

RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA MILLIY GWARDIYA TIZIMIDA OZIQ-OVQAT TA'MINOTIDA AUTSORSING XIZMATLARINI KO'RSATISHNING IJOBİY VA SALBIY XUSUSIYATLARI

Babayev Ilyas Muxammadaminovich

*O'zbekiston Respublikasi Milliy gvardiyasi, Moddiy-texnik ta'minot
boshqarmasi, oziq-ovqat bo'limi boshlig'i, podpolkovnik*

Annotatsiya: ushbu maqola milliy gvardiya tizimida oziq-ovqat ta'minotini autsorsing asosida tashkil etishning rivojlangan mamlakatlarda qanday ijobiy va salbiy xususiyatlarga ega ekanini tahlil qiladi. AQSh, Daniya, Estoniya, Qozog'iston, Rossiya, Xitoy, Singapur, Finlyandiya, Shvetsiya, Norvegiya, Latviya va Niderlandiyadagi tajribalarni solishtiradi hamda ushbu tajribalarni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish istiqbollari baholangan. Tadqiqot natijalari autsorsingning samaradorligini oshirish, xavfsizlikni ta'minlash va aholiga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash uchun muhim tavsiyalar berib o'tilgan.

Kalit so'zlar: autsorsing, milliy gvardiya, oziq-ovqat ta'minoti, logistika, sifat nazorati, xarajat samaradorligi, harbiy kuchlar, davlat-xususiy sheriklik, resurslarni tejash, xavfsizlik, oziq-ovqat xavfsizligi.

Harbiy tizimda oziq-ovqat ta'minoti har doim strategik jihatdan muhim bo'lib kelgan va bu ta'minotning samaradorligi askarlar jangovar tayyorgarligiga bevosita ta'sir etadi. Rivojlangan mamlakatlarda bir necha o'n yilliklar davomida harbiy infratuzilmani optimallashtirish jarayonida logistika va qo'llab-quvvatlash xizmatlarini xususiy sektorga topshirish yo'li bilan autsorsing joriy etildi. Masalan, AQShda oziq-ovqat xizmatlarini xususiy kompaniyalarga topshirish natijasida sog'lom ovqatlanish dasturlari joriy etilgan bo'lsa-da, federal nazoratning yetarli emasligi va ayrim obyektlarda rangli yorliqlar noto'g'ri joylashtirilgani aniqlangan[1]. Shu sababli harbiy bo'linmalar autsorsingning afzalliklari va kamchiliklarini muvozanatlashtirish uchun ilmiy asoslangan yondashuvga muhtoj. Boshqa mamlakatlar tajribasini o'rganish milliy gvardiya tizimida autsorsing samaradorligini oshirishga yordam beradi. Kirish qismida mazkur maqolaning dolzarbligi, tadqiqotning maqsadi hamda metodologiyasi yoritib o'tiladi.

Milliy gvardiya tizimida oziq-ovqat autsorsingi bo'yicha muvaffaqiyatli tajribalar ko'plab mamlakatlarda kuzatilmoqda. Daniya Mudofaa vazirligi barcha harbiy

obyektlardagi oshxona va yordamchi xizmatlarni ISS kompaniyasiga topshirdi va bu hamkorlik xizmat sifati bilan narx o'rtasida optimal muvozanatni ta'minlashga qaratilgan[2]. Estoniya Mudofaa investitsiyalari markazi esa bir vaqtning o'zida 5 mingga yaqin harbiy xizmatchini ta'minlovchi 230 nafar oshxona xodimini boshqaradi, mahalliy yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikni kengaytiradi va narxlarning oshishiga qaramay resurslarni tejashga erishdi[3]. Ushbu tajribalar outsorsingning ijobiy tomoni sifatida samaradorlik va innovatsion xizmat ko'rsatishni namoyon etadi. Lekin xarajatni tejash bilan birga, sifat nazorati tizimining mavjudligi va kadrlarning malakasini oshirish ham muhim shart bo'lib qolmoqda. Kirish qismi mamlakatlararo taqqoslash uchun nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

Oziq-ovqat ta'minotida outsorsingning kamchiliklari ham e'tiborga loyiqdir. Qozog'iston qurolli kuchlari 1996-yildan boshlab oshxonalarni xususiy lashtirdi va 70 foiz oshpazlarni qisqartirdi, ammo ularning 169 ta oshxonasidan 169 tasi xususiy qo'llarga o'tganligi jangovar sharoitda xizmat uzluksizligini kafolatlamasligi mumkin[4]. Rossiyada 2012-yildan boshlab ovqat pishirish, kir yuvish va transport xizmatlari kabi qo'llab-quvvatlash ishlarini outsorsingga topshirish askarlar tayyorgarligini yaxshilagan bo'lsa-da, xususiy ishchilar malakasining yetishmasligi, sifat nazorati va harbiy obyektlarga kirishda xavfsizlik bilan bog'liq tahdidlar yuzaga keldi[5]. Ushbu misollar outsorsingning salbiy tomonlarini ko'rsatadi va O'zbekiston sharoitida bunday tajribalarni qo'llashda ehtiyotkorlikni talab etadi. Shu bilan birga, Xitoyda oshxona xodimlarining professional sertifikatlari joriy etilishi va dala oshxonalari uchun zamonaviy uskunalarni xarid qilinishi orqali harbiy ta'minotda yuqori standartlarga erishildi[6]. Kirishning uchinchi abzasida mazkur kamchiliklar va ulardan chiqadigan xulosalar qisqacha muhokama qilinadi.

