



**ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИЛАРИ  
ФАОЛИЯТИНИ ЭНГ МУҲИМ САМАРАДОРЛИК  
КЎРСАТКИЧЛАРИ АСОСИДА БАҲОЛАШ ТИЗИМИ,  
ХОРИЖИЙ ТАЖРИБА**

**ЖУМАЕВ ЗАФАР ИКРОМИДДИНОВИЧ**

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат  
хизматини ривожлантириш агентлиги Бухоро вилоят филиали  
раҳбари

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10784382>

**ARTICLE INFO**

Received: 28<sup>th</sup> February 2024

Accepted: 05<sup>th</sup> March 2024

Online: 06<sup>th</sup> March 2024

**KEYWORDS**

Давлат хизматчиларининг  
энг муҳим самарадорлик  
кўрсаткичлари (ЭМСК, КРІ),  
натижадорлик, давлат  
хизмати, хорижий тажриба,  
амалиёт.

**ABSTRACT**

Мақолада Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати  
тизимида энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари  
асосида баҳолаш тизимининг жорий этилиши, бу  
борада илғор хорижий давлатлар тажрибалари  
муҳокама қилинган.

Жадаллик билан ривожланиб бораётган ҳозирги замонда ҳар қандай ресурсларнинг аҳамияти ошиб бормоқда. Жумладан, инсон ресурсларига бўлган талаб ва уни ривожлантириш барча ресурсларга қараганда энг аҳамиятлиси ҳисобланади. Инсон ресурслари авваламбор, унинг замон билан ҳамнафас бўлиши, замон талабларига жавоб берадиган компетенцияларни эгаллаши ва ходимнинг доимий шахсий ва касбий ривожланишини талаб этади.

Давлат фуқаролик хизматчилари эгалланган билим ва кўникмаларини амалий фаолиятда самарали қўллаш олиши уларга қўйиладиган асосий талаблардан ҳисобланади.

Давлат фуқаролик хизмати тизимида фаолият самарадорлигига алоҳида эътибор қаратилиб, уни баҳолаш тизими йўлга қўйилмоқда. Энг асосий талаб натижадорлик эканлиги белгилаб берилди. Жумладан, Давлатимиз раҳбарининг 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга мурожаатномасида натижадорлик ҳаммамиз учун бош талаб, асосий мезонга айланиб бораётганлиги таъкидлаб ўтилди [1].

Фаолият самарадорлигини баҳолаш тизими бошқарувнинг халқаро тажрибада қўлланилиб келинаётган методи ҳисобланиб, Ўзбекистонда ҳам ушбу йўналиш давлат фуқаролик хизмати тизимига босқичма-босқич жорий этиб келинмоқда.

Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги қонунига мувофиқ Давлат фуқаролик хизматчисини рағбатлантириш ҳамда холисона ва адолатли мезонлар асосида хизматда лавозим бўйича кўтарилишини таъминлаш учун унинг фаолияти самарадорлигини энг муҳим кўрсаткичлар асосида баҳолаш тизими жорий этилиши белгиланган [2].



Давлат фуқаролик хизмати тизимида ходимлар фаолиятининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (ЭМСК) ёки халқаро атама KPI (Key Performance Indicator) тизими орқали баҳоланиб борилмоқда. KPI - муайян иш доирасидаги самарадорлик (муваффақият) кўрсаткичи ёки муайян вазифани бажарилиши кўрсаткичидир. Агар KPIдан амалда фойдаланишни кўриб чиқсак, унда кўпинча бу кўрсаткич маълум бир ишнинг умумий самарадорлигини иложи борича содда ва қулай тарзда ўлчаш учун турли корхоналарда қўлланилади. Умуман ташкилот ва унинг бўлинмалари ва ходимларини KPIдан фойдаланиб ўз ишларини тезроқ, самарали ва масъулият билан бажаришга ундаш мумкин.

Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятида KPI тизимида асосланган баҳолаш ва ҳисобдорлик тизимини жорий этиш ташкилотларнинг маҳсулдорлиги ва самарадорлигини ошириш учун мустаҳкам пойдевор яратади [3].

