

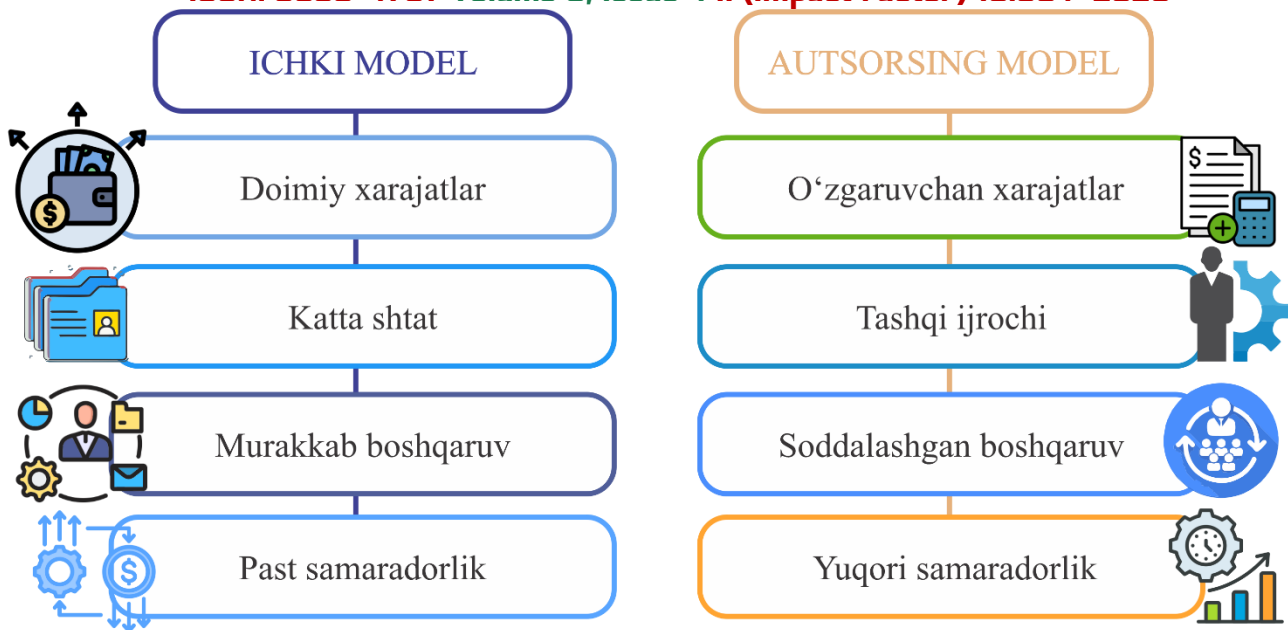
**Baymuratov Odil Shuxratovich,**

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada autsorsingning iqtisodiy va tashkiliy mohiyati tizimli yondashuv asosida tahlil qilinadi. Tadqiqotda autsorsingning shakllanish sabablari, uning nazariy asoslari hamda turli ilmiy yondashuvlar doirasidagi talqinlari ochib beriladi. Shuningdek, milliy qonunchilikda autsorsing munosabatlarining qanday tartibga solinishi va uning amaliy qo'llanish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi. Autsorsingning iqtisodiy samaradorligi xarajatlar tuzilmasini o'zgartirish, ixtisoslashuv va miqyos iqtisodi orqali yuzaga kelishi mexanizmi asoslab beriladi hamda xalqaro tajriba bilan solishtiriladi. Tadqiqotning asosiy e'tibori autsorsingning harbiy qismlar faoliyatiga ta'sirini ochib berishga qaratilgan bo'lib, yordamchi xizmatlarni tashqi ijrochilarga topshirish natijasida resurslardan foydalanish samaradorligi, boshqaruv tizimining transformatsiyasi va yuzaga keladigan tashkiliy risklar tahlil qilinadi. Olib borilgan tahlillar asosida autsorsingni samarali joriy etish shartlari aniqlanib, amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqiladi.