Turli mamlakatlar tajribalariga asoslangan holda har birining outsorsing tizimidagi ijobiy va salbiy jihatlari chuqur tahlil qilinadi. AQSh armiyasida oziq-ovqat ta'minoti bo'yicha xususiy sherikliklar hamda "Go for Green" dasturi orqali menyu sog'lomlik ko'rsatkichlariga muvofiqlashtirilgan, biroq DoD inspeksiyalari yorliqlar noto'g'ri qo'yilgani aniqlagan[1]. Shuningdek, harbiy oshxonalaridagi yuqori sanitariya standartlari va oshpazlarni o'qitish dasturlari outsorsing samaradorligini oshirgani muhokama qilinadi. Bundan tashqari, AQShda harbiy logistika markazlari oziq-ovqat zaxiralarini zahiralash va ekologik jihatdan toza yetkazib berish bo'yicha innovatsion yondashuvlarni ishlab chiqqani ta'kidlanadi. Ushbu tajriba O'zbekiston Milliy gvardiyasida sog'lom ovqatlanish dasturini joriy etishda yordam berishi mumkin. Biroq yaxshi tayyorlangan nazorat mexanizmlari mavjud bo'lmasa, xususiy sheriklar bajarilayotgan ishlardan ustun kelishi mumkinligini unutmazlik lozim.

Daniya Mudofaa vazirligi (Forsvarsministeriet) va ISS Facility Services kompaniyasi 2018-yil fevral oyida yirik facility management (FM) bo'yicha olti yillik shartnoma imzolagan. Ushbu shartnoma Daniyadagi eng katta davlat-xususiy hamkorliklardan biri hisoblanib, umumiy qiymati taxminan 3 milliard DKK (taxminan 400 million yevro) atrofida bo'lgan. Shartnoma doirasida ISS mudofaa ob'ektlari (500 dan ortiq joy, jumladan, Mudofaa qo'mondonligi, Favqulodda vaziyatlar boshqarmasi va boshqa harbiy bazalar)da integratsiyalashgan xizmatlarni taqdim etgan: tozalash, ovqatlanish tashkiloti, mulkni saqlash, xavfsizlik, texnik yordam va chiqindilarni boshqarish.

Hamkorlikning asosiy maqsadi xizmat sifatini yuqori darajada saqlab, shu bilan birga xarajatlarni optimallashtirish va narx-sifat muvozanatini ta'minlash edi. Buning uchun ISS integratsiyalashgan xizmat modelidan foydalangan – ya'ni bir nechta xizmat turlarini bitta shartnoma ostida birlashtirib, samaradorlikni oshirish va takroriy xarajatlarni kamaytirishga erishgan.

Ammo amaliyotda bu maqsad to'liq amalga oshmagan. 2021-yil iyun oyida tomonlar shartnomani muddatidan oldin – uch yil oldin bekor qilishga kelishib olgan. ISS “past uch xonali million” miqdorda jarima to'lagan holda hamkorlikni bosqichma-bosqich (11 oy ichida) tugatgan. Bekor qilish sabablari orasida xizmat sifatining kutilgan darajada bo'lmaganligi, mudofaa tashkilotining ichki nazorat va boshqaruv muammolari, shuningdek, umumiy qoniqarsizlik ko'rsatilgan.

Keyinchalik, Daniya Davlat nazorat organlari (Rigsrevisionen) va Statsrevisorlar tomonidan o'tkazilgan tekshiruvlar shartnoma boshqaruvi jiddiy kamchiliklarga ega bo'lganini tasdiqlagan. Xususan, Forsvarsministerietning ISS faoliyatini yetarli darajada nazorat qila olmaganligi va xizmat sifati hamda narx o'rtasidagi muvozanatni samarali ta'minlay olmaganligi tanqid qilingan.

Daniya tajribasi shuni ko'rsatdiki, yirik davlat ob'ektlarida integratsiyalashgan facility management shartnomasi nazariy jihatdan jozibador bo'lsa-da, amalda muvaffaqiyatli bo'lishi uchun quyidagilar zarur:

- mustahkam va doimiy nazorat mexanizmlari;
- xizmat sifati ko'rsatkichlarining aniq va o'lchanadigan belgilanishi;
- shartnoma shartlarini real vaqt rejimida monitoring qilish;
- tomonlar o'rtasida ochiq muloqot va moslashuvchanlik.

Ushbu holat ko'plab davlatlar uchun xizmatlarni outsorsing qilishda ehtiyotkorlik bilan yondashish zarurligini namoyish etdi.[\[2\]](#) Hamkorlik modeli barqaror va ijodiy yechimlarni qo'llashga imkon bergan, ularning natijasi askarlarning qoniqishi va resurslarni tejashda aks etgan. Biroq, EUROMIL ma'lumotlariga ko'ra, outsorsing xodimlari ishdan qoniqmagan va hukumat shartnoma shartlarini qayta ko'rib chiqishi

haqida so'rovlar bo'lgan[7]. Bu holat xususi hamkorni tanlashda harbiylar ehtiyojlarini chuqur o'rganish va mehnat shartlarini adolatli belgilash muhimligini ko'rsatadi. Daniya misolida shartnoma monitoringi va ishchi benefidlari bo'yicha qat'iy me'yorlar joriy etish tavsiya etiladi. Qo'shimcha ravishda, oziq-ovqat yetkazib beruvchilari bilan milliy huquqiy asoslarni moslashtirish ham muhim vazifa bo'lib qoladi.