Олимлар фикрига кўра “Самарадорлик” (efficiency) кенг маънода – ишнинг натижадорлигини тавсифловчи тушунча ҳисобланади. У инсон фаолиятининг барча соҳаларида: иқтисодиётда, фан ва техникани ривожлантиришда, сиёсат ва ҳуқуқ соҳасида қўлланилади. Шу соҳада илмий изланишлар олиб борган М.Ж.Хаттоннинг фикрига кўра “самарадорлик” сифат ва миқдорни англаувчи тушунча бўлиб, давлат бошқаруви соҳасида иқтисодий фойдани таҳлил қилишдир. Янги давлат бошқаруви тизимининг мантиқий асосида натижаларга асосланган бошқарув ётади [4].

KPI – бу ташкилот ва ходимнинг стратегик мақсадларига эришишда самарадорлигини белгиловчи коэффицент яъни, эришилган натижаларнинг миқдорий жиҳатдан ўлчанадиган кўрсаткичи ҳисобланади. KPIдан фойдаланиш корхонага фаолиятнинг ички механизмларини кўриб чиқиш ва уларни такомиллаштириш имконини беради.

KPI - ходимлар, бўлимлар ва бутун муассасада ишчанлик фаоллигини назорат қилиш шароитини яратади. Бошқача айтганда, бу тизим ютуқлар даражаси ва унга эришиш учун қилинган харажатлар даражасини ўзида акс эттирувчи фаолият натижадорлигининг муҳим кўрсаткичидир.

Давлат ташкилотининг меҳнат унумдорлиги самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичи бўлиб, самарадорлик эришилган натижалар ва сарфланган ресурслар ўртасидаги нисбат, режалаштирилган натижаларга эришиш даражасидир.

Давлат бошқаруви фаолиятининг самарадорлиги қуйидаги омилларга боғлиқ:

- ҳар бир давлат органининг аниқ мақсади (вазифаси), таркибий бўлимлар ўртасида вазифалар, функциялар ва жавобгарликнинг аниқ тақсимланганлиги;
- функцияларнинг бажариш механизмлари мавжудлиги;
- фаолиятнинг аниқ режалаштирилганлиги;
- меҳнат шароитларининг яратилганлиги;
- малакали мутахассислардан иборат персонал билан тизимли ишлаш, самарали ва адолатли рағбатлантириш (иш ҳақи, мукофотлар ва бошқалар)га асосланганлиги;
- давлат фуқаролик хизматчиларининг меҳнат унумдорлигини баҳолаш мезонлари мавжудлиги;



– баҳолаш натижаларига кўра таклифларни ишлаб чиқиш билан давлат органлари фаолияти самарадорлигини пасайтирадиган муаммоларни аниқлаш имконияти мавжудлиги бу тизимнинг энг аҳамиятли томонларидан ҳисобланади.

Фаолият самарадорлигини баҳолаш, ҳозирги кунда замонавий ахборот технологияларни қўллаган ҳолда амалга оширилиши унинг сифати ва холислигини таъминлашнинг асосий воситасига айланмоқда. Фаолият самарадорлигини баҳолаш, айниқса давлат бошқаруви тизимида уни қўллаш тарихи ва илғор халқаро тажрибаларни ўрганиш бу борада мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Давлат хизматидаги ходимлар фаолиятини баҳолаш баъзи тарихчиларнинг фикрига кўра дунёда эрамининг 221-йилларидаёқ аёнлар фаолиятини КРІ каби бошқарув тизимлари орқали баҳолаш ҳақида маълумотлар мавжуд бўлган. Бу Хитойнинг Вей сулоласи императорлари ўз оила аъзоларининг кундалик ҳаётдаги фаолиятини қандай баҳолаганларида кўриш мумкин. Бироқ, ходимларни бошқаришнинг замонавий тизимларини инновацион ечимларсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Хусусан, бугунги кунда қуйидаги мисолларда илғор хорижий давлатлардаги инновацион тизимларни кўриб чиқиш мумкин:

**Америка Қўшма Штатлари.** Ўтган асрнинг 70-йилларидан бошлаб АҚШ федерал, штат ва маҳаллий ҳукумат идораларида ходимларни бошқариш ва иш фаолиятини баҳолашда турли инновацион тизимларни жорий қилди. Буларга самарадорликка асосланган рағбатлантириш, натижаларга асосланган самарадорликни бошқариш ва малакага асосланган ишга ёллаш услублари киради. Ушбу тизимлар ходимларнинг иш фаолиятини мақбуллаштириш, хизматлар кўрсатишни яхшилаш ва жавобгарликни таъминлашга қаратилган.

