

**SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc.03/25.12.2024.I.18.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**QARSHI DAVLAT TEXNIKA UNIVERSITETI**

**ERGASHEVA NASIBA RAXMATULLAYEVNA**

**AUTSORSING XIZMATLARI SAMARADORLIGI VA SIFATINI  
OSHIRISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti**

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**SAMARQAND – 2025**

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Содержание автореферата диссертации доктора (DSc) экономических наук**

**Content of dissertation abstract of doctor (DSc) in economic sciences**

**Ergasheva Nasiba Rahmatullayevna**

Autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasini takomillashtirish.....3

**Эргашева Насиба Рахматуллаевна**

Совершенствование методологии повышения эффективности и качества услуг аутсорсинга.....35

**Ergasheva Nasiba Rakhmatullaevna**

Improving the methodology for increasing the efficiency and quality of outsourcing services .....69

**E’lon qilingan ishlar ro‘yxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....74

**SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc.03/25.12.2024.I.18.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**QARSHI DAVLAT TEXNIKA UNIVERSITETI**

**ERGASHEVA NASIBA RAXMATULLAYEVNA**

**AUTSORSING XIZMATLARI SAMARADORLIGI VA SIFATINI  
OSHIRISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.05 – Xizmat ko‘rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti**

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**SAMARQAND – 2025**

**Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.DSc/Iqt771 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya ishi Qarshi davlat texnika universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida ([www.sies.uz](http://www.sies.uz)) va "Ziyonet" Axborot ta'lim portalida ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy maslahatchi:**

**Navruz-Zoda Baxtiyor Negmatovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Pardayev Mamayunus Qarshiboyevich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Arabov Nurali Uralovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Matyakubov Umidjon Rahimovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Yetakchi tashkilot:**

**Termiz Davlat Universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Samarqand iqtisodiyot va servis instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi Dsc.03/25.12.2024.I.18.01 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ kuni soat \_\_\_\_dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 140100, Samarqand shahri Amir Temur ko'chasi 9-uy. Tel.: (+99866) 233-19-84; faks: (998 66) 231-12-53; e-mail: [sies\\_info@edu.uz](mailto:sies_info@edu.uz).

Dissertatsiya ishi bilan Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_\_\_\_ raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 140100, Samarqand shahr Amir Temur ko'chasi 9 uy. Tel.: (+99866) 233-19-84; faks: (998 66) 231-12-53; e-mail: [sies\\_info@edu.uz](mailto:sies_info@edu.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ kuni tarqatildi.  
(2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi №\_\_\_\_\_ raqamli reestr bayonnomasi).

**M.E.Po'latov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi,  
i.f.d., professor

**Sh.O.Kuvandikov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
ilmiy kotibi, i.f.d., professor

**M.T.Alimova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
qoshidagi ilmiy seminar raisi, i.f.d., professor

## KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahon iqtisodiy makonida autsorsing va keytering xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida xizmat ko‘rsatish bozori segmentlaridan biriga aylanmoqda. Iqtisodiyotga davlat aralashuvini minimallashtirishning asosiy yo‘llaridan biri maktabgacha ta’lim tashkilotlarini keytering va autsorsing xizmat turlari bilan ta’minlash hisoblanadi. “Jahon iqtisodiyotida kechayotgan globallashtirish, axborotlashuv tendensiyalari sharoitida davlat va nodavlat sektorining 50-60 foiz uzoq muddatli shartnomalari tashqi resurslarni jalb etishni nazarda tutuvchi autsorsing xizmatlari orqali amalga oshiriladi. 2021-yilda IT sohasida dunyo keytering va autsorsing xizmatlari bozori hajmi 414 mlrd. AQSh dollarini tashkil etgan bo‘lsa, 2022-yilda esa qariyb 1 trln. AQSh dollariga yetdi. Jumladan, XXR autsorsing xizmatlari bozori 362 mlrd. AQSh dollarini tashkil qilgan holda, 2021-yilga nisbatan 14,2 foizga oshdi”<sup>1</sup>. Hozirda davlat sektori vazifa va majburiyatlarini autsorsing xizmatlari asosida tashkil etishning nisbatan qulay va samarali mexanizmlarini takomillashtirish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Jahonda milliy va xalqaro miqyosdagi samarali va raqobatbardosh iqtisodiy mexanizmlarni yo‘lga qo‘yishda ijtimoiy autsorsing asosida rivojlantirish yo‘llari va istiqbollari yo‘naltirilgan ilmiy tadqiqot ishlari amalga oshirilmoqda. Autsorsing xizmatlari sektori global iqtisodiy makonda keng miqyosda va dinamik faoliyat yuritib kelmoqda. Uning rivojlanishi korxonalar va tashkilot (kompaniya)ning raqobatbardoshligiga, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayonida foydalaniladigan barcha tashkiliy tizimlarning samaradorligi darajasiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Autsorsing xizmatlaridan samarali foydalanish korxonalariga asosiy bo‘lmagan funksiyalar va korporativ rollarni ixtisoslashtirilgan autsorsing kompaniyalariga o‘tkazish va faoliyatning asosiy mavzusiga sa’y-harakatlarni jamlash orqali o‘z faoliyatini optimallashtirish imkonini beradi. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida keytering va autsorsingni tashkil etishning zamonaviy shakllari, dunyo keytering va autsorsing xizmatlari bozori va uning geografiasidagi asosiy tendensiyalar, keytering va autsorsingni tashkil etishda innovatsion yondashuvlar va raqamli texnologiyalardan foydalanish, autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning metodologik va konseptual asoslari kabilar bu borada amalga oshirilayotgan ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan hisoblanadi.