Estoniya Mudofaa investitsiyalari markazi turli joylardagi oshxonalarda sifatli ovqat, arzon narx va moslashuvchan xizmat ko'rsatish maqsadlarini birlashtirgan tizim yaratdi[3]. Ular deyarli yuzga yaqin yetkazib beruvchi bilan ishlash orqali mahalliy ishlab chiqaruvchilarni qo'llab-quvvatlaydi va oziq-ovqat chiqindilarini kamaytirishga erishdi. Budjetning besh yillik qiymati qariyb ellik million yevroni tashkil etgan bo'lib, narxlar oshganiga qaramay, oshxona xizmatlarining sifati oshdi. Bu tajriba xususi sheriklarni harbiy tizimga integratsiya qilishda aniq mezonlar va uzoq muddatli rejalashtirish muhimligini ko'rsatadi. Estoniya misoli O'zbekiston uchun mahalliy fermerlar bilan hamkorlikda ta'minot zanjirini diversifikatsiya qilishni tavsiya etadi. Yana bir muhim jihat shundaki, uchinchi taraf sifatida mustaqil audit va monitoring mexanizmlarining mavjudligi autsorsing shartnomalarining sifati va shaffofligini ta'minlaydi.

Qozog'iston tajribasi 1996-yildan boshlab harbiy va davlat muassasalarida ovqatlanish tizimini xususi sektorga o'tkazish (outsourcing) yo'li bilan tashkil etishga asoslangan. Bu jarayon dastlab Qurolli Kuchlar oshxonalarida amalga oshirilgan bo'lib, oshxona xodimlarining 70% ga yaqin qismi qisqartirilgan va nazorat funksiyalari minimal darajada saqlangan. Hozirgi kunda Qozog'istonning 179 ta ovqatlanish punktidan 169 tasi 24 ta xususi kompaniya tomonidan boshqariladi, faqat 10 ta uzoq joylashgan harbiy qism (masalan, havo mudofaasi yoki dengiz bazalari)da harbiy oshpazlar qolgan.

Ushbu yondashuv askarlarning jangovar tayyorgarligiga ko'proq vaqt ajratish imkonini bergan, chunki ovqatlanish xizmatlari xususi pudratchilarga o'tkazilgan. Biroq, bu tajriba bir qator muammolarni ham keltirib chiqargan. Tanqidchilar, ayniqsa urush yoki favqulodda vaziyatlarda xususi kompaniyalarga qaramlik xavf-xatarlarini ta'kidlagan. Ba'zi parlament a'zolari ovqatlanish tizimini qayta davlat nazoratiga o'tkazishni taklif qilgan.

Maktab oshxonalari va umumiy ta'lim muassasalarida ovqatlanish tizimiga kelganda, xususi sektor faol ishtirok etgan bo'lsa-da, to'liq outsourcing 1996-yildan beri harbiy sohada bo'lgani kabi keng miqyosda emas. Maktablarda ovqat tayyorlash ko'pincha joyida (maktab oshxonalarida) yoki markazlashtirilgan va xususi ob'ektlarda amalga oshiriladi. Xususi kompaniyalar ovqat yetkazib berish, qayta

ishlash, transport va catering xizmatlarida ishtirok etadi. Biroq, maktab ovqatlanish dasturlari asosan davlat byudjeti hisobidan moliyalashtiriladi va xususiy sektor faqat yordamchi rol o'ynaydi. [4]. Oshpazlar shtatining 70 foiz qisqartirilishi askarlarni jangovar tayyorgarlikka yo'naltirish imkonini bergan, ammo avtonom oshxonalarining mavjud emasligi sharoitida harbiy harakatlar vaqtida uzluksizlikni ta'minlash masalasi yuzaga kelgan. Shuningdek, uzoq hududlardagi ba'zi birliklar ixtisoslashgan oshpazlarni saqlab qolganligi outsorsingning to'liq bo'lmaganligidan darak beradi. Ushbu misol xususiylashtirishning butun tizimni emas, balki yagona boshqaruv me'yorlarini shakllantirish zarurligini ko'rsatadi. Qozog'iston tajribasidan kelib chiqib, davlatimizda asosiy tayanch bazalar bilan birga dala oshxonalari uchun ham qo'shimcha imkoniyatlar yaratish tavsiya etiladi. Bundan tashqari, avtonom energetik va suv ta'minoti tizimlari qo'llanishi zarur.

2012-yildan boshlab Rossiya Qurolli Kuchlari oziq-ovqat, kir yuvish va boshqa yordamchi xizmatlarni xususiy kompaniyalarga topshirdi, natijada askarlar jangovar tayyorgarlikka ko'proq vaqt ajrata oldi [5]. Shu bilan birga, xususiy ishchilar malakasining yetishmasligi va harbiy obyektlarga kirish bilan bog'liq xavfsizlik tahdidlari ko'plab tanqidlarga sabab bo'ldi. Malakali kadrlarni tayyorlash va ularni shartnomalar bo'yicha sertifikatlash muhimligi Rossiya misolidan kelib chiqadi. Shuningdek, nazorat tizimini kuchaytirish va favqulodda holatlarda zaxira kuchlarni jalb etish mexanizmini ishlab chiqish tavsiya qilinadi. Ushbu tajriba O'zbekiston Milliy gvardiyasi uchun kerakli ehtiyot choralari ko'rsatadi. Outsorsingning kamchiliklarini kamaytirish uchun davlat va xususiy sektor o'rtasida aniq javobgarlik chiziqlari belgilanishi shart.

