar Rigby va boshqalar tavsiflagan Agile uchun qulay sharoitga mos keladi [4]. Elektron xizmatlar va tahlil jarayonlarida samara yuqori, ammo axborot infratuzilmasi va kadrlar tayyorgarligi talab qilinadi, shu sababli ular puxta tayyorgarlik guruhiga kiritilgan.

Hisobotlarni qabul qilish va kameral nazorat jarayonida esa qonuniylik va bir xillik talablari ustuvor bo‘lib, jarayonni o‘zgartirish erkinligi cheklangan [14]. Bu yerda Agile’ni to‘liq joriy etish emas, faqat alohida elementlardan, masalan ichki takomillashtirish uchun qisqa muhokamalardan foydalanish mumkin. Shu tariqa tahlil «Agile hamma jarayonga» degan soddalashtirilgan yondashuvdan uzoqlashib, tabaqalashtirilgan yondashuvga o‘tish zarurligini ko‘rsatadi.

Qolgan jarayonlar bo‘yicha baholar quyidagicha asoslanadi. Ro‘yxatga olish va hisobga qo‘yish jarayoni yuqori darajada standartlashgan, biroq soliq to‘lovchi bilan birinchi aloqa bo‘lgani uchun uni soddalashtirish va bo‘limlar orasidagi kelishuvni tezlashtirish sezilarli foyda berishi mumkin; huquqiy talablar esa o‘rta darajadagi erkinlik qoldiradi. Qarzdorlik bilan ishlash jarayonida soliq to‘lovchi bilan muloqot va ogohlantirish usullarini takomillashtirish mumkin, ammo undirish tartib-taomillari qonun bilan belgilangani sababli amalga oshirish imkoniyati o‘rta. Tahlil va xatarlarni baholash jarayoni ma’lumotlarga chambarchas bog‘liq: Agile qisqa sikllarda tahliliy modellarni sinash va tuzatish imkonini beradi, lekin natija ma’lumotlar sifati va tahlilchilar salohiyatiga bog‘liq bo‘ladi.

Soliq savodxonligini oshirish va tushuntirish ishlari nisbatan erkin jarayon: auditoriya fikri asosida mazmun va shaklni tez moslashtirish mumkin, shu bois bu yerda tez yutuqlar kutiladi. Ichki boshqaruv, kadrlar va o‘qitish jarayoni esa qonuniy nazorat yukidan nisbatan xoli, shu sababli amalga oshirish imkoniyati yuqori; ammo uning samarasi soliq to‘lovchiga bevosita emas, boshqa jarayonlarning sifati orqali bilvosita namoyon bo‘ladi, shuning uchun kutilayotgan samara o‘rta deb baholandi. Bu jarayon pilot loyihalar uchun qulay «tajriba maydoni» bo‘lib, xodimlarning Agile bilan tanishishiga xizmat qiladi.

4.2. Jarayonlarga mos Agile amaliyotlari

Istiqbol guruhlari aniqlangach, har bir jarayon uchun eng mos amaliyot tanlanadi. Bunda amaliyotning ishning xususiyatiga mosligi asosiy mezon bo‘ladi: doimiy oqib keladigan ish uchun Kanban, cheklangan muddatli loyihalar uchun Scrum, ichki takomillashtirish uchun retrospektiva, strategik maqsadlarni qisqa sikllarga bog‘lash uchun maqsad va natijalar tizimi [2, 3, 11]. 4-jadvalda bu moslik hamda har bir amaliyotning kutilayotgan samarasi va cheklovlari keltirilgan.