**Kalit so'zlar:** autsorsing, iqtisodiy samaradorlik, transaksion xarajatlar, asosiy kompetensiya, harbiy qismlar, maishiy ta'minot, davlat xaridlari, shartnomaviy munosabatlar, boshqaruv tizimi, ixtisoslashuv, miqyos iqtisodi, tashkiliy risklar

Zamonaviy iqtisodiy sharoitda har qanday tashkilot faoliyatining samaradorligi nafaqat ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish natijalari bilan, balki mavjud resurslardan qanday foydalanilayotgani bilan ham belgilanadi. Ayniqsa, davlat sektorida, xususan harbiy tuzilmalarda bu masala yanada dolzarb tus oladi, chunki bu yerda moliyaviy resurslarning cheklanganligi va ularning maqsadli sarflanishi ustidan qat'iy nazorat mavjud. Harbiy qismlarning asosiy vazifasi operatsion tayyorgarlikni ta'minlashdan iborat bo'lib, yordamchi xo'jalik faoliyatlari ushbu asosiy funksiyani to'liq bajarishga to'sqinlik qilmasligi kerak.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, harbiy qismlar tarkibida oziq-ovqat tayyorlash, kiyim-kechak bilan ta'minlash hamda hammom-kirxona xizmatlarini ichki tizim doirasida tashkil etish sezilarli miqdordagi doimiy xarajatlarni shakllantiradi. Bu xarajatlar infratuzilmani saqlash, xizmat ko'rsatuvchi xodimlar shtatini doimiy ushlab turish va texnik vositalarni yangilab borish zarurati bilan bog'liq holda ortib boradi. Natijada resurslarning muayyan qismi bevosita harbiy tayyorgarlik bilan bog'liq bo'lmagan jarayonlarga yo'naltiriladi, bu esa umumiy samaradorlikni pasaytiruvchi omilga aylanadi(1-rasm).



**1-rasm. An'anaviy va outsorsing modeli farqi**

Yordamchi funksiyalarni tashqi ixtisoslashgan tashkilotlarga topshirish imkonini beruvchi outsorsing mexanizmi muqobil boshqaruv yechimi sifatida qaraladi. Uning mohiyati xizmatlarni ichki ijrodan tashqi ijroga o'tkazish orqali xarajatlar tuzilmasini qayta shakllantirishdan iborat bo'lib, bunda doimiy xarajatlar bajarilgan ish hajmiga bog'liq o'zgaruvchan to'lov shakliga transformatsiya qilinadi. Natijada moliyaviy yuk optimallashtiriladi va resurslar asosiy faoliyat yo'nalishlariga qayta yo'naltiriladi. Mazkur jarayonning izchil va samarali amalga oshirilishi esa alohida omillarga emas, balki outsorsingga qo'yiladigan talablar tizimiga bog'liq bo'lib, ushbu tizim quyida keltirilgan sxemada o'z ifodasini topadi(2-rasm). Xususan, funksiyani to'g'ri tanlash, iqtisodiy asoslanganlikni ta'minlash, ishonchli ijrochini jalb qilish, shartnomaviy aniqlikni belgilash, nazorat va monitoringni yo'lga qo'yish hamda risklarni boshqarish elementlari yagona mexanizm sifatida uyg'unlashgandagina outsorsing kutilgan iqtisodiy va tashkiliy natijani beradi. Shu sababli sxema nafaqat nazariy model, balki amaliy qaror qabul qilishning konseptual asosini ham ifodalaydi.

Biroq outsorsingni joriy etish faqat iqtisodiy manfaat bilan cheklanmaydi. Ushbu model boshqaruv tizimining ichki tuzilmasini ham o'zgartiradi, ya'ni funksiyalarni bajarish jarayoni ichki nazoratdan shartnomaviy nazorat tizimiga o'tadi. Bu esa xizmat sifati, ijrochining ishonchliligi va uzluksizlik kabi yangi omillarni hisobga olishni talab etadi. Demak, outsorsingni joriy etish masalasi nafaqat xarajatlarni kamaytirish, balki samarali boshqaruv mexanizmini shakllantirish bilan ham uzviy bog'liqdir.