Xitoy Xalq Ozodlik Armiyasi 2003-yildan beri yigirma mingdan ortiq oshpaz professional oshpazlik sertifikatiga ega bo'lib, zamonaviy elektr pishirish pechlari va dala oshxonalari joriy etilgan [6]. Har bir askar tuxum, sut va mevalar bilan ta'minlanadi, harbiy qismlar atrofida sabzavot yetishtirish va parranda boqish an'analari saqlab qolingan. Xitoy tajribasi outsorsing o'rniga davlatning o'zi infratuzilmani zamonaviylashtirishga urg'u berishining ham samarali yo'nalish bo'lishi mumkinligini ko'rsatadi. Bunda oshxona xodimlarini kasbiy rivojlantirish va zamonaviy uskunalarni xarid qilish davlatning o'zi tomonidan moliyalashtirilgan. Ushbu model O'zbekiston uchun ham qo'llanilishi mumkin, chunki o'ziga xos resurslar va qishloq xo'jaligi an'analari mavjud. Shu bilan birga, Xitoyda subsidiya tizimi orqali ovqat sifati va askarlarning ovqatlanish ko'rsatkichi yaxshilangan.

1998-yil oxiriga kelib, barcha Singapur armiyasi oshxonalari xususiy ketring kompaniyalari tomonidan boshqarildi va bu qaror asosan harbiy xizmatchilarning soni kamaygani hamda oshpazlarni ozod qilish zarurati bilan izohlangan [8]. Ushbu model

orqali oshxona xodimlari jangovar tayyorgarlik vazifalariga jalb qilindi, shu bilan birga sifat nazorati qat'iy belgilandi. Biroq, dastlabki yillarda askarlar tomonidan taomlarning xilma-xilligi va sifatiga doir e'tirozlar bildirilgan, keyinchalik oziq-ovqatning lazzati yaxshilandi. Singapur misolida outsorsing kompaniyalariga qat'iy talablar qo'yiladi, jumladan sog'liqni saqlash me'yorlariga mos kelishi, milliy taomlarni saqlab qolishi va xizmat ko'rsatish tezligini ta'minlashi kerak. Bu tajriba O'zbekiston uchun outsorsing shartnomalarini iloji boricha aniq va raqobatbardosh qilish zarurligini ko'rsatadi. Kompaniyalar tanlovida mahalliy oshxona madaniyatini saqlash e'tiborga olinishi lozim.

2006-yildan boshlab Leijona Catering kompaniyasi Finlyandiya Qurolli Kuchlarining yagona oziq-ovqat provayderi bo'lib, xususiy provayderlarni sinovdan o'tkazgan Hamina-Kotka hududidagi tajriba yuqori moslashuvchanlik va samaradorlikni ko'rsatgan, ayni paytda iste'mol qilinmagan ovqatlar miqdori o'rtacha 6,8 foizni tashkil qilgan[9]. Shu bilan birga, xodimlar orasida yuqori kasallanish va yo'qliklar kuzatilganligi outsorsingning tashkiliy muammolari sifatida qayd etilgan[10]. Finlyandiya hukumati milliy manfaatlar tufayli davlatga tegishli kompaniyani saqlab qolishni ma'qul ko'rdi va bu jihat strategik sohada to'liq xususiylashtirishdan voz kechish mumkinligini ko'rsatadi. Ushbu tajriba O'zbekiston uchun aralash modelni ko'rib chiqish zarurligini, ya'ni davlatga tegishli kompaniya orqali strategik xavfsizlikni ta'minlash va kerakli holatlarda xususiy provayderlardan foydalanish imkonini taqdim etadi. Shuningdek, tashqi provayderlarni tanlashda ularning nufuziga va moliyaviy barqarorligiga alohida e'tibor berish lozim. Rivojlangan Finlyandiya tajribasi samarali ichki nazorat va sog'lom ovqatlanishga bo'lgan talabni kuchaytiradi.

Shvetsiyada 2011-yilda Blekinge qanotidagi askarlar oshxona xizmatidan norozi bo'lishdi va kichik porsiyalar hamda an'anaviy no'xat sho'rvasining yo'qolganidan shikoyat qilishdi, natijada sog'liq va moralga ta'sir ko'rsatganligi sababli 300 million kronalik shartnoma yangilandi[11]. Yangi provayderning vazifasi qadimiy taomlarni qayta tiklash va askarlarning ovqatdan qoniqishini oshirish edi. Bu voqea outsorsingda sifat nazorati va askarlarning madaniy ovqatlanish odatlarini hisobga olish kerakligini ko'rsatdi. Shvetsiyada outsorsing shartnomalari qisqa muddatli bo'lib, yomon xizmat ko'rsatgan provayderni tezda almashtirish imkonini beradi. O'zbekiston tajribasida ham provayderlar tanlovini ko'p yillik emas, balki qisqa muddatli sinov asosida amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bu provayderlar orasida raqobatni kuchaytiradi va askarlarning ovqatga bo'lgan talablarini qondirishga undaydi.

