



**МОДДИЙ ТЕХНИК ТАЪМИНОТДА АУТСОРСИНГ
ТИЗИМИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ МЕЗОНЛАРИ**

Мусурмонов Шодиер Фахридинович

Ўзбекистон Республикаси Жамоат

ҳавфсизлиги Университети

магистратураси тингловчиси

Телефон рақами +99888 437-27-77

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7472822>

ARTICLE INFO

Received: 13th December 2022

Accepted: 21th December 2022

Online: 22th December 2022

KEY WORDS

Аутсорсинг, давлат, корхона, ташкилот, шартнома, технологиялар, ресурслар, сарф-ҳаражатлар, хизмат курстиш, тендир.

Аутсорсинг технологиясидан фойдаланиш ташкилот ривожланиш стратегиясини амалга ошириш билан боғлиқ бўлиши лозим. Бу шуни англатадики, ташкилот фаолиятига аутсорсингни жорий этиш бўйича қарорни фақатгина “механик равишда” кўшимча ташқи ресурслардан фойдаланишга нисбатан пайдо бўладиган эҳтиёж туфайли қабул қилинмайди.

Аутсорсинг технологиясини ташкилот стратегиясига киритиш учун энг аввало ташкилот вазифа ва мақсадларига мувофиқлиги бўйича технологиядан оқилона ва мақсадли фойдаланишнинг доимий назорати ва тизимли таҳлилини олиб бориш лозим.

Мазкур йўналишда тизимли ёндашув ўз ичига тегишли вазифалар ва жараёнларни ташқи пудратчига (хизмат кўрсатувчига) топшириш ва аутсорсинг режимида тегишли жараёнларни амалга оширилишини таъминлашни олади.

ABSTRACT

Ушбу мақолада корхона ташкилотда аутсорсинг тизимини ишлаши, корхонади ишни ташкилаштрилиши аутсорсинг технолгиясидан фойдаланиши натижасида юзага келадиган фойда ва зарар ҳолатлари, давлат ташкилотларига туғри келиши ва назорат тизими томонлар тмонидан шартнома шартлари ва уни бажариш шакллари туғрисида мулохаза йуритилган

Аслида аутсорсинг бу давлат органларининг ўз ваколати доирасидаги мажбурияти ва вазифаларини амалга ошириш учун ташқи корхонадан шартномалар асосида хизматлар олишни кўзловчи ҳаракатлар йиғиндиси сифатида ифодаланади.

Аутсорсингни ташкилот тегишли стратегик қарорининг амалга оширилиши сифатида кўрадиган бўлсак, у бир нечта босқичлардан иборат бўлади:

а) стратегик режалаштириш ва асослаш, жумладан:

1) ташкилотнинг мавжуд ҳолатини таҳлил қилиш;

2) вазифаларни аутсорсингга топшириш бўйича қарор қабул қилиш;

б) хизмат кўрсатиш бозорини таҳлил қилиш ва техник топшириқ ишлаб чиқиш;

в) аутсорсингни тадбиқ этиш дастурини ишлаб чиқиш;



г) аутсорсингни тадбиқ этиш.

Жумладан: танловни амалга ошириш ва аутсорсер-корхонани танлаб олиш; шартнома тузиш ва уни бажариш; натижаларни мониторинг қилиш, аутсорсингни самарадорлигини баҳолаш.¹

Даставвал биринчи босқични, яъни, аутсорсинг технологиясини тегишли давлат ташкилоти фаолиятига жорий этилиши тўғрисидаги қарорни қабул қилиш жараёнини кўриб чиқамиз.

Биринчи босқичда мақсадлар ва устувор йўналишлар, ташкилотнинг мавжуд ҳолати, аутсорсингдан фойдаланишдаги муаммолар ва камчиликларни аниқлаш, ҳамда уларни олдин олиш бўйича ечимларини излаб топиш каби масалалар кўриб чиқилади.

Аутсорсинг тизимини ишлаб чиқиш ва уни жорий этиш, ҳамда иш тартиби бўйича масъул шахслар белгилаб олинади.