Yangi O‘zbekistonda taraqqiyotning hozirgi bosqichida maktabgacha ta’lim tashkilotlarini to‘liq xususiy sektorga o‘tkazish orqali ularning sifati va samaradorligini oshirish, aholining ijtimoiy xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarini

---

<sup>1</sup> Manba. Беленькая Я.И. Развитие аутсорсинга в мировой экономике. <https://core.ac.uk/download/pdf/>.

yanada to'laroq qondirish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. 2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida ham "...maktabgacha ta'lim tashkilotlari bilan qamrab olish samaradorligini yanada oshirish, DXSh asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlarini keng joriy etish, iqtisodiyotda xususiy sektor ulushini oshirish"<sup>2</sup> ustuvor vazifalar etib belgilangan. Shuningdek, O'zbekistonda keytering va outsorsing xizmatlarining rivojlanishi maktabgacha ta'lim tizimida sog'lom ovqatlanishni tashkil etish<sup>3</sup>, sog'liqni saqlash tizimida bemorlarni ovqatlantirish, kir yuvish, tibbiy buyumlarni zararsizlantirish, tibbiy tashxislar, global raqamli ekotizim, biznes jarayonlari outsorsingi sohasini jadal rivojlantirish o'ta dolzarb va muhim vazifalardan deb qaralmoqda. Ushbu yo'nalishdagi vazifalarni amalga oshirish keytering va outsorsing xizmatlarini rivojlantirish asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlarini sifatli xizmat ko'rsatishni ta'minlash yo'llarini o'rganishga qaratilgan ilmiy tadqiqot ishlarining dolzarbligini belgilab beradi.

Nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish faoliyatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi, 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risida"gi farmonlari, 2017-yil 30-sentabrdagi PQ-3305-son "O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirligi faoliyatini tashkil etish to'g'risida"gi, 2018-yil 5-apreldagi PQ-3651-son "Maktabgacha ta'lim tizimini yanada rag'batlantirish va rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2017-yil 9-sentabrdagi PQ-3261-son "Maktabgacha ta'lim tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2017-yil 15-sentabrdagi PQ-3276-son "Nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish faoliyatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-son "O'zbekiston Respublikasi maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 13-maydagi 391-son "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2020-yil 10-yanvardagi 6-son "O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi tuzilmasidagi tashkilotlarda outsorsing xizmatlari ko'rsatish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi, 2025-yil 16-yanvardagi 1-son "Davlat maktabgacha ta'lim tashkilotlarida outsorsing usulida sog'lom ovqatlantirishni tashkil etish tartibini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorlari va nizomlari hamda sohaga oid boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu tadqiqot ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

---

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni // <https://lex.uz/docs/5841063>

<sup>3</sup> [https://bugun.uz/2022/09/22/O'zbekiston bogchalarining outsorsing usuliga otishda jiddiy kamchiliklar aniqlandi](https://bugun.uz/2022/09/22/O'zbekiston%20bogchalarining%20outsorsing%20usuliga%20otishda%20jiddiy%20kamchiliklar%20aniqlandi)