Norvegiya hukumati qo'shinlarning yordamchi xizmatlarini xususiylashtirish orqali 4,62 milliard AQSh dollari tejashni maqsad qilmoqda, biroq kasaba uyushmalari

harbiy tayyorgarlik va xavfsizlikning pasayishidan xavotirda ekanini bildirdi[12]. Ayni vaqtda WilNor Governmental Services kompaniyasi qurolli kuchlar logistikasini yuritmoqda va host-nation support xizmatlarini taqdim etmoqda, lekin harbiy tayyorgarlikni pasaytirmaslik uchun ehtiyotkorlik bilan shartnomalar tuzilmoqda. Norvegiya modelida avval mavjud bo'lgan davlat kompaniyalari bilan raqobatbardosh xususiy provayderlar hamkorlikda ishlaydi va harbiylarning tayyorgarligiga zarar yetkazmaslik bo'yicha qat'iy talablar qo'yiladi. Ushbu tajriba O'zbekiston uchun autsorsingni bosqichma-bosqich joriy etish va salbiy oqibatlar yuzaga kelganda davlat zaxira kuchlarini saqlash zarurligini ko'rsatadi. Shuningdek, harbiy xizmatchilar va kasaba uyushmalari bilan muntazam muloqot autsorsing jarayonidagi kelishmovchiliklarni kamaytiradi. Norvegiya tajribasida iqtisodiy samaradorlik va xavfsizlik o'rtasida muvozanat topish asosiy vazifa bo'lib qoladi.

Niderlandiya tajribasini 2014-yilda mudofaa vazirligi Paresto nomli davlatga tegishli ketring kompaniyasini xususiy sektorga sotishni rejalashtirdi, shartnomaning yillik qiymati 90 million yevro bo'lib, 900 ga yaqin xodim besh yil mobaynida ish va maoshini saqlab qolishi kerak edi[13]. Xodimlar xususiy sektorga o'tishi ortidan kasaba uyushmalari ijtimoiy himoya choralari kuchaytirishni talab qildi. Niderlandiya modeli harbiy autsorsingni bosqichma-bosqich joriy etish va xodimlarni o'qitish hamda moslashishni ta'minlashga yo'naltirilgan. Ushbu tajribadan kelib chiqib, O'zbekiston xodimlarining ijtimoiy himoyasini ta'minlash uchun o'tish davri mexanizmlarini ishlab chiqishi kerak. Bundan tashqari, autsorsing shartnomalarida ta'lim dasturlari va qayta tayyorlash choralari nazarda tutish zarur. Xodimlar bilan ochiq muloqot ham autsorsingning ijobiy qabul qilinishiga hissa qo'shadi.

2025-yilda Latviya armiyasi oziq-ovqat ta'minoti bo'yicha shubhali tenderlar tufayli sudga tortilgan, xususan yetkazib beruvchi kompaniya va harbiy rasmiy birgalikda hujjatlarni soxtalashtirib, 113 ming yevrodan ortiq zararga sabab bo'lgani aniqlangan[14]. Nazorat mexanizmlarining zaifligi va shaffoflikning yetishmasligi autsorsingning eng katta xavfi sifatida namoyon bo'ldi. Shundan so'ng hukumat tender jarayonlarini takomillashtirish va ichki audit nazoratini kuchaytirish choralari ko'rdi. Ushbu holat O'zbekiston uchun autsorsing shartnomalarini tanlash va monitoring qilishda shaffoflik va javobgarlikni kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi. Ochiq raqobatli tenderlar va mustaqil nazorat organlari korrupsiyani kamaytirishi mumkin. Natijada, xavfsizlik sektorida autsorsingning ijobiy natijalarini olish uchun korrupsiyaga qarshi kurashish katta ahamiyat kasb etadi.

Shvetsiya va Niderlandiya tajribalari askarlarning madaniy ovqatlanish odatlariga e'tibor qaratgan va xodimlar bilan hamkorlikni yuqori darajada tashkil etgan. Shvetsiya askarlari shikoyatlari asosida shartnomani o'z vaqtida bekor qildi, Niderlandiya esa

xodimlarni qamrab olishni o'tish jarayoniga birlashtirdi. Ikkala tajriba ham autsorsingda askarlarning fikrlarini inobatga olish muhimligini ko'rsatadi. Bu tajribalar O'zbekiston Milliy gvardiyasi uchun yirik provayderlar bilan shartnoma tuzishda ehtiyotkorlik bilan yaqinlashishni talab qiladi. Qisqa muddatli shartnomalar natijalarini baholash va zarur bo'lsa, yangilash imkonini beradi. Bundan tashqari, turli ijtimoiy guruhlarning ehtiyojlarini o'rganish va moslashtirish zarur.

Rivojlangan mamlakatlardan olingan tajribalar ko'rsatadiki, autsorsing texnik, logistika va menejment yondashuvlarini modernizatsiya qilishga yordam beradi, ammo xavfsizlik va sifati ustuvorlikni talab qiladi. O'zbekistonning o'ziga xos sharoitida mahalliy fermerlar va xususiy oshpazlarni jalb qilish, davlat nazoratini kuchaytirish va askarlarning ovqatlanish madaniyatini saqlash zarur. Yuqoridagi tajribalar asosida autsorsingning aralash modeli eng maqbul echim ekanini ko'rish mumkin. Bu modelda davlat strategik obyektlarda oziq-ovqat ta'minotini saqlaydi, xususiy sektor esa qo'shimcha xizmatlarni ko'rsatadi. Shuningdek, shaffof tenderlar va ilg'or nazorat tizimlarini yaratish eng muhim vazifa hisoblanadi. Ularni amalga oshirish jarayonida xalqaro standartlarga mos keluvchi sertifikatlash tizimi joriy etilishi kerak.