Ушбу босқичда, аутсорсингдан кутилган натижаларни аниқ шакллантириш ва иш ҳажмининг ташкилот фаолиятининг стратегик жиҳатларига мутаносиблигини таъминлаш зарур.

Қарор қабул қилиш учун зарурий равишда ташқи корхонага топшириладиган ишлар кўлами, уни амалга оширишнинг самарадорлигини, мақсадга мувофиқ эканлигини белгилаб олиш юзасидан батафсил таҳлил қилиш лозим.

Ташкилотда аутсорсинг жараёнларини амалга ошириш услублари тўғрисидаги қарор қабул қилиш учун, энг аввало, ташкилот жараёнлари таҳлили ва улар тўғрисидаги қайдлар асос бўлиб хизмат қилади: зарурий равишда мавжуд жараёнларни батафсил ўрганиб чиқиш, таҳлил этиш ва тушуниш лозим.

¹ Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.

Юқорида ўтказилган таҳлиллар натижалари якуний қарорларни қабул қилиш, якуний натижалар бўйича аутсорсинг тизими тегишли жараёнлари тавсифини аниқлаштирувчи маълумотлар сифатида хизмат қилади. Бошқача қилиб айтганда, мавжуд тизимдаги ташкилот фаолиятининг асл ҳолатини қандай бўлса, шундайлигича зарурий равишда баҳолаш лозим.

Ушбу босқич доирасида қуйидагилар амалга оширилади:

- мавжуд фаолият турларини таҳлил қилиш, шу жумладан, ҳар бир фаолият тури якунлари бўйича, шунингдек, аниқ фаолият турлари бўйича заиф ва тор жиҳатларини аниқлаштириб олиш;

- алоҳида вазифаларни амалга оширишда аутсорсинг тадбиқи мақсадга мувофиқлиги (самарадорлиги) юзасидан таҳлил қилиш, шу жумладан бозорни таҳлил қилиш, аутсорсинг тизими иқтисодий кўрсаткичлари ҳисоби, сарф-ҳаражатлар солиштируви, аутсорсинг самарадорлиги юзасидан прогнозлаштириш;

- алоҳида фаолият турларига аутсорсинг амалий тадбиқи имкониятлари;

- мавжуд хавфларни баҳолаш;

- аутсорсингга қўйиладиган миқдорий ва сифат талабларини ишлаб чиқиш.

Шу ўринда аутсорсингдан фойдаланишнинг самарадорлиги ва уни стратегик асослашнинг яна бир бора муҳим масала эканлигини таъкидлаб ўтиш лозим.

Шундай қилиб, мавжуд ҳолат таҳлили ўтказилади ва ташкилот томонидан амалга ошириладиган жараёнлар тўлиқ тавсифланиб чиқилади.

Шу ўринда “давлат ташкилотининг айнан қайси вазифаларини аутсорсингга ўтказса бўлади?” деган савол туғилади. Бунинг учун эса омилли таҳлилдан фойдаланилади. Бу борадаги умумий



жараёнларга таъсир этувчи омиллар сифатида тегишли вазифалар доирасида амалга ошириладиган жараёнлар ижросидаги сарф-ҳаражатлар (вақт, зарурий ресурслар) ҳажми, тегишли ишларни амалга ошириш учун хизмат ходимларининг салоҳияти мавжудлиги ёки мавжуд эмаслиги, жараёнлар бориши устидан назоратнинг характери (хусусияти), ўзаро муносабатлардаги иқтисодий операциялар сарф-ҳаражатлари ҳисоби мониторинги олиб борилиши, шунингдек умумий ташкилот фаолиятининг самарадорлиги ва сифатининг ошиши кўрсаткичлари шулар жумласидандир.²

Умуман олганда, аутсорсингни жорий этиш юзасидан қарор қабул қилишга таъсир этувчи қуйидаги омиллар мавжуд:

- асосий фаолият тури бўйича куч ва воситаларнинг марказлаштиришга нисбатан хоҳишнинг мавжудлиги;
- олиб борилаётган жараёнлар сифатини оширишга нисбатан зарурат;
- сарф-ҳаражатларни қисқартириш ва ички ресурс ҳамда воситаларни бошқа мақсадларни амалга ошириш учун бўшатиш;
- бир қатор вазифаларни, жараёнларни амалга ошириш учун керакли мутахассис ва кадрларнинг етишмовчилиги;
- узоқ муддатли кадрлар сиёсатини амалга оширишни чекловчи кадрлар кўнимсизлиги;
- тегишли вазифаларни амалга ошириш учун хизмат кўрсатувчи корхонада малакали мутахассисларнинг мавжудлиги;
- хизмат кўрсатувчи корхоналар томонидан замонавий технологияларнинг қўлланилиши.

Бундан ташқари, тегишли жараёнларни ўз куч ва воситалари билан амалга оширишни ёқловчи ва ташқи хизмат кўрсатувчи корхона хизматини чегараловчи шарт-шароитларни яратувчи, аниқлаб берувчи қуйидаги бир қатор омиллар мавжуд:

- ташкилот фаолиятининг хизмат кўрсатувчи ташкилотга боғланиб қолиши;
- хизмат кўрсатувчи ташкилотнинг молиявий барқарор эмаслиги ёки умуман инқирозга учраши;
- тегишли хизмат кўрсатувчи корхона бошқа корхона томонидан сотиб олиниши ёки бошқа корхонага айлантирилиши ҳолатлари, пировардида, аввалги иш фаолияти услувиёти ва стратегияси ўзгариб кетиши ҳолатлари;
- хизмат кўрсатувчи корхона томонидан шартнома мажбуриятларининг бажарилмаслиги ҳолатлари;
- хизмат кўрсатувчи корхона ишчилари руҳий мотивациясининг заифлиги;
- муҳим маълумотларнинг чиқиб кетиши ҳолатлари;
- аутсорсинг сарф-ҳаражатларини зарурий даражада ҳисоб-китоб қилмаслик;
- аутсорсинг шароитидаги сарф-ҳаражатларда тежамкорликни миқдорий баҳолашнинг қийинлиги.

Алоҳида таъкидлаб ўтиш лозимки, жорий услувиётларда ташкилот жараёнларини амалга оширишдаги иқтисодий омиллар ва уларнинг ўрнига (ролига) кам даражада эътибор қаратилади.

Ташкилот фаолиятида стратегик қарор қабул қилишда биринчи навбатда аутсорсингнинг иқтисодий самарадорлигини кўриб чиқиш лозим.

Бир томондан ташкилот фаолиятини амалга ошириш жараёнига ташқи корхоналарни жалб этиш учун қарор қабул қилишда бу борада иқтисодий мезонларни ишлаб чиқиш

² Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора // Под общ. ред. В.В. Голда; пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006. – 140 с.



лозим, жумладан, бозорнинг ўзини янги тамойилларни қабул қилиш даражаси, аутсорсинг хизматлари учун тегишли бозордаги зарурий рақобатбардошлик муҳитининг яратилганлиги, шунингдек, айнан ташкилот эҳтиёжидagi хизмат ва жараёнларни етарли даражада ижросини таъминлаб бера оладиган даражадаги салоҳиятнинг мавжудлиги масалалари шулар жумласидандир.³

Бошқа томондан эса, қайсидир муаммоларни ечиш юзасидан аутсорсинг жорий этилиши талаб этилаётган бўлса, айнан қайси муаммолар, уларнинг моҳияти, унинг келиб чиқиши, қайси мақсадларга таъсир этаётганлигини аниқ билиб олиш даркор.

