ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТОВ МЕЖДУНАРОДНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Юсупов Улугбек Ирисматович
независимый исследователь
E-mail: ulugbek1983@yahoo.com

Kalit so‘zlar: xalqaro texnik ko‘mak, davlatning loyiha natijalari uchun mas’uliyati, institutsionalizatsiya, loyiha natijalarining barqarorligi.

Annotatsiya

Xalqaro texnik ko‘mak loyihalari O‘zbekistonda davlat sektori islohotlarini qo‘llab-quvvatlash va institutsional rivojlanishni ta’minlashda muhim o‘rin tutadi. Salmoqli natijalarga erishilganiga qaramasdan, ko‘plab loyihalar tashqi ko‘mak yakunlanganidan so‘ng erishilgan natijalarning barqarorligini saqlab qolishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Ushbu maqolada loyiha natijalarining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlashda davlatning mas’uliyatli ishtiroki, davlat organlarining institutsional mas’uliyati hamda natijalarni institutsionallashtirishning o‘rni tahlil qilinadi. Shuningdek, loyihalarni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar taklif etiladi.

Ключевые слова: международно-техническое содействие, государственная ответственность, институционализация, устойчивость проектов.

Аннотация

Проекты международно-технического содействия играют важную роль в поддержке реформ государственного управления и институционального развития Республики Узбекистан. Несмотря на достигнутые результаты, многие проекты сталкиваются с трудностями в обеспечении сохранения и дальнейшего функционирования достигнутых результатов после завершения проекта. В статье рассматривается значение национальной ответственности, ответственности государственных органов и институционализации результатов проектов как ключевых условий обеспечения их долгосрочной устойчивости, а также предлагаются практические рекомендации по совершенствованию механизмов управления проектами.

Keywords: international technical assistance, government ownership, institutionalization, responsibility, project sustainability.

Abstract

International technical assistance projects play a critical role in supporting public sector reforms and institutional development in Uzbekistan. Despite significant achievements, many projects face challenges in maintaining their results after external assistance ends. This paper examines the role of government ownership, institutional responsibility and institutionalization in ensuring long-term sustainability of project results and proposes practical recommendations for strengthening project management mechanisms.

Введение

Республика Узбекистан активно взаимодействует с Организацией Объединённых Наций, международными финансовыми институтами и другими международными партнёрами в реализации проектов международно-

технического содействия и развития потенциала. Данные инициативы направлены на поддержку реформ государственного управления, укрепление институционального потенциала, цифровую трансформацию и достижение национальных приоритетов развития, определённых в Стратегии «Узбекистан – 2030» [5].

Основная цель проектов международно-технического содействия заключается не только в достижении непосредственных результатов проекта, таких как проведение тренингов, поставка оборудования или разработка методических материалов, но и в формировании устойчивых институциональных изменений в деятельности государственных органов. Вместе с тем результаты международных оценок свидетельствуют о том, что обеспечение устойчивости достигнутых результатов после завершения проектов остаётся одной из наиболее актуальных проблем. Во многих случаях внедрённые системы, процедуры и приобретённые знания постепенно утрачивают свою эффективность после прекращения внешнего финансирования и международной технической поддержки.

Целью настоящего исследования является анализ роли национальной ответственности, ответственности государственных органов и институционализации результатов проектов международно-технического содействия в Республике Узбекистан, а также определение практических мер по совершенствованию механизмов управления.

Основная часть

Национальная ответственность признаётся одним из основополагающих принципов эффективного международного сотрудничества в целях развития.

Согласно позиции Организации Объединённых Наций, «каждая страна должна нести основную ответственность за собственное развитие», при этом именно правительства выступают основными владельцами и исполнителями программ сотрудничества в целях развития, подотчётными своим гражданам [6; с. 4, 3]. Национальная ответственность предполагает не только участие государственных органов в реализации мероприятий проекта, но и их активное вовлечение в процесс подготовки проекта, принятие управленческих решений, реализацию мероприятий и обеспечение дальнейшего функционирования достигнутых результатов.

Однако наличие национальной ответственности само по себе не гарантирует устойчивость результатов проекта. Не менее важным условием является чёткое определение институциональной ответственности. Если национальная ответственность означает эффективную реализацию государством своих полномочий в сфере разработки и осуществления политики развития [7; с. 59], то институциональная ответственность предполагает официальное закрепление обязательств за конкретными государственными органами, структурными подразделениями и должностными лицами по поддержанию, развитию и дальнейшему использованию результатов проекта после его завершения [8; с. 6]. При отсутствии чётко распределённых обязанностей результаты проектов постепенно утрачивают свою значимость после прекращения внешней поддержки.

Следующим важнейшим элементом обеспечения устойчивости является институционализация результатов проекта. Под институционализацией, как правило, понимается процесс, в ходе которого новые подходы, организационные механизмы и ценности становятся неотъемлемой частью повседневной деятельности организации [3]. В контексте проектов международно-

технического содействия институционализация предполагает закрепление достигнутых результатов во внутренних нормативных документах, стандартных операционных процедурах, приказах, должностных инструкциях, ежегодных планах работы, ключевых показателях эффективности (KPI), а также в иных регулярных административных процессах. Только при интеграции результатов проекта в систему управления государственного органа становится возможным их долгосрочное функционирование и дальнейшее создание общественно значимых эффектов.