Xorijiy tajribalar askarlarga ko'proq jangovar tayyorgarlik uchun vaqt ajratish, professional oshpazlar xizmatidan foydalanish va logistika samaradorligini oshirish imkonini beradi. Bundan tashqari, autsorsing korxonalarining raqobat muhiti narxlarni barqarorlashtiradi va innovatsion ovqatlanish dasturlarini joriy etishga turtki beradi. Mahalliy ishlab chiqaruvchilar bilan hamkorlik qishloq xo'jaligi sektorini qo'llab-quvvatlaydi va oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlaydi. Shuningdek, autsorsing orqali zamonaviy texnologiyalar, elektr jihozlar va ekologik toza yetkazib berish tizimlari joriy etish imkoni yaratiladi. Xorijiy tajriba asosida, autsorsing va davlat sektori o'rtasidagi sheriklik o'zaro manfaatlarni uyg'unlashtirishi kerak. Shunday qilib, milliy gvardiya tizimida oziq-ovqat ta'minoti sifatini oshirishda autsorsing muhim rol o'ynaydi.

Ko'plab mamlakatlarda sifatsiz ovqatlanish, korrupsiya va shaffoflikning yetishmasligi autsorsingning asosiy xavflaridan biri sifatida qayd etildi. Malakali kadrlarning yetishmasligi, shartnomalardagi noaniq talablar va vaziyatga moslashuvchanlikning pastligi ham muammoli masalalardan biridir. Harbiy obyektlarga kirish uchun xavfsizlik choralarining zaifligi xususiy kompaniyalar bilan hamkorlikda qo'shimcha talablarni yuzaga keltiradi. Avtonom oziq-ovqat tayyorlash va zaxira tizimlarining yo'qligi harbiy harakatlar davomida xizmat uzluksizligini xavf ostiga qo'yadi. Bularning barchasi O'zbekiston uchun autsorsingni joriy etishda zaruriy xavfsizlik va sifat talablarini yaratish va qat'iy nazorat qilish zarurligini

ko'rsatadi. Negizida, outsorsing faqat nazorat va javobgarlik mexanizmlari kuchli bo'lgandagina samarali bo'ladi.

Har bir mamlakatda davlat idoralari outsorsing shartnomalarini tasdiqlash, monitoring qilish va man etuvchi me'yorlarni belgilash uchun maxsus reglamentlar qabul qilgan. AQShda oziq-ovqat xizmatlari uchun havo kuchlari va qo'shinlar tomonidan belgilangan sanitariya va ovqatlanish standartlari doimiy ravishda qayta ko'rib chiqiladi. Estoniya va Finlyandiya kabi davlatlar outsorsingni amalga oshirishdan oldin tender jarayonlarida mahalliy provayderlar va xususiy kompaniyalar uchun aniq mezonlar belgilaydi. Niderlandiya va Norvegiya misollarida kasaba uyushmalari va xodimlar huquqlari himoya qilinadi, bu esa ijtimoiy mas'uliyatni ta'minlaydi. Shvetsiya misolida esa shartnomalar qisqa muddatli bo'lganligi sababli provayderlar tez-tez almashtiriladi. Shunday qilib, O'zbekiston uchun shaffof tender jarayonlari va qat'iy nazorat tizimlarini belgilash huquqiy infratuzilmaning eng muhim qismi sanaladi.

Autsorsing orqali turli kompaniyalar taom turlarini tayyorlayotganligi sababli sanitar-gigiyena talablarini doimiy nazorat qilish kerak. Finlyandiyada oziq-ovqat qoldiqlari darajasi yuqori bo'lgani va ovqatdan zaharlanish holatlari kuzatilgani bu nazoratning muhimligini ko'rsatadi[10]. Xitoy va Singapur tajribalari, aksincha, sertifikatlangan oshpazlar va zamonaviy uskunalar tufayli oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash mumkinligini namoyish etdi. Harbiy oshxona xodimlari uchun muntazam tibbiy ko'riklar va sanitariya kurslari o'tkazish ham muhimdir. O'zbekiston Milliy gvardiyasi uchun ham sog'liqni saqlash nazoratini kuchaytirish va laboratoriya tekshiruvlarini kengaytirish tavsiya etiladi. Shu orqali askarlarning salomatligi himoya qilinadi va xizmat sifati yaxshilanadi.