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Dissertatsiya ishi respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish”ga doir ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi<sup>4</sup>.** Dunyo iqtisodiyotining integratsiyalashuvi natijasida keytering va outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini oshirish bo‘yicha ilmiy tadqiqotlar dunyoning yetakchi mamlakatlari ilmiy-tadqiqot markazlari va ta’lim muassasalarida, jumladan, Regional Economic Development Institute (REDI), Peterson Institute for International Economics, The University of Chicago, The United Nations Commission on Sustainable Development (UN CSD), Harvard University, The University of Oxford, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (Shveysariya), Control Risks Group (CRG) (Singapur), Montpellier Business School (Fransiya), Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Biznes va tadbirkorlik ma’urchiligi (Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА)), Sanoat siyosati va institutsional rivojlanish instituti (Rossiya), O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Prognozlashtirish va makroiqtisodiy tadqiqotlar instituti, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Samarqand iqtisodiyot va servis instituti hamda Buxoro davlat universiteti (O‘zbekiston) tomonidan amalga oshirilmoqda.

Dunyoda keytering va outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini oshirishga qaratilgan tadqiqotlar asosida bir qator natijalarga erishildi. Jumladan, keytering xizmatlarining sifat va samaradorligini oshirish orqali xizmat ko‘rsatish tarmoqlari faoliyatining xavfsizligini, aholining turmush darajasi sifatini va iqtisodiy samaradorligini oshirish yo‘llari asoslab berildi (Organization for Economic Cooperation and Development); outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini baholashni aniqlash usullari ishlab chiqildi (World Intellectual Property Organization (Shveysariya)); outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini oshirish, xizmat ko‘rsatishning asosiy tarmoqlari faoliyatini rivojlantirishni moliyaviy rag‘batlantirish mexanizmlari ishlab chiqildi (outsorsing va keytering siyosati va institutsional rivojlanish instituti (Rossiya)); iqtisodiyotdagi tarkibiy islohotlarni jadallashtirish maqsadida outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini aniqlash va rivojlantirish istiqbollari o‘rganildi (Iqtisodiy tadqiqotlar markazi (O‘zbekiston)); iqtisodiyotning yetakchi sanoat tarmoqlarida tarkibiy o‘zgarishlarni chuqurlashtirish, ularni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish, outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini aniqlashda xizmat ko‘rsatish tarmoqlariga xorijiy investitsiyalarni jalb qilish evaziga ularning

---

<sup>4</sup>Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhi <https://www.weforum.org>; [www.harvard.edu](http://www.harvard.edu); <https://www.piie.com>; <https://www.uchicago.edu>; <http://unctad.org>; <https://www.controlrisks.com>; <http://www.eiu.com>; <https://www.montpellier-bs.com>; <https://sustainabledevelopment.un.org>; [www.ox.ac.uk](http://www.ox.ac.uk); <https://www.tdiu.uz>; <https://www.ifmr.uz> va boshqa manbalar asosida tayyorlangan.

raqobatbardoshligini oshirish o'rganildi (Prognozlashtirish va makroiqtisodiy tadqiqotlar instituti (O'zbekiston).

Jahon ilmiy hamjamiyatida outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini ta'minlash uslubiyatini takomillashtirishga doir quyidagi ustuvor yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotlar olib borilmoqda, jumladan keytering va outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini baholashning joriy etilishiga alohida e'tibor qaratildi; investitsion va innovatsion jarayonlarni samarali joriy etishning xizmat ko'rsatish tarmog'ida keytering va outsorsing xizmatlarining xavfsizligini ta'minlashga ta'siri o'rganilmoqda; keytering va outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligi faoliyatini rivojlantirish sharoitida xizmat ko'rsatish korxonalarining iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash vositalari rivojlantirilmoqda; tabiiy muhit holatini e'tiborga olgan holda outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini majmuaviy foydalanish orqali keytering va outsorsing xizmatlarining sifat va samaradorligini ta'minlash uslubiyatini takomillashtirishga e'tibor qaratilmoqda.