Шундан сўнг, тегишли муаммоларнинг ечимлари бўйича шакллантирилган ҳар бир вариантни бирма-бир, жараёнларни бевосита ташкиллаштиришдаги сарф-ҳаражатларни, фойда ва зарари билан ҳисоблаб ҳамда ушбу ҳаражатлар якуни бўйича рақамларни бюджетдан тўғридан-тўғри сарф ва билвосита сарф (аутсорсинг хизматлари учун тўлов, қўшимча назорат ва мониторинг сарфлари)лар кесимида кўриб, таққослаб чиқамиз.⁴

Шу ўринда тўғридан тўғри ва билвосита сарф-ҳаражатлар орасида айнан, аутсорсинг технологиясининг қўлланилиши натижасидаги камайтириш мумкин бўлган сарф-ҳаражатларни ҳам кўриш мумкин.

Хусусан:

- тегишли ресурсларни сақлаш учун сарф-ҳаражатлар;
- хизмат кўрсатувчи ходимлар учун сарф-ҳаражатлар;

³ Шаститко А.Е. Выбор механизмов управления контрактными отношениями в условиях реформы регулирования экономики. Дeregулирование экономики и устранение административных барьеров, Российская Федерация А.Е. Шаститко // (EUROPEAID/114008/C/SV/RU). – М.: ТЕИС, 2004. – С. 50-51.;

⁴ Ўша манбаа, 50– 51 бетлар.

- корхона фаолиятини таъминлаш учун сарф-ҳаражатлар;

- назорат ва бошқарув учун сарф-ҳаражатлар.

Турли вариантлар устида олиб борилган таҳлиллар натижасига кўра, сарф-ҳаражат ва натижаларнинг ўзаро манфаатли мутаносиблиги танлаб олинади.

Агар ташкилотнинг ўз куч ва воситалари орқали фаолиятини амалга оширишдаги сарф-ҳаражатлари ташқи манбаалардан фойдаланиб амалга оширганидаги сарф-ҳаражатлардан ортиқча бўлса, у ҳолда аутсорсинг технологиясини жорий этиш мақсадга мувофиқ бўлмайди.

Бу борадаги яна бир ёндашувлардан бири бу “бозорни текшириш” деб номланади, яъни, бунда тегишли равишда ташқи ресурсга топширилиши кўзда тутилган вазифа ва жараёнлар бўйича дастлабки сарф-ҳаражатлар ҳисоблаб чиқилиб, бозордан ижрочиларга очиқ танлов ўтказилиб, унга мос равишда келиб тушган таклифларни инобатга олган ҳолда аутсорсинг технологиясига ўтилади, акс ҳолда ташкилотнинг ўз куч ва воситалари орқали амалга оширилади.

Аутсорсингни амалга оширишнинг имкони йўқлигини исботловчи далил – бу тегишли таклифнинг келиб тушмаслигидир. Бошқача қилиб айтганда, аутсорсинг тамойили бу борадаги хизмат кўрсатувчилар рақобати шарт-шароити бўлганда амалга оширилади.

Шу билан бирга бир қатор тадқиқотларда аутсорсинг шароитида ушбу жараёнларга катта миқдорда таъсир этмайдиган омиллар, яъни томонлар ўртасидаги ахборот алмашинуви, ушбу муносабатлардаги ўзаро бошқарув характери, шунингдек ушбу жараёнларнинг қамрови, тўлиқлиги, тезкорлиги ва бўлиши



мумкин бўлган чекловлар алоҳида кўрсатиб ўтилмоқда.⁵

Яна шундай ҳолатлар мавжудки, бунда аутсорсерлар кундалик фаолитини кузатиш, назорат ва мониторинг қилишнинг имкони мавжуд эмас, ҳамда уни амалга ошириш катта сарф-ҳаражатларни талаб этади.

Агар аутсорсингга топширилган жараёнларнинг характери мураккаб бўлса ва улар ўртасидаги муносабатларни амалга ошириш механизми ҳам етарли даражада мураккаб бўлса, у ҳолда маъмурий сарф-ҳаражатлар устувор ўрин эгаллайди.⁶

Умуман олганда, аутсорсинг жараёнларини боришида, талабгор томонидан аутсорсерни доимий назоратга олиш ва мониторинг олиб бориши, улар томонидан тақдим этилаётган маълумотларнинг тўғрилигини текшириш, қолаверса, назорат ҳажмини ва қамровини кенгайтириш мақсадида қўшимча ресурсларнинг ортиб кетиши, ташкилотнинг аутсорсингга топширган иш ва хизматларни ўз куч ва воситалари орқали амалга ошириши қарорига келишига сабабчи омил ва туртки бўлиб қолади.