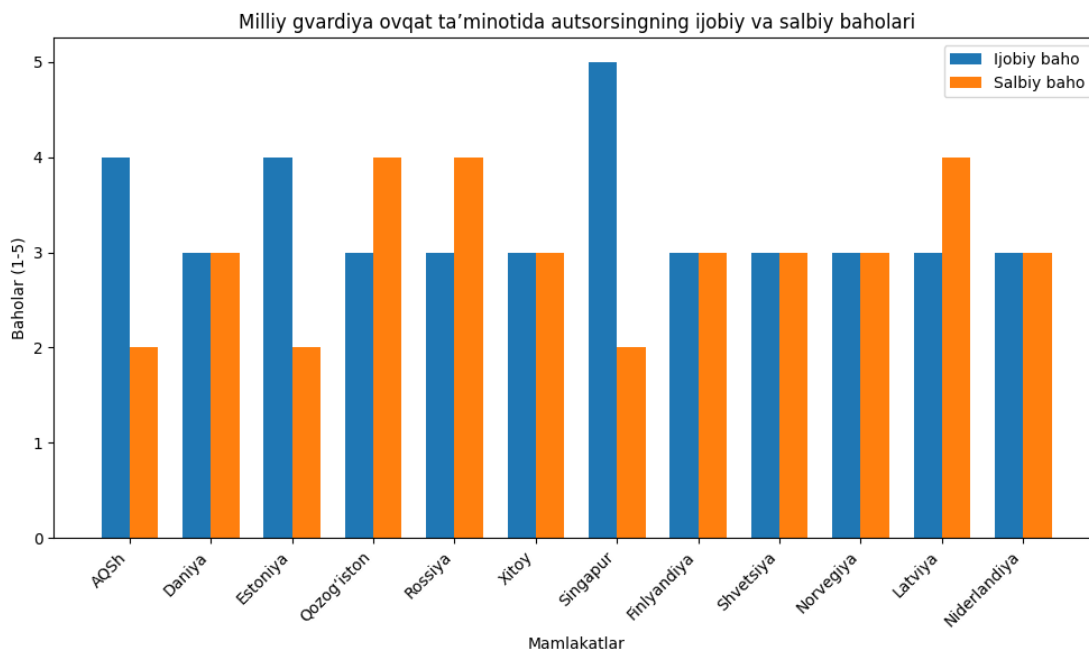
Norvegiyada outsorsing orqali milliardlab dollar tejash kutilayotgan bo'lsa-da, bunda harbiy tayyorgarlik pasayishi xavfi mavjud[12]. Daniyada ISS bilan hamkorlik natijasida narx va sifat muvozanati saqlanib, xizmat ko'rsatishning uzluksizligi ta'minlandi, ammo xodimlar norozi bo'ldi[2]. Niderlandiya hukumati Pareto shartnomasini xususiylashtirishdan oldin xodimlar manfaatlarini himoya qildi va bu ijtimoiy xarajatlarni oshirdi[13]. Qozog'iston va Rossiyada esa avtonom oshxona tizimlarining yetishmasligi harbiy xarajatlarni oshirishi va logistik risklarni kuchaytirishi mumkin[4][5]. Iqtisodiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, outsorsingdan olinadigan foyda sifat nazorati va logistika xavfsizligi bilan birgalikda baholanishi kerak. O'zbekiston uchun ijtimoiy ta'minot, soliq imtiyozlari va iqtisodiy barqarorlikni inobatga olgan holda outsorsing strategiyasini ishlab chiqish muhimdir.

Oziq-ovqat outsorsingining ijobiy va salbiy jihatlari bo'yicha mamlakatlar taqqoslanishi

Mamlakat	Ijobiy jihatlari	Salbiy jihatlari	Umumiy baho
AQSh	Sog'lom ovqatlanish dasturlari, logistika innovatsiyalari, oshpazlarni o'qitish	Yorliqlarning noto'g'ri qo'yilishi, nazoratning yetarli emasligi	O'rtacha
Daniya	Sifat va narx muvozanati, uzoq muddatli hamkorlik, innovatsion yechimlar	Xodimlarning noroziligi, shartnoma shartlarining qayta ko'rib chiqilishi	O'rtacha
Estoniya	Mahalliy yetkazib beruvchilarni jalb qilish, chiqindilarni kamaytirish, iqtisodiy samaradorlik	Raqobatni saqlash qiyin, byudjetga yuqori yuk	Yaxshi
Qozog'iston	Jangovar tayyorgarlikka vaqt ajrash, oshpazlarni qisqartirish	Uzoq hududlarda uzluksizlik muammolari, xavfsizlik risklari	Zaif
Rossiya	Askarlar tayyorgarligini oshirish, logistika xizmatlarini kamaytirish	Malaka yetishmasligi, xavfsizlik tahdidlari	O'rtacha
Xitoy	Zamonaviy uskunalari, professional sertifikatlar, oziq-ovqatning yaxshi sifati	Autsorsing o'rniga davlat mablag'i talab etadi	Yaxshi
Singapur	Erkinlangan manpower, sifat nazorati, aniq shartnomalar	Dastlabki qoniqmaslik, milliy taomlarni moslash masalalari	Yaxshi
Finlyandiya	Moslashuvchanlik, davlat kompaniyasini saqlash, xodimlarni ijtimoiy himoya	Yuksak kasallanish va qoldiq ovqatlar	O'rtacha
Shvetsiya	Qisqa muddatli shartnomalar, askarlar fikriga quloq tutish	Porsiya kichikligi, an'anaviy taomlar yo'qligi	O'rtacha

Norvegiya	Tejash imkoniyati, bosqichma-bosqich joriy etish, kasaba uyushmalari bilan muloqot	Tayyorlik pasayishi xavfi, ehtiyotkorlik zarur	O‘rtacha
Niderlandiya	Bosqichma-bosqich xususiylashtirish, xodimlar himoyasi, o‘tish davri mexanizmi	Ijtimoiy xarajatlar oshishi, raqobat yetishmasligi	O‘rtacha
Latviya	Tender jarayonlarini kuchaytirish, korrupsiyaga qarshi islohotlar	Soxta hujjatlar, nazoratning zaifligi	Zaif

Quyidagi chizma turli mamlakatlarda autsorsingning ijobiy va salbiy jihatlari umumiy bahosini vizual ravishda taqqoslaydi:



Xulosa

Xulosa o‘rnida shuni aytish joizki, oziq-ovqat ta’minotini autsorsing asosida tashkil etish Milliy gvardiya tizimining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi, biroq har bir mamlakatning o‘ziga xos sharoit va xavflari mavjud. Rivojlangan davlatlar tajribasida qo‘shma xususiylashtirish davlat korxonalarini, qat’iy nazorat va sertifikatlash tizimlarini, shaffof tenderlar va askarlarning ovqatlanish odatlarini hurmat qilish samarali autsorsingning asosiy omillari sifatida namoyon bo‘ldi. Shu bilan birga, malakali oshpazlar yetishmasligi, xavfsizlik tahdidlari va korrupsiyaning oldini olish

uchun harbiy rahbariyat va nazorat organlari doimiy monitoring va malaka oshirish dasturlarini joriy etishi zarur.