Самарадорликни бошқариш жараёни ташкилотнинг мақсадлари ва вазифаларини ижрочиларга етказиш, ушбу мақсадларга эришиш учун индивидуал жавобгарликни кучайтириш, индивидуал ва ташкилот фаолияти натижаларини кузатиш ва баҳолаш учун қўлланилади.

Хусусан, “USA Performance” дастури – бу АҚШда ходимларни бошқариш бошқармасининг федерал ходимлар иш фаолиятини нахорат қилиш бўйича дастурий таъминот. “USA Performance” дастури 2017-2018 йилларда муҳим техник яхшиланишларни амалга оширди, бу эса ҳар қандай Федерал агентликка барча ходимлар учун фойдаланиш имконини берди. Барча федерал агентликларнинг 75 фоиздан ортиғи самарадорликни баҳолаш қўлда имзоланган, қоғозда қайта ишланган ва архивланган жараёнга таянган ҳолда амалга оширилди эди. Бироқ АҚШ Ходимларни бошқариш бошқармаси Федерал ҳукумат бўйлаб самарадорликни бошқаришни автоматлаштириш ва содаллаштириш учун “USA Performance” дастури орқали агентликларни ортиқча ва қийин бўлган қоғоз жараёнларидан воз кечтириб, бутун рейтинг даври давомида ўз ходимларининг иш фаолиятини баҳолашни автоматлаштиришга ўтказди. Ходимларни бошқариш бошқармаси барча тегишли ахборот технологиялари хавфсизлиги ва мувофиқлик талабларига жавоб беришини таъминлаб, тизимни жойлаштириш ва унга хизмат кўрсатишни йўлга қўйди.

Агентликлар ишлаш режаларини ишлаб чиқишлари, ходимларнинг иш фаолиятини кузатишлари ва мониторинг қилишлари, фикр-мулоҳазалар ва



рейтингларни тақдим этишлари ва агентлик баҳолаш дастурлари талаб қилганда ишлаш режаларини электрон имзолашлари мумкин. Жараённи соддалаштириш орқали “USA Performance” агентликларга натижаларга эътибор қаратишга ва самарадорликни бошқариш реал вақтда амалга ошишига имкон беради. USA Performance – бу қўшимча созланиши мумкин бўлган хусусиятларни ўз ичига олган фойдаланувчилар учун қулай, Интернет тармоғига асосланган дастурдир [5].

**Австралия.** Австралия ўзининг давлат секторидида ходимларни бошқариш ва иш фаолиятини баҳолашда инновацион тизимларни ўзлаштирди. Буларга ходимларни жалб қилиш стратегиялари, доимий иш фаолиятини яхшилаш амалиётлари дастурлари киради. Ходимларнинг фаровонлиги ва ривожланишини биринчи ўринга қўйиш орқали Австралиянинг давлат хизматлари ташкилотлари ходимларнинг қониқиш даражасини оширишга ва иш натижаларини яхшилашга эришдилар.

Австралиянинг “WD Scott & Co” компаниясидан Валтер Д Скотт (Австралиядаги энг йирик консалтинг фирмаларидан бири) Биринчи жаҳон уруши давридаёқ (1914-1918) ўз ходимларининг қобилиятларини баҳолаш тушунчасини киритган. Шунга қарамасдан Австралия давлат тизимига энг сўнгги бошқарув тизими 2013-йилга келиб жорий этилди.