Юқоридагилардан маълум бўлмоқдаки, тегишли жараёнлар (иш ва хизматлар)нинг ташқи секторга аутсорсинг тамойили асносида берилиши имконияти қўйидаги талаблар бажарилган тақдирда мавжуд бўлади:

- рақобат муҳитининг мавжудлигида;

- шартномаларда хизматларни амалга ошириш юзасидан аниқ

талаблар кўрсатилган бўлиши лозим (релевантлик (боғлиқлик), иқтисодий оқланганлик (мувофиқлик), адекватлик, текшириш имкониятининг мавжудлиги);

- тегишли молиявий манбааларнинг мавжудлиги;

- турли вазиятлар бўйича жараёнларни амалга оширишни кўзда тутувчи меъёрий-ҳуқуқий базанинг мавжудлиги;

- шартнома талабларини бажаришдаги мажбурият ва назорат.

Ҳозирги вақтда аутсорсинг тамойилининг самарадорлигини баҳолашдаги ёндашувларнинг икки тури мавжуд бўлиб, улардан бири – бу бир мезонли, иккинчиси эса кўпмезонли баҳолаш турларидир.

Аутсорсингни жорий этиш самарадорлигини баҳолашдаги бир мезонли ёндашувда талабгорнинг бюджетдан иқтисодий тежамкорликка эришганлиги кўрсаткичи билан аниқланади.

Кўп мезонли баҳолаш ёндашувида эса, аутсорсингнинг тегишли корхона ва ташкилотларнинг турли соҳаларига таъсири, масалан, жанговар тайёргарлик, сафарбарлик тайёргарлиги, шунингдек, ҳарбий қисмни ушлаб туриш умумий ҳаражатлари миқдори ва бошқаларга таъсирини ҳам инобатга олиб кўриб чиқилади.

Бирмезонли баҳолаш усулига кўра, иқтисодий тежамкорликни аниқлаш учун қўйидаги формула орқали ҳисоблаб чиқилади:

$$\Phi = (C_{\text{ўзи}} - C_{\text{аут}}) + H + B$$

Бу ерда, Φ – моддий таъминотни аутсорсинг тизимига ўтказилиши муносабати билан эришилган бюджет сарфлари тежамкорлиги (зарари); $C_{\text{ўзи}}$ – ҳарбий ташкилотнинг моддий таъминотни ўз куч ва воситалари билан амалга оширгандаги сарф-ҳаражатлари миқдори;

⁵ Батаева П. В. Публичные услуги и функции государственного управления // Под ред. А. Е. Шаститко; Авт. коллектив: Н. С. Батаева, П. В. Крючкова, М. С. Потапенко, В. Л. Тамбовцев, А. Е. Шаститко. Бюро экон. анализа. – М.: ТЕИС, 2002. – 160 с.

⁶ Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика / Л.И. Якобсон. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 295 с.



Саут – ҳарбий ташкилотнинг аутсорсинг тизимига ўтилгандан кейинги тўғридан-тўғри сарф-ҳаражатлари; Н – аутсорсернинг давлатга топшираётган даромад солиғи; Б – ҳарбий ташкилотнинг аутсорсинг тизимига ўтганлиги муносабати билан қисқарган айрим хўжалик лавозимларининг умумий бюджети (ойлик маош ва бошқа сарф-ҳаражатлар) ҳисоби.

Формуладаги қийматларга берилган изоҳлардан кўриниб турибдики, моддий таъминотни аутсорсингга ўтказилиши муносабати билан корхона таъминотида аввал шу вазифаларни бажарган лавозимларнинг қисқариши натижасида ташкилий тузилишида ўзгаришлар юз беради.