4-jadval. Agile amaliyotlarini jarayonlarga moslashtirish

Amaliyot	Qo‘llanish joyi	Kutilayotgan samara	Cheklov
Kanban (vizual doska, ishlar sonini cheklash)	Murojaatlar bilan ishlash, qarzdorlik, ro‘yxatga olish	Kutish vaqtining qisqarishi, to‘siqlarning ko‘rinishi	Ish qat’iy tartibda bajarilishi shart bo‘lgan joylarda cheklangan
Scrum (qisqa sikl, sprint)	Elektron xizmatlar va tahliliy loyihalar	Natijaning tezroq yetkazilishi, soliq to‘lovchi fikri asosida sozlash	Kadrlar tayyorgarligi va aniq mahsulot egasi talab etiladi
Retrospektiva (davriy tahlil)	Deyarli barcha jarayonlar, jumladan nazorat	Ichki jarayonlarni doimiy yaxshilash	Rahbariyat va xodimlar ochiqligiga bog‘liq
Maqsad va natijalar tizimi	Boshqarma va bo‘limlar darajasida	Maqsadlarning aniqligi va jamoaviy yo‘nalish	Mavjud ko‘rsatkichlar tizimi bilan uyg‘unlashtirish kerak
Kross-funksional jamoa	Raqamli loyihalar, murakkab murojaatlar	Bo‘limlar orasidagi kelishuv vaqtining qisqarishi	Vakolat va mas’uliyat chegaralari aniq bo‘lishi kerak

4.3. Pilot loyiha namunasi: murojaatlar bilan ishlash jarayoni

Istiqbol matritsasida birinchi guruhga tushgan murojaatlar bilan ishlash jarayoni pilot uchun eng mos. Pilot quyidagicha tashkil etilishi mumkin. Boshqarma ichida murojaatlarni ko‘rib chiqadigan bo‘lim jamoasi tanlanadi. Barcha murojaatlar vizual doskada (qog‘oz yoki elektron ko‘rinishda) bosqichlar bo‘yicha, ya’ni «yangi», «ko‘rib chiqilmoqda», «qo‘shimcha ma’lumot kutilmoqda», «javob tayyor» va «yakunlandi» ustunlarida ko‘rsatiladi [3]. Bir vaqtda ko‘rib chiqilayotgan murojaatlar soni cheklanadi, bu ishning to‘planib qolishi va bir xodimga ortiqcha yuk tushishining oldini oladi. Har kuni qisqa yig‘ilishda to‘siqlar (masalan, boshqa bo‘limdan javob kutish) muhokama qilinadi, har hafta esa jamoa nima yaxshi ishlaganini va nimani o‘zgartirish kerakligini qisqa retrospektivada ko‘rib chiqadi [2].

Muhim jihat shundaki, pilot javobning huquqiy mazmunini va qonuniy muddatlarni o‘zgartirmaydi: faqat ishni tashkil etish usuli, ya’ni ustuvorlik, navbat va jamoa ichidagi hamkorlik o‘zgaradi. Bu Agile’ning reglamentlangan muhitda

qo‘llanishining asosiy sharti hisoblanadi [5]. Pilot loyihaning asosiy parametrlari 5-jadvalda «pilot pasporti» ko‘rinishida keltirilgan; xuddi shu shakl boshqa jarayonlar uchun ham qo‘llanishi mumkin.

5-jadval. Pilot loyiha pasporti (murojaatlar bilan ishlash jarayoni misolida)

Parametr	Mazmuni
Jarayon	Soliq to‘lovchilar murojaatlarini qabul qilish, ko‘rib chiqish va javob berish
Maqsad	Javob berish muddatini qisqartirish, takroriy murojaatlarni kamaytirish, soliq to‘lovchi qoniqishini oshirish
Jamoa	Murojaatlar bilan ishlaydigan bo‘lim xodimlari, tegishli funksional bo‘limlardan bog‘lovchi vakillar, jamoa yetakchisi
Qo‘llanadigan amaliyotlar	Vizual doska, bir vaqtdagi ishlar sonini cheklash, kunlik qisqa yig‘ilish, haftalik retrospektiva
Davomiyligi	Boshlang‘ich holatni o‘lchash uchun oldindan kuzatuv davri va kamida bir necha oylik pilot davri
Asosiy ko‘rsatkichlar	Javob berish muddati, birinchi murojaatda hal qilingan masalalar ulushi, takroriy murojaatlar ulushi, soliq to‘lovchi qoniqishi
Nazorat guruhi	Xuddi shunday murojaatlar oqimiga ega, amaliyotlar joriy etilmagan o‘xshash bo‘linma
Chegaralar	Qonuniy muddatlar va javob mazmuni o‘zgarmaydi; soliq siri va shaxsiy ma’lumotlar doskada ochiq ko‘rsatilmaydi
Muvaffaqiyat mezoni	Asosiy ko‘rsatkichlarda pilot guruhning nazorat guruhiga nisbatan amaliy jihatdan sezilarli yaxshilanishi