## AUTSORSINGGA QO‘YILADIGAN TALABLAR



FUNKSIYANI TO‘G‘RI TANLASH  
(yordamchi, standart, ajratiladigan)



IQTISODIY ASOSLANGANLIK  
(ichki va tashqi xarajatlar tahlili)



IJROCHI ISHONCHLILIGI  
(malaka, tajriba, barqarorlik)



SHARTNOMAVIY ANIQLIK  
(KPI: sifat, muddat, hajm, javobgarlik)



NAZORAT VA MONITORING  
(doimiy kuzatuv va baholash)



RISKLARNI BOSHQARISH  
(muqobil ijrochi, zaxira reja)

### 2-rasm. Outsorsingga qo‘yiladigan talablar sxemasi

Harbiy qismlarda yordamchi xizmatlarni tashkil etishda outsorsing modelining qo‘llanish imkoniyatlarini ilmiy asosda o‘rganish, uning iqtisodiy va tashkiliy samaradorligini aniqlash hamda amaliy jihatdan asoslangan takliflar ishlab chiqish zarurati ushbu mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

Birinchi, outsorsingning nazariy ildizi Ronald Coase nomi bilan bog‘liq. U tashkilotning mavjud bo‘lish sababini transaksion xarajatlar orqali tushuntirib, “firma chegarasi” tushunchasini kiritadi. Uning fikriga ko‘ra, agar bozor orqali xizmatni tashkil etish ichki boshqaruvga nisbatan arzonroq bo‘lsa, funksiyani tashqariga berish maqsadga muvofiq bo‘ladi. Aynan shu yondashuv keyinchalik outsorsing qarorlarining iqtisodiy asosiga aylangan. Ushbu g‘oya keyinchalik Oliver Williamson tomonidan rivojlantirilib, transaksion xarajatlar nazariyasi chuqurlashtiriladi. U outsorsing qarorini qabul qilishda uchta asosiy omilni ko‘rsatadi: aktivlarning ixtisoslashuvi, noaniqlik va tranzaksiyalar chastotasi. Agar bu omillar yuqori bo‘lsa, funksiyani ichkarida saqlash ma‘qul; aks holda outsorsing samaraliroq bo‘ladi. Bu yondashuv outsorsingni oddiy iqtisodiy tejash emas, balki risk va nazorat bilan bog‘liq qaror sifatida tushuntiradi.

Ikkinchidan, outsorsingning strategik mohiyatini tushuntirishda C.K. Prahalad va Gary Hamel tomonidan ishlab chiqilgan asosiy kompetensiyalar konsepsiyasi muhim o‘rin tutadi. Ularning fikriga ko‘ra, tashkilot o‘zining eng muhim, raqobat ustunligini ta‘minlovchi faoliyatiga e‘tibor qaratishi kerak, qolgan yordamchi funksiyalar esa tashqi ixtisoslashgan subyektlarga topshirilishi lozim. Bu yondashuv outsorsingni xarajat emas, balki strategik fokus vositasi sifatida ko‘rsatadi.

Autsorsing amaliyoti milliy huquqiy tizimda alohida mustaqil institut sifatida emas, balki bir qator normativ-huquqiy mexanizmlar orqali bilvosita tartibga solinadi. Bu holat uning iqtisodiy mohiyatidan kelib chiqadi: outsorsing — bu avvalo shartnoma asosida amalga oshiriladigan xizmat ko‘rsatish munosabatidir. Shu sababli u bevosita fuqarolik-huquqiy munosabatlar, davlat xaridlari tizimi va xizmatlar bozorini tartibga soluvchi normalar doirasida mustahkamlanadi.