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Keytering va outsorsing xizmatlarini rivojlantirish va outsorsingga asoslangan boshqaruv tizimlarini takomillashtirish, maktabgacha ta'lim xizmatlari sifatini oshirishning umumiy va ayrim masalalari xorijlik, MDH olimlaridan D.Komissarov, B.A.Anikin, S.O.Kalendjyan, J.B.Xeyvud, D.M.Mixaylov, S.Pushkin, S.Sayfiyeva, L.A.Vasilenko, O.Melnik va boshqa mualliflarning ishlarida o'rganilgan<sup>5</sup>.

O'zbekistonda tadbirkorlik, xizmatlar sohalarini modellashtirish, jumladan, outsorsing xizmatlarini rivojlantirish, keytering va outsorsing xarajatlarini muvofiqlashtirishning ayrim nazariy-amaliy hamda uslubiy jihatlari respublikamiz iqtisodchi olimlaridan M.Q.Pardayev, J.M.Qurbonov, E.S.Fayziyev, X.Abulqosimov, T.M.Ziyayev, M.H.Saidov, I.I.Nazriyev, Z.T.Tohirov, Q.O.Otajanov, B.N.Navruz-Zoda kabilarning ilmiy izlanishlarida o'z aksini topgan<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Комиссаров Д. Привыкание к аутсорсингу [Электронный ресурс] / Режим доступа: [3362108](#). Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А.Аникин. — М.: Инфра-М, 2007. - 184 с.; Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний — М.: Дело, 2003. С.16; Хейвуд, Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Н.Е.Метоль, И.С.Половицы. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – С. 40.; Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д.М.Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.; Пушкин С. Что такое аутсорсинг? [Электронный ресурс] М.Савостьянов. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/4659>; Сайфиева С. Аутсорсинг в свете экономической теории // Вестник Государственного ун-та управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». - 2007. - № 3. – С. 175-180; Василенко Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы / Л.А.Василенко. – СПб: Наука, 2007. – 216 с.; Мельник, О. Аутсорсинг: от мечты к реальности [Электрон.ресурс] / О.Мельник. – 2010. – Режим доступа: [http://www.crn.ru/numbers/spec\\_numbers/detail.php?ID=31888](http://www.crn.ru/numbers/spec_numbers/detail.php?ID=31888)

<sup>6</sup> Pardayev M.Q. va boshqalar. Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyotining ayrim muammolari. Monografiya – T.: «Navro'z» nashriyoti, 2014. – B. 11.; Qurbonov J.M. Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish. Monografiya. – Samarqand, 2016. – B. 126.; Fayziyev E.S. Servis tizimi faoliyati asoslari. O'quv qo'llanma. – Samarqand: Zarafshon, 2010. – B. 21.; Abulqosimov H. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish – T.: Noshirlik yog'dusi. 2018. – B. 206; Saidov M.H, Nasriyev I.I., Tohirov Z.T., Ulug'ov Sh.X. Ijtimoiy himoya: atamalar izohli lug'ati. – T.: Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti, 2007. – B. 148; Ziyayev T.M, Isroilova Sh.T., Yoqubov D.T. Ijtimoiy soha iqtisodiyoti – T.: “TDIU”, 2011. – B. 15.; Otajanov Q.O. Outsorsing xizmatlarini rivojlantirish asosida davlat xaridlarini sifatli ta'minlash yo'llari. 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti ixtisosligi bo'yicha iqtisodiyot fanlari falsafa doktori (PhD) ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya avtoreferati. –

Ushbu tadqiqot yo‘nalishining o‘ziga xos xususiyati shundaki, mavjud xorijiy va mahalliy ishlarning aksariyati faqat outsorsing xizmatlari bozorining ayrim segmentlariga qaratilgan bo‘lib, keytering shakli yetarlicha tadqiq qilinmasdan qolgan. Bu, asosan, outsorsingning ma’lum bir turidan foydalanish va u bilan bog‘liq muammolarga tegishli.

Keytering va outsorsing sohasida olib borilayotgan nazariy tadqiqotlar va to‘plangan amaliy tajribaga qaramay, keytering va outsorsing xizmatlari bozori sekin rivojlanmoqda. Ushbu masala bo‘yicha nashrlarning mavjudligi keytering va outsorsing xizmatlari bozorining shakllanishi va faoliyati nazariyasini ishlab chiqadigan chuqur va tizimli tadqiqotlar bilan birga kelmaydi.