4.4. Joriy etish ssenariylari

Istiqbollarni baholashda bitta yo‘l emas, bir nechta ssenariy taqqoslanishi lozim. Maqolada uch ssenariy ko‘rib chiqildi (6-jadval). Birinchisi — inersion ssenariy: mavjud boshqaruv tizimi o‘zgarishsiz qoladi, Agile elementlari tasodifiy qo‘llanadi. Ikkinchisi — bosqichma-bosqich pilot ssenariysi: birinchi navbatda joriy etiladigan jarayonlarda pilot loyihalar o‘tkaziladi, natijalar o‘lchanadi va muvaffaqiyatli amaliyotlar kengaytiriladi. Uchinchisi — keng miqyosli ssenariy: bir vaqtda ko‘p jarayonlarda va hududlarda joriy etish e’lon qilinadi.

6-jadval. Joriy etish ssenariylarini solishtirish

Ssenariy	Afzalliklari	Xatarlari	Baho
Inersion	Qo‘shimcha xarajat va qarshilik yo‘q	Moslashuvchanlik va xizmat sifati bo‘yicha ortda qolish	Istiqbolsiz
Bosqichma-bosqich pilot	Xatarning past bo‘lishi, natijani o‘lchash va o‘rganish imkoniyati	Natija sekinroq kengayadi, pilotning ajratib qo‘yilishi	Eng maqbul
Keng miqyosli	Tezkor ta’sir, yagona tashabbus ko‘rinishi	Kadr va infratuzilma tayyor emasligi, qarshilik, rasmiy tus olish	Yuqori xatarli

Ssenariylarni solishtirish shuni ko‘rsatadiki, bosqichma-bosqich pilot ssenariysi davlat sektori uchun eng maqbul: u kichik xarajat bilan real ma’lumot beradi va o‘zgarishlarga qarshilikni pasaytiradi [6, 9]. Keng miqyosli ssenariy esa Dikert va boshqalar ko‘rsatgan asosiy xatarga, ya’ni tashkilot tayyor bo‘lmasdan turib transformatsiya boshlashga olib kelishi mumkin [7].

4.5. Xatarlar tahlili

Joriy etish istiqbollarini baholashda asosiy xatarlar ham hisobga olinishi lozim (7-jadval). Xatarlar adabiyotlarda tez-tez uchraydigan to‘siqlar [5, 7] hamda soliq organlari xususiyatlari asosida tuzilgan.

7-jadval. Asosiy xatarlar va ularni kamaytirish choralari

Xatar	Oqibati	Kamaytirish chorasi
Huquqiy noaniqlik	Xodimlar Agile’ni qonunga zid deb hisoblab, tashabbusdan qochadi	Agile qo‘llanadigan doira va chegaralarni ichki hujjat bilan belgilash, qonuniy tushuntirishlar
Qarshilik va e’tiborsizlik	Amaliyotlar rasmiy tus oladi	Rahbariyat ishtiroki, qisqa muddatli yutuqlarni ko‘rsatish [9]
Kadr tayyorgarligining yetishmasligi	Amaliyotlar noto‘g‘ri qo‘llanadi	Qisqa o‘quv dasturi, ichki murabbiylar
Ko‘rsatkichni maqsadga aylantirish	Raqamlar yaxshilanadi, lekin sifat yaxshilanmaydi	Bir necha ko‘rsatkichni birga kuzatish, sifat ko‘rsatkichlarini kiritish [10]

Xatar	Oqibati	Kamaytirish chorasi
Axborot infratuzilmasining cheklanganligi	Qisqa sikl uchun kerakli ma’lumot kechikadi	Pilotni ma’lumotlar mavjud jarayonlardan boshlash
Rahbar almashinuvi	Tashabbus to‘xtaydi	Jarayonni hujjatlashtirish va bir necha rahbarni jalb etish

4.6. Samarani o‘lchash ko‘rsatkichlari tizimi

Joriy etish samarasi bir ko‘rsatkich bilan emas, muvozanatlashtirilgan to‘plam bilan baholanishi kerak [10]. Ko‘rsatkichlar soliq to‘lovchi, jarayon, xodim va rivojlanish yo‘nalishlarini qamrab oladi (8-jadval). Ularning har biri pilot boshlanishidan oldin (boshlang‘ich holat) va keyin davriy o‘lchanadi.