Хусусан, Австралия Ҳамдўстлигида 2013-йилдан бошлаб “Давлат бошқаруви, самарадорлик ва жавобгарлик тўғрисида”ги қонун мавжуд бўлиб, унинг мақсади давлат органлари фаолиятида самарадорликни, унинг юқори стандартларга мувофиқлигини ва давлат ресурсларидан тўғри фойдаланишни таъминлаш механизминини ўрнатишдан иборат. Унда нафақат марказий ҳукумат, балки Австралия Ҳамдўстлиги таркибига кирувчи субъектларнинг ижро ҳокимияти органлари фаолиятининг самарадорлиги масалалари ҳам кўриб чиқилади. Унда ижро ҳокимияти ходимлари самарадорлигига бағишланган алоҳида бўлим мавжуд. Ҳамдўстлик субъектининг масъул органи корпоратив режани тайёрлаб, уни масъул вазир ва молия вазирига тақдим этиши ва эълон қилиши лозим.

Корпоратив режа давлат органи ва давлат хизматчилари фаолияти Ҳамдўстлик Ҳукуматининг устувор йўналишлари ва мақсадларига қандай ҳисса қўшишини белгилаши керак. Агар давлат органининг қўйи тузилмалари мавжуд бўлса, корпоратив режа уларга ҳам тегишли бўлиши керак. Ҳамдўстлик ташкилотининг ҳисобот органи ҳар бир ҳисобот даври тугаганидан кейин имкон қадар қисқа вақт ичида ўз фаолияти натижалари тўғрисида йиллик ҳисоботларни тайёрлаб, парламентга тақдим этиши шарт. Йиллик натижалар тўғрисидаги ҳисоботлар корхонанинг ўз мақсадларига эришишдаги фаолияти тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олиши керак. Парламентдан ташқари, ҳисоботлар бўйича назорат органлари сифатида Ҳамдўстликнинг масъул вазири, молиявий қисми учун эса - Ҳамдўстлик молия вазири белгиланган [6].

Шунингдек, Австралия давлат бошқаруви тизими вертикал бўйсунуш тизимига бўлинган бўлиб, улар республика, вилоятлар (штатлар) ва туманлар таркибидан иборат. Ушбу тизимнинг қўйи бўғинида 560 га яқин маҳаллий ҳокимиятлар ўз фаолиятини олиб боради. Австралияда давлат бошқаруви тузилмалари фаолиятини баҳолаш ва мониторинг қилиш бўйича ислохотлар жараёнлари 1980 йиллардан



бошланган. Бунда асосий эътибор аҳоли ва тадбиркорлик субъектларига сифатли давлат хизматлари кўрсатиш, маҳаллий бюджет харажатларидан самарали фойдаланиш (тежаш), давлат хизматчиларининг ўз функция ва вазифаларига муносиб равишда фаолият олиб боришлари, бир сўз билан айтганда, маҳаллий ҳокимият фаолиятига оид барча ресурслар (input) ва уларнинг натижалари (output) бўйича асосий фаолият кўрсаткичларини баҳолаш ва ҳисобот юритиш тизимларига қаратилган [7].