Батафсил кўриб чиқилган ҳисоблардан, шунингдек корхона ташиқолтлар томонидан тақдим этилган маълумотлардан кўриниб турибдики, ишчи ва хизматчиларни овқатлантиришнинг аутсорсинг тизими орқали ташкиллаштиришда бюджет ҳаражатларининг кескин равишда ошиши ҳолатини кузатишимиз мумкин. Лекин, бир қараганда ушбу рақамлар биз томонимиздан аутсорсинг тизимига нисбатан салбий хулосалар келтириб чиқариши мумкин. Бироқ, аутсорсинг тизими иқтисодий жараёнларини синчковлик билан бирма-бир ўрганиб чиқадиган бўлсак, ушбу рақамнинг макроиқтисодиёт нуқтаи-назаридан Республика миқёсида ташкил этилган 2 500 га яқин ишчи ўринларини,

шунингдек аутсорсер корхоналар томонидан маҳаллий бозорлардан харид қилинган озиқ-овқат маҳсулотлари миқдори ва умумий нархи ҳамда бозордаги пул айланмалари натижасида макроиқтисодиётда ижобий ўзгаришлар юзага келиб, юқорида келиб чиққан салбий сальдони зарурий даражада камайтиришини ҳам инobatга олиш лозим.

Шу билан бирга, аутсорсинг тамойилидан кўзланган энг асосий мақсад – бу корхона ташкилотларнинг ўзига хос бўлмаган вазифалардан озод этиб барча куч ва воситаларини ўзининг касбий ва мутахассислик соҳаси бўйича малакасини оширишга йўналтиришдир.

Юқоридаги таҳлиллар ва келтириб ўтилган статистик маълумотларга асосланиб, хулоса қилиш мумкинки, корхона ва ташкилот моддий техник таъминотини амалга оширишда замонавий таъминот турларига ўтилиши ташкилий ўзгаришлар ва ислоҳотларга мос равишда жорий этилишини назарда тутмоқда. Бунда асосий эътибор моддий таъминотни амалга ошириш жараёни сарф-ҳаражатларини қисқартириб сифатни ошириш, шу билан бирга ҳар бир ишчи хизматчиларни юқори профессионал тайёргарлигини ошириш назарда тутилган.

References:

1. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат харидлари тўғрисида”ги Қонуни 22.04.2021 йилдаги ЎРҚ-684-сон
2. Ўзбекистон Республикасининг 1998 йил 29 август кундаги 670-І-сонли “Хўжалик юритувчи субъектларнинг шартномавий-ҳуқуқий базаси тўғрисида”ги Қонуни // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси <http://lex.uz/docs/18942>, 2019 йил;
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил



21 ноябрдаги 456-сонли “Тендер савдоларини ташкил этишни такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори // Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси <http://lex.uz/docs/386471>, 2019 й;

4. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.

5. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора // Под общ. ред. В.В. Голда; пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006.– 140 с.

6. Шаститко А.Е. Выбор механизмов управления контрактными отношениями в условиях реформы регулирования экономики. Дерегулирование экономики и устранение административных барьеров, Российская Федерация А.Е. Шаститко // (EUROPEAID/114008/C/SV/RU). – М.: ТЕИС, 2004. – С. 50-51.;

7. Батаева П. В. Публичные услуги и функции государственного управления // Под ред. А. Е. Шаститко; Авт. коллектив: Н. С. Батаева, П. В. Крючкова, М. С. Потапенко, В. Л. Тамбовцев, А. Е. Шаститко. Бюро экон. анализа. – М.: ТЕИС, 2002. – 160 с.

8. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика / Л.И. Якобсон. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 295 с.

9. Peter Singer. Corporate Warriors The Rice of the Privatized Military Industry. Cornell University Press. New York, 2003. P. 91-95;

10. Герасимова Г. Е. Определение и виды аутсорсинга // Пермское агентство аутсорсинга. URL:<http://www.outsourcing-perm.ru>.