8-jadval. Samarani o‘lchash ko‘rsatkichlari

Yo‘nalish	Ko‘rsatkich	O‘lchash usuli
Soliq to‘lovchi	Murojaatga javob berishning o‘rtacha muddati	Ichki hisobot ma’lumotlari
Soliq to‘lovchi	Birinchi murojaatdayoq hal qilingan masalalar ulushi	Ichki hisobot ma’lumotlari
Soliq to‘lovchi	Xizmatdan qoniqish darajasi	Qisqa so‘rovnoma, besh ballik shkala
Jarayon	Jarayonning boshidan oxirigacha davomiyligi	Jarayon hujjatlari
Jarayon	Takroriy murojaatlar va xatolar ulushi	Ichki hisobot ma’lumotlari
Xodim	Ishga jalb etilganlik va tashabbus darajasi	Xodimlar so‘rovnomasi
Rivojlanish	Yangi amaliyotlar bo‘yicha o‘qitilgan xodimlar ulushi	Kadrlar ma’lumotlari

4.7. Statistik baholash dizayni

Agile joriy etilgandan keyingi o‘zgarish faqat shu tashabbus natijasi ekanini ishonchli aytish uchun oddiy «oldin va keyin» solishtirmasi yetarli emas: bu davrda boshqa omillar ham, masalan, mavsumiy yuklama yoki yangi normativ talablar ta’sir qilishi mumkin. Shuning uchun kvazitajriba dizayni tavsiya etiladi [12]. Uning mohiyati quyidagicha: jarayoni o‘xshash bo‘lgan bir necha bo‘linma pilot guruhiga, boshqa o‘xshash bo‘linmalar nazorat guruhiga kiritiladi; ikkala guruhda ham

ko‘rsatkichlar joriy etishdan oldin va keyin o‘lchanadi; Agile’ning samarasi pilot guruhdagi o‘zgarish bilan nazorat guruhdagi o‘zgarish o‘rtasidagi farq sifatida baholanadi. Bunday usul «farqlar farqi» deb ataladi va umumiy tashqi ta’sirlarni ajratib olish imkonini beradi.

Baholash quyidagi qoidalarga amal qilishni talab qiladi. Birinchidan, pilot va nazorat bo‘linmalar hajmi, hududiy joylashuvi va ish yuki bo‘yicha imkon qadar o‘xshash bo‘lishi kerak. Ikkinchidan, boshlang‘ich o‘lchov kamida bir necha oylik ma’lumotni qamrab olishi lozim, shunda tasodifiy tebranishlar ta’siri kamayadi. Uchinchidan, ko‘rsatkichlarning bir qismi (masalan, qoniqish darajasi) tartibli shkalada bo‘lgani uchun guruhlarni solishtirishda parametrik bo‘lmagan mezonlardan foydalanish maqsadga muvofiq. To‘rtinchidan, natijalar faqat statistik ahamiyatlilik bo‘yicha emas, amaliy ahamiyati bo‘yicha ham baholanishi kerak: masalan, javob berish muddatining qisqarishi soliq to‘lovchi uchun sezilarli bo‘ladimi.

4.8. Tashkiliy-huquqiy shartlar

Agile’ni soliq boshqarmalarida qo‘llashning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan tashkiliy-huquqiy shartlar aniqligiga bog‘liq. Birinchidan, Agile qo‘llanadigan doira ichki hujjat (buyruq yoki yo‘riqnoma) bilan belgilanishi, unda qaysi jarayonlarda ish tashkil etish usuli o‘zgartirilishi mumkin ekani, qaysilarida esa Soliq kodeksi va boshqa normativ hujjatlar talablari o‘zgarmas qolishi aniq yozilishi kerak [14]. Bu xodimlarda «Agile qonunga zid» degan xavotirni kamaytiradi. Ikkinchidan, vizual doska va umumiy ma’lumotlar tizimlari soliq siri va shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish talablariga muvofiq yuritilishi lozim: masalan, doskada soliq to‘lovchining nomi emas, shartli identifikator ko‘rsatiladi.