Современные оценки международных организаций свидетельствуют как о достигнутом прогрессе, так и о сохраняющихся институциональных проблемах в Республике Узбекистан. Независимое управление по оценке ПРООН отмечает значительные достижения в сфере реформ государственного управления, одновременно указывая на сохраняющиеся сложности, связанные с институционализацией результатов, реализацией реформ государственного управления и обеспечением национальной ответственности за результаты мероприятий в области развития [9; с. 37]. В отчёте особо подчёркивается, что задержки в реализации программ и недостаточный уровень национальной ответственности негативно влияли на эффективность их выполнения. Аналогичной позиции придерживается и Швейцарское агентство по развитию и сотрудничеству, которое подчёркивает, что реформирование системы профессионального образования требует усиления национальной ответственности, а не опоры исключительно на пилотные проекты, реализуемые международными организациями [4]. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) также обращает внимание на существующую неопределённость распределения полномочий и ответственности в системе государственного управления [2], тогда как Азиатский банк развития

подчёркивает необходимость дальнейшего укрепления институционального потенциала государственных органов в сфере подготовки и реализации проектов [1; с. 14].

Представленные выводы позволяют сделать заключение о том, что вопросы национальной ответственности и институционализации должны рассматриваться в качестве обязательных элементов планирования проектов уже на этапе их разработки, а не ограничиваться мероприятиями, осуществляемыми только на завершающей стадии реализации проекта.

Практические рекомендации

Международным организациям, международным финансовым институтам и другим партнёрам по развитию целесообразно реализовать комплекс мер, направленных на обеспечение устойчивости результатов проектов. К числу таких мер относятся вовлечение государственных органов уже на этапе разработки проекта, создание совместных механизмов управления проектами, подготовка стратегий устойчивости и завершения проектов, официальная передача ответственности государственным органам до завершения проекта, а также проведение последующего мониторинга достигнутых результатов.

Государственным органам, в свою очередь, рекомендуется определить ответственные структурные подразделения, утвердить внутренние нормативные документы и стандартные операционные процедуры, интегрировать результаты проектов в регулярные административные процессы и ежегодные планы работы, закрепить соответствующие обязанности в должностных инструкциях и ключевых показателях эффективности (KPI), предусмотреть необходимые ресурсы для дальнейшего функционирования результатов проектов, а также

обеспечить развитие институционального потенциала посредством систематической передачи знаний и накопленного опыта.

Заключение

Долгосрочная устойчивость результатов проектов международно-технического содействия определяется не только объёмом финансовых ресурсов или успешным выполнением запланированных мероприятий, но прежде всего эффективностью механизмов управления в государственных институтах. Национальная ответственность формирует приверженность достижению целей проекта, институциональная ответственность обеспечивает чёткое распределение обязанностей по сохранению достигнутых результатов, а институционализация закрепляет новые подходы и практики в качестве неотъемлемой части повседневой деятельности государственных органов.

Комплексное укрепление этих трёх взаимосвязанных механизмов будет способствовать повышению эффективности управления проектами международно-технического содействия и усилению их долгосрочного институционального воздействия на развитие Республики Узбекистан.

Список литературы

1. Asian Development Bank. *Country Partnership Strategy: Uzbekistan, 2024–2028*. Manila: Asian Development Bank, 2024. URL: https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/986901/cps-uzb-2024-2028.pdf (дата обращения: 26.07.2026)
2. OECD. OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-reviews-uzbekistan_2f36d8ec-en.html (дата обращения: 29.07.2026)

3. Quality Assurance Project. *Institutionalization Assessment Tool*. Bethesda, MD: University Research Co., 2003. URL: http://www.qaproject.org/methods/resinst.html. (дата обращения: 28.07.2026)
4. Swiss Agency for Development and Cooperation. Support to the Vocational Education and Training Reform in Uzbekistan – Phase II. Bern: SDC, 2024. URL: https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/projekte/projekte.html/content/dezaprojects/SDC/en/2020/7F10441/phase2 (дата обращения: 28.07.2026)
5. The Government Portal of the Republic of Uzbekistan, *"Uzbekistan - 2030" strategy. URL:* https://gov.uz/en/pages/2030_strategy. (дата обращения: 25.07.2026)
6. United Nations Development Group. *Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM Concepts and Approaches for Improved Development Results*. New York: UNDG, 2012. URL: https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf. (дата обращения: 27.07.2026)
7. United Nations Development Programme. *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP, 2009. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/CDG_PrimerReport_final_web.pdf (дата обращения: 28.07.2026)
8. United Nations. *Standard Basic Assistance Agreement between the United Nations Development Programme and Governments*. New York: United Nations, 1991. URL: https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201717/volume-1717-I-29874-English.pdf. (дата обращения: 25.07.2026)
9. United Nations Development Programme. *Independent Country Programme Evaluation: Uzbekistan*. New York: Independent Evaluation Office, UNDP, 2025. URL: https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/24411. (дата обращения: 25.07.2026)