Biroq maktabgacha ta’lim tashkilotlarida samarali keytering va outsorsing xizmatlarini amalga oshirish, ovqatlanish va kommunal xizmatlar ko‘rsatish sifatini oshirishda tanlov asosida jalb qilingan tashkilotlar, byudjet muassasalari, tijorat va notijorat tashkilotlari o‘rtasida sog‘lom raqobatni tashkil qilish, tashqi yetkazib beruvchilarni jalb qilish orqali cheklangan byudjet mablag‘larini tejash imkonini beruvchi outsorsing xizmatlaridan foydalanishning nazariy, uslubiy jihatlarini tadqiq etishning yetarlicha o‘rganilmaganligi, maktabgacha ta’lim tashkilotlarini ta’minlashning sifat jihatidan baholash mezonlari, outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini aniqlashning metodologik asoslari keytering va outsorsing xizmatlarini rivojlantirish yo‘nalishlari, keytering va outsorsingni tashkil etishda innovatsion yondashuvlar va raqamli texnologiyalardan foydalanish, outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning konseptual asoslari bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiya hamda takliflar ishlab chiqish zarurati dissertatsiya mavzusini tanlashda asos bo‘lib xizmat qildi.

**Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilayotgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari bilan bog‘liqligi.** Dissertatsiya Qarshi davlat texnika universiteti ilmiy tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq hamda 2022-2030-yillarga mo‘ljallangan ITD - 2 “Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish, fuqarolik jamiyatni shakllantirish, milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalash va erkinlashtirishning ilmiy asoslarini ishlab chiqish” mavzusidagi davlat ilmiy-texnika amaliy tadqiqotlar loyihasi doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasini takomillashtirish bo‘yicha nazariy-uslubiy hamda amaliy yo‘nalishdagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

#### **Tadqiqotning vazifalari:**

keytering va outsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendlarni o‘rganishga bag‘ishlangan nazariy yondoshuvlarni ochib berish;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini aniqlashning metodologik va metodik asoslarini ishlab chiqish;

---

Urganch, 2023, 61 b.; Navruz-Zoda B.N., Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning metodologik yechimlarini takomillashtirish. // «Innovatsion iqtisodiyot» ilmiy-amaliy elektron jurnali. 3-jild 3-son, iyun, 2025. – B.154-159 // [ojs.qmii.uz/index.php/ej](https://ojs.qmii.uz/index.php/ej)

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish bo'yicha xorij tajribasi va uni O'zbekistonda qo'llash masalalarini o'rganish;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni qo'llab-quvvatlash tizimini baholash usullarini aniqlash;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini tahlil etishning tizimli yondashuv uslubiyotini ishlab chiqish;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning "K&AMEI" modelida baholash xususiyatlarini aniqlash;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini "Uch omil" metodologiyasi asosida takomillashtirish;

keytering va outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning "XaSaSi" modeli asosida iqtisodiy baholash uslubiyatini takomillashtirish;

outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning metodologiyasini takomillashtirish;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning konseptual asoslarini takomillashtirish;

outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning istiqbollari ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida Qashqadaryo viloyatidagi outsorsing va keytering xizmatlari bozorida iqtisodiy munosabatlarga kiruvchi maktabgacha ta'lim tashkilotlari tanlab olingan.

**Tadqiqotning predmeti** outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasini takomillashtirish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlardir.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqot davomida analiz va sintez, induksiya va deduksiya, tizimli yondashuv, tahlilning mantiqiy va taqqoslama usullari, so'rov, statistik va ekonometrik modellashtirish, istiqbolli prognozlash kabi usullardan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko'ra, outsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida "keytering" tushunchasining iqtisodiy mazmuni outsorsing xizmat ko'rsatishning innovatsion uslublarini diversifikatsiyalash orqali xarajatlarni minimallashtirish, samaradorlik va sifatni oshirishni ta'minlovchi ijobiy institutsional o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan usullarni jalb qilish, joriy etish va biznesni samarali boshqarish jarayoni nuqtai nazaridan takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari hayotiy siklining turli bosqichlarida keytering va outsorsing xizmatlaridan foydalanish sifati bo'yicha javobgarlikning "Keyter va outsorser, mijoz, sifat eksperti hamda integratsiyalashgan" (K&AMEI) modeli ilmiy asoslangan hamda xizmatlarini rivojlantirish orqali maktabgacha ta'lim tashkilotlari xarajatlarini 1,36 marta kamaytirish imkoni yaratilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlarida keytering xizmatlaridan foydalanish sifati 25 foizga va samaradorligi esa 20 foizga oshirishda "XaSaSi" (xavf, samaradorlik va sifat) modeli asosida iqtisodiy baholash uslubi yeti takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligini 15 foizga kengaytirgan va sifatini oshirishning metodikasi aniqlandi va mehnat resurslaridan foydalanishni yaxshilash bo'yicha kompleks baholashni hisobga olgan holda outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni asoslash metodologiyasi va konseptual asoslari ishlab chiqilgan;

Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta'lim tashkilotlarida ekonometrik tadqiqotlar asosida 2026-2030-yillarga mo'ljallangan keytering va outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish istiqbollarning prognoz parametrlari ishlab chiqilgan hamda xarajatlar summasini 20,5 foizga qisqartirgan.

#### **Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

keytering va outsorsing tushunchalarining xususiyatlari nuqtai nazaridan aniqlik kiritildi - undan foydalanish maqsadi, keytering va outsorsing xizmatlari tasnifi mintqa doirasida va boshqaruv turlari: strategik, taktik, operativ; keytering va outsorsing tashkilotlariga qo'yiladigan talablar va ushbu xizmatlarni bozorda mikroiqtisodiy darajada (ichki muhit) va makro;

maktabgacha ta'lim tashkilotlarida keytering va outsorsing xizmatlaridan foydalanishda risklarning o'ziga xos xususiyatlari aniqlandi, outsorsingdagi tavakkalchilik tushunchasiga uning yuzaga kelish sabablarini aniqlash nuqtai nazaridan aniqlik kiritildi va xavflarning oldini olish tasnifi ishlab chiqildi;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari tomonidan pudratchini tanlashda keytering va outsorsing xizmatlaridan foydalanish mexanizmi taklif etildi va outsorsing shartnomalarini bajarish bosqichlari bo'yicha farqlanadigan maqsad, vazifalar, prinsiplar, funksiyalar va boshqaruv usullarini o'z ichiga oladigan ilmiy takliflar asoslandi;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning metodikasi aniqlandi va mehnat resurslaridan foydalanishni yaxshilash bo'yicha kompleks baholashni hisobga olgan holda outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning konseptual asoslari ishlab chiqildi;

outsorsing xizmatlari asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlarining sifat va samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan outsorsing xizmatlarini 2025-2030-yillarga mo'ljallangan rivojlantirish istiqbollarning prognoz ko'rsatkichlarining amaliyotda qo'llanilishi natijasida xarajatlar summasini 20,5 foizga qisqartirish orqali maktabgacha ta'lim tashkilotlari mablag'larining tejalishiga erishilishi bilan bog'liq ko'rsatkichlar aniqlandi.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** qo'llanilgan ilmiy-uslubiy va ilmiy-metodologik yondashuvlar, tahlil usullari va ma'lumotlarning rasmiy manbalardan olinganligi, keltirilgan tahlillar va tajriba-sinov ishlari samaradorligining matematik-statistika usullari yordamida asoslanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tuzilmalar

tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi. Dissertatsiya ishini tayyorlash jarayonida amalga oshirilgan ilmiy tadqiqot natijalarining ishonchliligi respublika va xorijlik yetakchi iqtisodchi olimlarning keytering va autsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning metodikasi hamda iqtisodiy baholash mexanizmlarini takomillashtirish masalalariga bag'ishlangan ilmiy-nazariy qarashlarini qiyosiy va tanqidiy tahlil qilish, tadqiqot jarayonida qo'llanilgan metodologik yondashuv va usullarning asoslanganligi, axborot bazasining rasmiy manbalardan olinganligi, shuningdek taklif va tavsiyalarning amalda sinovdan o'tganligi bilan belgilanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati shundaki, autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasini takomillashtirish bo'yicha maqsadli dasturlar va yo'l xaritalarini shakllantirish hamda nazariy bilimlarni boyitish imkonini beradi.