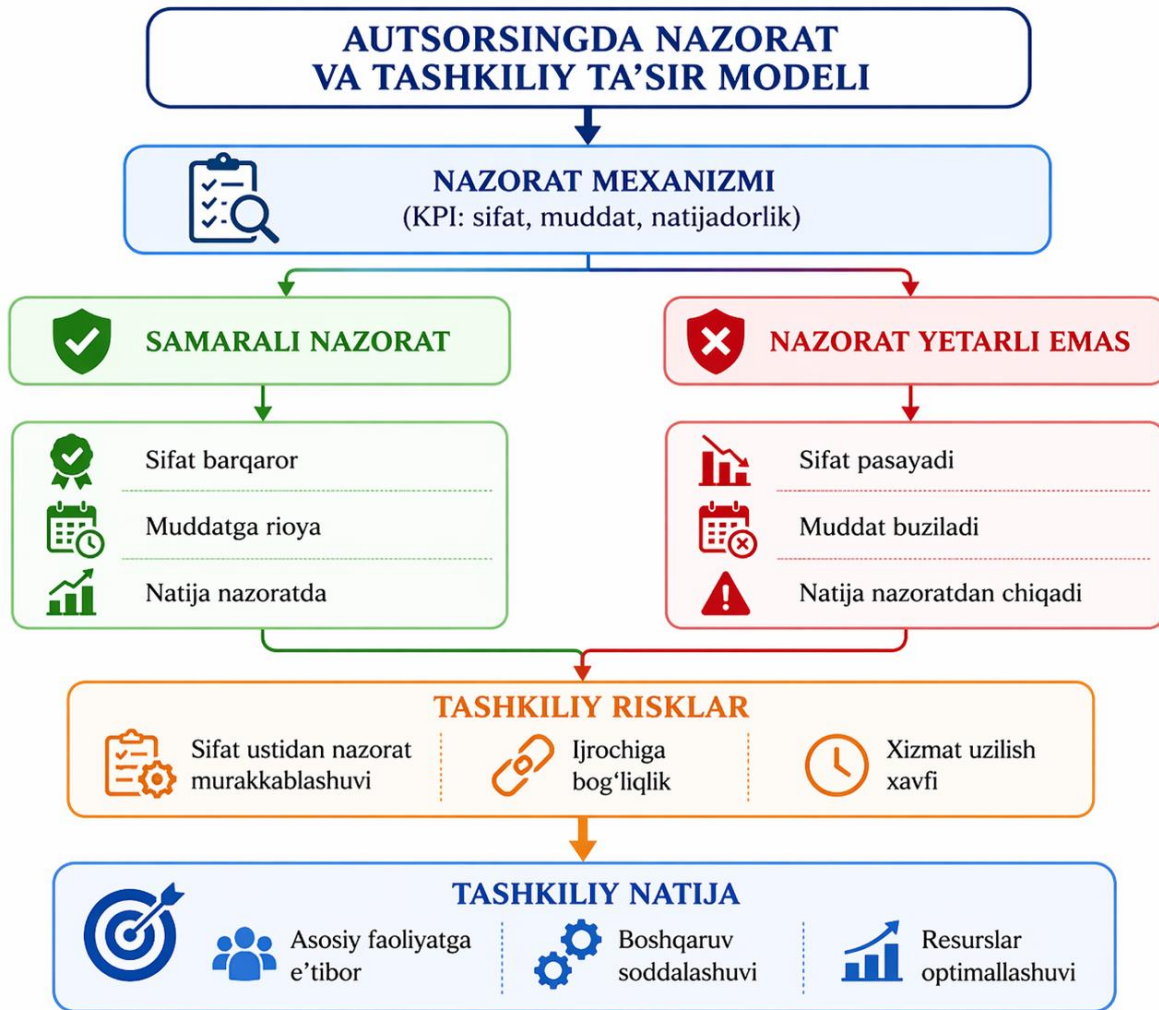
Birinchi navbatda, outsorsing munosabatlarining huquqiy asosi sifatida O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi muhim o‘rin tutadi. Mazkur kodeksda xizmat ko‘rsatish, pudrat va boshqa shartnoma turlari orqali buyurtmachi va ijrochi o‘rtasidagi huquq va majburiyatlar belgilab berilgan. Aynan shu normalar asosida tashkilot o‘zining ayrim funksiyalarini tashqi ijrochiga topshiradi. Bu yerda asosiy mexanizm — majburiyatlarning shartnoma orqali aniq belgilanishi va ularning bajarilishi ustidan huquqiy nazoratni ta‘minlashdir. Davlat sektorida, xususan harbiy tuzilmalarda outsorsingni qo‘llash imkoniyati Davlat xaridlari to‘g‘risida qonun orqali yanada aniqroq tartibga solinadi. Ushbu huquqiy mexanizm orqali davlat tashkilotlari xizmatlarni tashqi ijrochilar orasida tanlov asosida xarid qiladi. Natijada raqobat muhiti shakllanadi, bu esa xizmat sifati va narxning optimal darajada bo‘lishini ta‘minlashga xizmat qiladi. Demak, outsorsing bu yerda oddiy topshirish emas, balki bozor mexanizmlariga asoslangan tanlov orqali amalga oshiriladi. Shu bilan birga, byudjet mablag‘laridan foydalanish tartibini belgilovchi O‘zbekiston Respublikasi Byudjet kodeksi outsorsing jarayonida moliyaviy intizomni ta‘minlashga xizmat qiladi. Mazkur kodeks asosida davlat tashkilotlari xarajatlarni rejalashtirish, tasdiqlash va amalga oshirishda qat‘iy tartiblarga amal qiladi. Bu esa outsorsing orqali amalga oshiriladigan xizmatlar uchun ajratilgan mablag‘larning maqsadli va samarali sarflanishini kafolatlaydi.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda outsorsing nafaqat xususiy sektorda, balki davlat boshqaruvi va harbiy tizimlarda ham keng qo‘llaniladi. Bu yerda asosiy e‘tibor yordamchi va servis funksiyalarni tashqi ixtisoslashgan tashkilotlarga topshirish orqali asosiy operatsion faoliyatni kuchaytirishga qaratiladi. Amaliyotda oziq-ovqat ta‘minoti, logistika, texnik xizmat ko‘rsatish, tozalash va infratuzilma xizmatlari outsorsing asosida tashkil etilishi keng tarqalgan. Bunda davlat