Uchinchidan, vakolat va mas’uliyat chegaralari aniqlanishi kerak. Kichik jamoalar ish tartibi bo‘yicha qaror qabul qilishi mumkin, ammo yakuniy hisobdorlik mavjud rahbarlik zanjirida qoladi [5, 6]. To‘rtinchidan, ichki nazorat va xatarlarni boshqarish bo‘limlari pilot loyihaga dastlabki bosqichdayoq jalb qilinishi va nazorat tartib-taomillari ish jarayoniga ichki qo‘shilishi zarur. Beshinchidan, mavjud samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimi pilot ko‘rsatkichlari bilan uyg‘unlashtirilmasa, xodimlar ikki xil talab o‘rtasida qolishi mumkin; shu bois pilot davrida asosiy ko‘rsatkichlar bo‘yicha aniq kelishuv bo‘lishi kerak.

4.9. Kadrlar tayyorgarligi va o‘qitish dasturi

Dikert va boshqalar yirik tashkilotlarda transformatsiya muvaffaqiyatsizligining ko‘p uchraydigan sabablaridan biri sifatida o‘qitish va tushuntirishning yetishmasligini ko‘rsatadi [7]. Shu sababli joriy etish o‘qitish dasturi bilan

boshlanishi kerak. Dastur auditoriyaga qarab tabaqalashtirilgan bo‘lib (9-jadval), qisqa amaliy mashg‘ulotlarga asoslanadi va o‘qitilganlar darhol pilot jamoada olgan bilimini qo‘llashi mumkin bo‘ladi. Bunday yondashuv o‘rganishni amaliyot bilan bog‘laydi va Agile’ning o‘rganish, sinab ko‘rish va moslashish mantig‘iga mos keladi.

9-jadval. O‘qitish dasturi modullari

Modul	Auditoriya	Mazmuni
1. Agile asoslari	Rahbarlar va xodimlar	Qadriyatlar, tamoyillar, davlat sektoridagi qo‘llanish chegaralari
2. Vizual boshqaruv va Kanban	Pilot jamoa	Doska yuritish, ishlar sonini cheklash, to‘siqlarni aniqlash
3. Retrospektiva va fikr-mulohaza	Jamoa yetakchilari	Jamoa muhokamasini yuritish, xatolardan o‘rganish madaniyati
4. O‘zgarishlarni boshqarish	Rahbariyat	Qarshilik bilan ishlash, qisqa yutuqlarni ko‘rsatish, resurs ajratish
5. Ko‘rsatkichlar bilan ishlash	Tahlilchilar va jamoa yetakchilari	Boshlang‘ich holatni o‘lchash, pilot va nazorat guruhlarni solishtirish

4.10. Natijalarning sezgirligi va muhokama

Istiqbol matritsasi ekspert baholariga asoslangani uchun uning barqarorligini tekshirish muhim. Agar amalga oshirish imkoniyatiga (huquqiy cheklov, kadr va infratuzilma) ko‘proq ahamiyat berilsa, ustuvorlik tez yutuq beradigan va kam xarajatli jarayonlarga, ya’ni tushuntirish ishlari va ichki boshqaruvga siljiydi. Aksincha, kutilayotgan samaraga ko‘proq ahamiyat berilsa, elektron xizmatlar va tahlil jarayonlarining mavqei ortadi, ammo ular uchun tayyorgarlik ishlari talab etiladi. Har ikki holatda ham murojaatlar bilan ishlash jarayoni yuqori o‘rinda qolishi kutiladi, chunki u ikkala guruh mezonlari bo‘yicha ham yaxshi baholangan; shu sababli u pilot uchun eng ishonchli tanlov hisoblanadi.

Shu bois amaliyotda baholashni turli ahamiyat nisbatlarida takrorlash, ekspertlar fikri mosligini alohida tekshirish va faqat barqaror ustuvor bo‘lib qoladigan jarayonlarni pilotga tanlash tavsiya etiladi. Mezonlarning ahamiyat nisbati ekspertlar so‘rovi (Delfi usuli) bilan aniqlanishi mumkin. Bundan tashqari, ekspert baholari pilot davrida olingan real ko‘rsatkichlar bilan solishtirilishi kerak: agar kutilgan va haqiqiy natija orasida katta farq aniqlansa, matritsadagi joylashuv qayta ko‘rib chiqiladi. Shunday qilib, tahlil bir martalik hukm emas, balki o‘rganib boruvchi jarayon sifatida yuritiladi.