Мазкур ислохотлар тизими бошқарувнинг жараёнли ҳисобдорлик тизимидан фаолият бўйича ҳисобдорлик тизимига ўтиш босқичини бошлаб бериб, бу борада тадқиқотлар олиб борилишига жуда катта таъсир кўрсатди. Айниқса, фаолият самарадорлиги кўрсаткичларини аниқлаш, баҳолаш ва ҳисобдорлик тизимлари бўйича тадқиқотлар олиб бориш муҳим амалий аҳамият касб этди. Мазкур йўналишда давлат ва хусусий сектор фаолиятларининг миқдор ва сифат кўрсаткичлари, молиявий ва номолиявий ўлчов мезонлари орқали аниқлаш, белгилаш, баҳолаш ва ҳисоботини юритиш борасида турли хил ёндашувлар, усул ва воситалар ҳамда механизмлар илгари сурилди. Мана шундай ёндашув, усул ва воситалардан бири давлат бошқаруви органлари фаолиятида маъмурий буйруқбозликка асосланган фаолият ёндашувидан бозор механизмларига асосланган давлат хизматларини кўрсатиш фаолият ёндашувига ўтилганлигидир. Австралия маҳаллий ҳокимликлар тажрибасида куйидаги КРІ кўрсаткичлар (меъзонлар) дан кенг фойдаланилади: жамоатчиликнинг ҳокимлик маслаҳат хизматларидан қониқиши ва уларнинг кенг жалб қилиниши; жамоатчилик кенгаши вакилининг (раисининг) ҳокимлик кенгашларида иштироки; жамоатчиликнинг кенгаш қабул қилган қарорларидан қониқиши; маҳаллий аҳамиятдаги йўллар фойдалилигини стандартлаштириш; йўл қурилиш харажатларининг самарадорлиги; йўллардан фойдаланувчиларнинг қониқишлари; аҳолининг маиший чиқиндиларни олиб чиқиб кетиш бўйича эътирозлари; аҳоли пунктларининг маиший чиқиндилар солинадиган контейнерлар билан таъминланганлиги; маиший чиқиндиларга хизмат кўрсатиш харажатларининг самарадорлиги; мол-мулкни баҳолаш харажатларининг самарадорлиги; маҳаллий бюджет профицити ёки тақчиллиги кўрсаткичлари ва ҳоказо. Ушбу кўрсаткичлар ҳеч қандай шубҳасиз давлат бошқарув органларининг халқ учун хизмат қилишини англатади.

Ривожланган хорижий мамлакатларда бундай тизимнинг қўлланиши ижобий натижалар бермоқда. Ходимлар фаолиятини КРІ кўрсаткичлари асосида баҳоланиши тизим ва ходимнинг ривожланиши учун замин яратяпти. Мазкур мамлакатлар давлат органларининг фаолият тузилмаси самарадорлигини оширишнинг жуда муваффақиятли усулларини ўзлаштирган ва ҳаракатларнинг янги моделларини яратишда давом этади. Хусусан, мутахассисларимизнинг ўрганиш ва хулосаларига кўра Австралия, Буюк Британия, Бельгия, Янги Зеландия, Франция, Германия, Нидерландия, Канада каби давлатлар тажрибасида КРІ тизими ўзига хос муваффақиятли қўлланилган бўлиб, Ўзбекистонда ҳам мана шундай ривожланган давлатлар тажрибалари чуқур ўрганилган ҳолда ўзимизга хос моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш бўйича механизмлар ишлаб чиқиш давом эттирилмоқда.



Умуман олганда, халқаро тажрибада кўрилгани каби самарадорликнинг КРІ тизимида корхона менежменти ва ходимлари фаолияти сонлар орқали ўлчанади. Индикаторлар бўйича ҳисобот тайёрлангач, режалаштирилган мақсадга қанчалик даражада эришилгани, режалар қай даражада аниқ ва тўғри қўйилганини баҳолаш мумкин. Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари натижаси стратегик ва тактик мақсадларга тузатишлар киритишга кўмак беради.

КРІ корхона, ташкилот, муассаса ва ходимларга нисбатан қўлланилади ва корхонада меҳнатга ҳақ тўлашнинг мотивацияли ва самарали тизимини кўрсаткичлар орқали кўриш имконини беради, бироқ бунда кўрсаткичларни ҳисоблашнинг имкони бўлиши зарур. Бу жараённинг бошқа тизимлардан афзаллиги шундаки, ходимлар фаолиятининг самарадорлигини кўтариш мақсадида ўрнатилган тартибга кўра, моддий рағбатлантириш ходимлар фаолиятининг самарадорлигига тўғридан-тўғри боғлиқ бўлиши керак бўлади.

Ташкилот томонидан ходимларнинг КРІ натижалари таҳлили кўриб чиқилиб, улар натижаларининг қанчаси юқори, ўрта, паст ва қониқарсиз даражада эканлиги аниқланади. Раҳбар самарадорлиги юқори бўлган ходимларни рағбатлантириб, “паст” ёки “қониқарсиз” даражада эканлиги аниқланган ходимларига тегишли таъсир чоралар кўриши мумкин бўлади.