tashkilotlari xizmatlarni tanlov asosida xarid qilib, raqobat muhitini shakllantiradi va shu orqali narx hamda sifatning optimal nisbatiga erishadi.

Xalqaro tajribaning muhim jihati shundan iboratki, outsorsing faqat xarajatlarni qisqartirish vositasi sifatida emas, balki operatsion samaradorlikni oshirish instrumenti sifatida qaraladi. Ya'ni asosiy natija — resurslarni strategik muhim yo'nalishlarga yo'naltirish va boshqaruvni soddalashtirishdir. Shu bilan birga, rivojlangan amaliyotda outsorsing jarayoni qat'iy nazorat tizimlari, aniq belgilangan xizmat standartlari va samaradorlik ko'rsatkichlari orqali boshqariladi. Bu esa uning ijobiy natijalarini barqaror ta'minlashga xizmat qiladi. Outsorsingni joriy etish jarayoni faqat xarajatlar tuzilmasini o'zgartirish bilan cheklanmaydi, balki tashkilotning ichki boshqaruv tizimini tubdan qayta shakllantiradi. An'anaviy modelda yordamchi funksiyalar bevosita tashkilot tarkibida amalga oshiriladi va ular ustidan nazorat ichki ierarxiya orqali ta'minlanadi. Outsorsing sharoitida esa ushbu funksiyalar tashqi subyektga o'tgach, boshqaruv mexanizmi ichki buyruqbozlik tizimidan shartnomaviy munosabatlarga asoslangan modelga transformatsiya qilinadi. Bu o'zgarish boshqaruvning mohiyatini "ijro etish"dan "nazorat qilish va muvofiqlashtirish"ga o'tkazadi. Mazkur transformatsiya birinchi navbatda boshqaruv strukturasi soddalashuviga olib keladi. Yordamchi bo'linmalar qisqarishi natijasida tashkilot ichidagi vertikal bog'lanishlar kamayadi, qaror qabul qilish jarayoni tezlashadi va asosiy faoliyatga e'tibor kuchayadi. Shu bilan birga, boshqaruv funksiyasi yangi mazmun kasb etadi: endilikda asosiy vazifa xizmatni bevosita bajarish emas, balki tashqi ijrochining faoliyatini baholash, monitoring qilish va shartnoma shartlariga rioya etilishini ta'minlashdan iborat bo'ladi.