4.11. Bosqichma-bosqich yo‘l xaritasi

Tahlil natijalari asosida transformatsiyaning to‘rt bosqichli yo‘l xaritasi taklif etiladi (10-jadval). Bosqichlar muddati taxminiy bo‘lib, boshqarma sharoitiga qarab aniqlashtiriladi. Har bir bosqichdan keyin natijalar o‘lchanadi va keyingi bosqichga o‘tish shu natijalarga bog‘lanadi.

10-jadval. Transformatsiyaning yo‘l xaritasi

Bosqich	Taxminiy muddat	Asosiy ishlar	Natija mezoni
1. Diagnostika	2–3 oy	Tayyorlikni baholash, jarayonlarni istiqbol matritsasida guruhlash, boshlang‘ich ko‘rsatkichlarni o‘lchash	Ustuvor jarayonlar va boshlang‘ich holat aniqlangan
2. Pilot	6–9 oy	Birinchi navbatdagi jarayonlarda 1–2 pilot, xodimlarni o‘qitish, pilot va nazorat guruhlarni kuzatish	Ko‘rsatkichlarda pilot va nazorat orasida farq aniqlangan
3. Kengaytirish	9–12 oy	Muvaffaqiyatli amaliyotlarni boshqa jarayon va hududlarga yoyish	Amaliyotlar barqaror qo‘llanmoqda
4. Mustahkamlash	Doimiy	Amaliyotlarni ichki hujjatlarga kiritish, davriy qayta baholash	Yillik qayta baholash natijalari yaxshilangan

5. Xulosa va tavsiyalar

Tadqiqot natijasida quyidagi xulosalar shakllantirildi. Birinchidan, Agile menejment istiqbolini soliq boshqarmalarida butun tashkilot uchun emas, jarayonlar kesimida, samara va amalga oshirish imkoniyati mezonlari bo‘yicha baholash maqsadga muvofiq; taklif etilgan sakkiz mezonli tizim va istiqbol matritsasi jarayonlarni ustuvorlik bo‘yicha guruhlash imkonini beradi. Ikkinchidan, ekspert tahlili eng yuqori istiqbol soliq to‘lovchilar murojaatlari bilan ishlash, tushuntirish ishlari va ichki boshqaruv jarayonlarida ekanini, nazorat funksiyalarida esa faqat alohida elementlarni qo‘llash mumkinligini ko‘rsatdi. Uchinchidan, davlat sektori uchun eng maqbul yo‘l bosqichma-bosqich pilot ssenariysi bo‘lib, u keng miqyosli joriy etishga nisbatan xatari past va natijani o‘lchash imkonini beradi.

Amaliy tavsiyalar quyidagilardan iborat: joriy etishdan oldin boshlang‘ich ko‘rsatkichlarni o‘lchash; birinchi navbatda murojaatlar bilan ishlash jarayonida

pilot loyiha o‘tkazish; pilot va nazorat bo‘linmalarni solishtirish orqali samarani baholash; Agile qo‘llanadigan doirani ichki hujjat bilan aniq belgilash; rahbar va xodimlar uchun qisqa o‘quv dasturini tashkil etish; natijalarga qarab yo‘l xaritasini bosqichma-bosqich kengaytirish.

Tadqiqotning cheklovlari: jarayonlar bahosi ekspert fikriga asoslangan nazariy-analitik xarakterga ega, shu sababli u keyingi bosqichda xodimlar va mutaxassislar so‘rovi bilan aniqlashtirilishi kerak; taklif etilgan statistik dizayn esa pilot loyihalar amalga oshirilgach qo‘llaniladi. Keyingi tadqiqotlar uchun yo‘nalish — pilot bo‘linmalarda ko‘rsatkichlar o‘zgarishini o‘lchash va istiqbol mezonlari vaznlarini ekspertlar so‘rovi orqali aniqlashtirish.

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. Anderson D.J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim: Blue Hole Press, 2010.

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

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

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

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

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

10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

11. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

12. Shadish W.R., Cook T.D., Campbell D.T. Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Boston: Houghton Mifflin, 2002.

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

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

15. 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.