Ҳозирда, Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан туман (шаҳар) ҳокимлари ўринбосарларни энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлар ҳамда сектор раҳбарлари фаолиятини рейтинг асосида баҳолаш тизими йўлга қўйилган бўлиб, ушбу йўналишда samaradorlik.uz электрон тизими жорий қилинган. Мазкур тизим орқали барча давлат фуқаролик хизматчиларини самарадорлик кўрсаткичларини баҳолаш ишларини амалга ошириш мақсадида тизимда доимий такомиллаштириш ишлари амалга оширилмоқда.

Умуман олганда давлат фуқаролик хизматчилари фаолиятини баҳолаш тизими юқорида кўриб ўтканимиз каби жаҳон тажрибасида ўтган асрнинг саксонинчи йилларидан бошланиб ўз такомиллигига етган бўлса, Ўзбекистонда ушбу тизим асосида баҳолаш 2020 йиллардан бошланган. Ҳозирда давлатимизда амалга оширилаётган кенг кўламли ислохотлар даврида ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг, жумладан давлат муассасаларининг ўз ўрни, улуши ва ҳиссаси мавжуд. Шулардан келиб чиқиб ҳар бир ташкилот ўзининг келажакдаги стратегик мақсадларни аниқ белгилаши, уни амалга ошириш учун аниқ вазифалар ва кўрсаткичларни ишлаб чиқиши лозим. Ушбу вазифаларни амалга ошириш учун аниқ ишлаб чиқилган мақсадли кўрсаткичлар амалга ошириш муддатлари, аниқ ижросилар белгиланган ҳолда кўрсатилиши лозим. Белгиланган кўрсаткичлар ижросини назорат қилувчи шаффоф тизим ва механизмлар ишлаб чиқилиши лозим. Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки белгиланган индикаторлар ташкилот олдида қўйилган стратегик мақсадларга олиб бориши, ташкилотнинг энг асосий функцияларини ижросини таъминлашга хизмат қилиши лозим. Ташкилотда мақсадлар аниқ ишлаб чиқилмаса ва белгиланган индикаторлар унга эришишга олиб бормаса мақсадлар ва кўрсаткичлар қайта кўриб чиқилиши лозим бўлади. Пухта ишлаб чиқилган ва узоқ муддатли стратегик мақсадларга эришишга қаратилган



самарадорлик кўрсаткичлари тизимини жорий этилиши ташкилотнинг ўз мақсадига тезроқ эришишига олиб келади.

Ҳар қандай ташкилотнинг самарали фаолияти у томонидан ишлаб чиқилган маҳсулот ва унинг сифатида намоён бўлади. Шунинг учун аввало тўғри стратегик мақсадлар қўя олиш, унга эришиш йўллари аниқ режали ишлаб чиқиш ташкилот муваффақияти калити ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб ҳар бир ходимнинг вазифалари аниқ белгиланиши ва унинг ижроси назорат қилиниши ва шунинг натижасида ходимни рағбатлантириш ёки жазолаш тизимини жорий этиш бу КРІ тизимининг энг асосий мақсади ҳисобланади. Ҳозирда давлат фуқаролик хизматчиларини баҳолашда ҳам ушбу тизимни жорий этиш ва уни такомиллаштириш бўйича тизимли ишлар олиб борилмоқда ва бу келажақда давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

## References:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга мурожаатномаси.
2. “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни, 36-модда
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сонли “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармони
4. Hatton M.J., Shroeder K. Results-based management: friend or foe? // Development in Practice. 2007 (Jun) Vol 17. No.3 P. 427
5. АҚШ Ходимларни бошқариш бошқармаси сайти (The U.S. Office of Personnel Management). <https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usa-performance>
6. Public Governance, Performance and Accountability Act 2013. <https://www.legislation.gov.au/Details/C2013A00123>
7. OECD (2007), "Towards Better Measurement of Government", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/1, OECD Publishing. doi:10.1787/301575636734
8. Michael. S. Local Government Accountability: Challenges and Strategies. 2005.
9. Uzbekistan D. S. Technology, Content, Form And Methods Of Independent Work Of Students In Modern Conditions //Technology. – 2020. – Т. 29. – №. 07. – С. 3344-3348.