Autsorsingning tashkiliy ta'sirida nazorat mexanizmi alohida ahamiyat kasb etadi. Ichki tizimda nazorat bevosita rahbar-xodim munosabatlari orqali amalga oshirilsa, tashqi modelda u aniq belgilangan ko'rsatkichlar va mezonlar asosida olib boriladi. Bu esa xizmat sifati, bajarilish muddati va natijadorlikni o'lchash uchun aniq indikatorlar tizimini ishlab chiqishni talab etadi. Agar bunday mezonlar mavjud bo'lmasa, tashqi ijrochi faoliyatini samarali boshqarish qiyinlashadi va kutilgan natijaga erishilmaydi. Outsorsing sharoitida nazorat mexanizmining samaradorligi va u bilan bog'liq tashkiliy risklar quyidagi sxemada tizimli ravishda ifodalangan(3-rasm).



**3-rasm. Outsorsingda nazorat mexanizmi va tashkiliy ta'siri**

Autsorsing yangi tashkiliy risklarni ham yuzaga keltiradi. Eng muhim risklardan biri — xizmat sifati ustidan nazoratning murakkablashuvidir. Tashqi ijrochi bilan axborot almashinuvi yetarli darajada yo'lga qo'yilmasa, xizmat sifati pasayishi mumkin. Ikkinchi muhim omil — ijrochiga bog'liqlikning ortishidir, ya'ni muayyan xizmat turi bo'yicha tashkilot tashqi subyektga qaram bo'lib qoladi. Uchinchi jihat — xizmatlarning uzluksizligi bilan bog'liq xavflar bo'lib, ijrochi faoliyatidagi uzilishlar butun tizimga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Biroq ushbu risklar mavjudligiga qaramay, autsorsingning tashkiliy afzalliklari muhim ahamiyatga ega. Eng avvalo, tashkilot asosiy faoliyatga yuqori darajada konsentratsiya qilish imkoniyatiga ega bo'ladi, bu esa operatsion samaradorlikni oshiradi. Shuningdek, boshqaruv apparati optimallashtiriladi, ortiqcha funksiyalar qisqaradi va resurslardan foydalanish ancha aniq yo'naltirilgan shaklga keladi.

O'rganilgan nazariy yondashuvlar, iqtisodiy mexanizmlar va tashkiliy omillar tahlili shuni ko'rsatadiki, autsorsing modeli yordamchi funksiyalarni tashkil etishda resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishning muhim instrumenti sifatida

namoyon bo'ladi. Uning asosiy ustunligi xarajatlar tuzilmasini qayta shakllantirish orqali doimiy xarajatlarni qisqartirish va ularni xizmat hajmiga bog'liq o'zgaruvchan xarajatlarga aylantirishdan iborat. Natijada tashkilot moliyaviy yukni moslashuvchan boshqarish, ortiqcha resurslarni qisqartirish hamda asosiy faoliyat yo'nalishlariga e'tiborni kuchaytirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu bilan birga, outsorsing boshqaruv tizimini ham o'zgartirib, funksiyalarni bevosita bajarishdan ko'ra, ularni nazorat qilish va muvofiqlashtirishga asoslangan modelni shakllantiradi.