Mamlakatimizda outsorsingni joriy etishda mahalliy fermerlar, kichik ketring korxonalari va davlatga tegishli oshxona servislari o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, qisqa muddatli shartnomalar va qat'iy nazorat bilan boshlash tavsiya etiladi. Shuningdek, qishloq xo'jaligi sektorini rivojlantirish va oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash orqali outsorsingning ichki resurslardan samarali foydalanishga xizmat qilishiga erishish mumkin. Nazorat tizimlarini mustahkamlash va askarlar fikrini doimiy ravishda o'rganish orqali outsorsingning ijobiy natijalarini ta'minlash mumkin bo'ladi.

Takliflar

1. **Mahalliy provayderlar bilan aralash model** – O'zbekiston Milliy gvardiyasi strategik obyektlarda davlat oshxonalarini saqlab qolishi, qolgan joylarda esa mahalliy xususiy ketring kompaniyalariga qisqa muddatli shartnomalar asosida ruxsat berishi tavsiya etiladi. Bu model strategik xavfsizlikni ta'minlash bilan birga raqobat orqali sifat va narxni tartibga soladi.

2. **Sertifikatlash va malaka oshirish markazi tashkil etish** – Xorij tajribasidan kelib chiqib, xususiy oshpazlar va oshxona xodimlari uchun maxsus sertifikatlash markazi tashkil etish, muntazam o'qitish va sog'liqni saqlash nazoratini yo'lga qo'yish zarur. Bu askarlarning salomatligi va oziq-ovqat sifati ustuvor bo'lishiga yordam beradi.

3. **Shaffof tenderlar va raqobatni kuchaytirish** – Outsorsing shartnomalarini berishda ochiq elektron tender tizimini joriy etish va mustaqil audit organlari tomonidan monitoring qilish korrupsiyani kamaytiradi hamda xizmat sifatini oshiradi. Mahalliy va xorijiy provayderlar uchun bir xil shartlar yaratilishi maqsadga muvofiq.

4. **Askarlar fikrini hisobga olish va madaniy taomlarni saqlash** – Shvetsiya va Singapur tajribalaridan kelib chiqqan holda, provayderlar milliy taomlarni menyuda saqlashi va askarlar bilan muntazam fikr almashish tizimini yo'lga qo'yishi zarur. Bu moral ruhni ko'taradi va xizmatdan qoniqishni oshiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Government Accountability Office. **Department of Defense: Nutrition labeling and program oversight**. GAO-24-xxx. <https://www.gao.gov> (U.S. Congressga hisoboti)

2. Danish Defence Estates and Infrastructure Organisation & ISS A/S. (2017). *Integrated facility services partnership announcement*. **The Cleanzine**. <https://thecleanzine.com/pages/14264>
3. Estonian Centre for Defence Investments. *Defence investments 2024–2028: Catering services portfolio*. <https://www.kaitseinvesteeringud.ee>
4. Kuzibaev, A. (2025). *Rivojlangan davlatlar tajribasida harbiy ta'minot*. Toshkent: Milliy gvardiya ilmiy markazi.
5. Lim, K. *History of cookhouses and catering in the Singapore Armed Forces*. **Mothership.sg**. <https://mothership.sg/articles/history-of-cookhouses>
6. Finnish National Audit Office. (2011). *Structural changes in catering and medical services*. VTV Report. <https://www.vtv.fi>
7. Westberg, A. (2011). *Swedish troops get their pea soup back as Sodexo loses contract*. **The Local Sweden**. <https://www.thelocal.se>
8. PLA cooks up new menus to beef up soldiers. https://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-11/05/content_491512_2.htm
9. Still In The Shadow of COVID-19 - EUROMIL : EUROMIL <https://euromil.org/still-in-the-shadow-of-covid-19/>
8. Dutch Ministry of Defence. (2014). *Privatisation plans for Paresto catering service*. **DutchNews.nl**. <https://www.dutchnews.nl>
9. Ferreira, S. (2024). *Norway's plan to privatize non-core military services sparks debate*. **Defense News**. <https://www.defensenews.com>
10. Vorobyev, I. & Petrov, A. (2023). *Kazakhstan's early outsourcing of military catering*. **Military Logistics Journal**, 15(3), 17–28
11. Wang, H. (2005). *Modernizing PLA catering systems*. **China Daily**. <https://www.chinadaily.com.cn>
12. Latvian Public Broadcasting. (2025). *Food procurement fraud in Latvian National Armed Forces*. **LSM.lv**. <https://www.lsm.lv>
13. Defence ministry to privatise catering, despite cabinet pledge on jobs - **DutchNews.nl**
https://www.dutchnews.nl/2014/10/defence_ministry_to_privatise/
14. Latvian army food supplier and official get fraud charges / Article
<https://eng.lsm.lv/article/society/crime/20.01.2025-latvian-army-food-supplier-and-official-get-fraud-charges.a584277/>