Biroq olib borilgan tahlil shuni ham ko'rsatadiki, outsorsing samaradorligi avtomatik tarzda yuzaga kelmaydi. U bevosita topshirilayotgan funksiyaning xususiyati, tashqi ijrochining malakasi, shartnomaviy munosabatlarning aniqligi va nazorat mexanizmlarining samaradorligiga bog'liq. Agar ushbu omillar yetarli darajada hisobga olinmasa, kutilgan iqtisodiy samaraga erishilmasligi yoki qo'shimcha tashkiliy risklar yuzaga kelishi mumkin. Ayniqsa, xizmat sifati ustidan nazoratning sustligi yoki ijrochiga haddan tashqari bog'liqlik uzoq muddatli istiqbolda salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu asosda, outsorsingni harbiy qismlar faoliyatida samarali qo'llash uchun quyidagi takliflarni ilgari surish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Avvalo, outsorsingga topshiriladigan funksiyalarni tanlashda ularning strategik ahamiyati aniq baholanishi zarur, ya'ni bevosita harbiy tayyorgarlikka ta'sir qiluvchi jarayonlar ichki tizimda saqlanib qolishi, yordamchi va servis funksiyalar esa tashqi ijrochilarga berilishi lozim. Bu orqali asosiy faoliyatning uzluksizligi va barqarorligi ta'minlanadi.

Keyingi muhim yo'nalish — shartnomaviy munosabatlarni takomillashtirishdir. Xizmat hajmi, sifat ko'rsatkichlari, bajarilish muddati va javobgarlik choralari aniq belgilovchi mezonlar ishlab chiqilishi outsorsing samaradorligini ta'minlovchi asosiy shartlardan biridir. Bu jarayonda nazorat tizimini kuchaytirish, ya'ni xizmat natijalarini muntazam monitoring qilish va baholash mexanizmlarini joriy etish alohida ahamiyat kasb etadi. Tashqi ijrochilarni tanlash jarayonida raqobat muhitini ta'minlash, ularning malakasi va tajribasini chuqur tahlil qilish zarur. Bu orqali xizmat sifati va narx o'rtasida optimal nisbatga erishish mumkin bo'ladi. Shu bilan birga, muqobil ijrochilarni shakllantirish orqali bir subyektga bog'liqlikni kamaytirish ham muhim tashkiliy chora hisoblanadi.

Umuman olganda, outsorsing modelini samarali joriy etish uchun iqtisodiy manfaatlar, tashkiliy imkoniyatlar va xavf omillari o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash talab etiladi. Faqat shu sharoitdagina outsorsing harbiy qismlarda yordamchi xizmatlarni tashkil etishda samaradorlikni oshiruvchi barqaror boshqaruv instrumentiga aylanishi mumkin.

1. Ronald Coase. *The Nature of the Firm*. — *Economica*, 1937.
2. Oliver Williamson. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. — New York: Free Press, 1975.
3. Oliver Williamson. *The Economic Institutions of Capitalism*. — New York: Free Press, 1985.
4. C.K. Prahalad, Gary Hamel. *The Core Competence of the Corporation*. — *Harvard Business Review*, 1990.
5. Peter Drucker. *Management Challenges for the 21st Century*. — New York: HarperBusiness, 1999.
6. Harvard Business Review. Outsourcing and organizational efficiency bo'yicha maqolalar to'plami.
7. World Bank. *Public Sector Outsourcing: Principles and Practices*. — Washington, DC.
8. OECD. *Government Outsourcing and Public Service Delivery*. — Paris.
9. O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi.
10. Davlat xaridlari to'g'risida qonun.
11. O'zbekiston Respublikasi Byudjet kodeksi.
12. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi materiallari.