Amaliy ahamiyati nuqtai nazaridan autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasini takomillashtirishning tashkiliy-iqtisodiy, normativ-huquqiy asoslarini takomillashtirish yo'nalishlarida ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda Qashqadaryo viloyati maktab va maktabgacha ta'lim boshqarmasida ta'lim jarayonida keng foydalanish mumkin.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Mintaqada autsorsing xizmatlarini iqtisodiy baholash bo'yicha ishlab chiqilgan ilmiy-amaliy tavsiya hamda takliflar asosida:

uslubiy yondashuvga ko'ra, autsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida "keytering" tushunchasining iqtisodiy mazmuni autsorsing xizmat ko'rsatishning innovatsion uslublarini diversifikatsiyalash orqali xarajatlarni minimallashtirish, samaradorlik va sifatni oshirishni ta'minlovchi ijobiy institutsional o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan usullarni jalb qilish, joriy etish va biznesni samarali boshqarish jarayoni nuqtayi nazaridan takomillashtirilgan mualliflik tarifi "Innovatsion iqtisodiyot" va "Mintaqaviy iqtisodiyot" nomli darsliklar matnini tayyorlashda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 04-martdagi 55-sonli, 2025 yil 09 iyuldagi 258-sonly buyruglari, ro'yxatga olish raqamlari 513749- sonli va 709548 - sonli guvohnomalari). Tadqiqot ishi natijalari "Innovatsion iqtisodiyot" va "Mintaqaviy iqtisodiyot" fanlari mazmunini takomillashtirish va o'qitish sifatini oshirishga qaratilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari hayotiy siklining turli bosqichlarida ilmiy-iqtisodiy darajada (tashqi muhit) tarqatish shartlari shakllantirildi; asoslangan keytering va autsorsing xizmatlaridan foydalanish sifati bo'yicha javobgarlikning "Keyter va autsorser, mijoz, sifat eksperti hamda integratsiyalashgan" (KA&MEI) modeli bo'yicha taklifdan Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta'lim tashkilotlarining faoliyatida foydalanilgan va amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 13-avgustdagi

06-02/3-3362-son ma'lumotnomasi). Ushbu ilmiy taklifning amaliyotda qo'llanilishi natijasida outsorsing xizmatlarini rivojlantirish orqali maktabgacha ta'lim tashkilotlari xarajatlarini 1,36 marta kamaytirish imkoni yaratildi;

maktabgacha ta'lim tashkilotlarida keytering xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishda "XaSaSi" (xavf, samaradorlik va sifat) modeli asosida iqtisodiy baholash uslubiyotini takomillashtirish taklifidan Qashqadaryo viloyatidagi maktabgacha ta'lim tashkilotlarining faoliyatida foydalanilgan va amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 13-avgustdagi 06-02/3-3362-son ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotda joriy etilishi natijasida mintaqadagi maktabgacha ta'lim tashkilotlarida keytering va outsorsing xizmatlaridan foydalanish sifati 25 foizga va samaradorligi esa 20 foizga oshirildi;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning metodikasi aniqlandi va mehnat resurslaridan foydalanishni yaxshilash bo'yicha kompleks baholashni hisobga olgan holda outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni asoslash metodologiyasi va konseptual asoslari taklifidan Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta'lim tashkilotlarining faoliyatida foydalanilgan va amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 13-avgustdagi 06-02/3-3362-son ma'lumotnomasi). Natijada mintaqadagi maktabgacha ta'lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlaridan foydalanish qamrovini 15 foizga kengaytirish imkoni yaratildi;

Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta'lim tashkilotlarida ekonometrik tadqiqotlar asosida 2026-2030-yillarga mo'ljallangan keytering va outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish istiqbollari bo'yicha ishlab chiqilgan prognoz parametrlaridan Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta'lim tashkilotlarining faoliyatida foydalanilgan va amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 13-avgustdagi 06-02/3-3362-son ma'lumotnomasi). Mazkur taklifdan "2022-2026-yillarda Qashqadaryo viloyati hududlarini kompleks ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish va aholi turmush darajasini yanada yaxshilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi dasturni ishlab chiqishda foydalanilgan va prognoz ko'rsatkichlarining amaliyotda qo'llanilishi natijasida xarajatlar summasini 20,5 foizga qisqartirish orqali maktabgacha ta'lim tashkilotlari mablag'larining tejalishiga erishilishi bilan bog'liq ko'rsatkichlarni aniqlash imkoni yaratildi.

Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan ushbu taklif va fikrlar mintaqadagi maktabgacha ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishi hamda 3-6 yoshdagi bolalarni qamrab olish darajasini ta'minlashga xizmat qiladi.

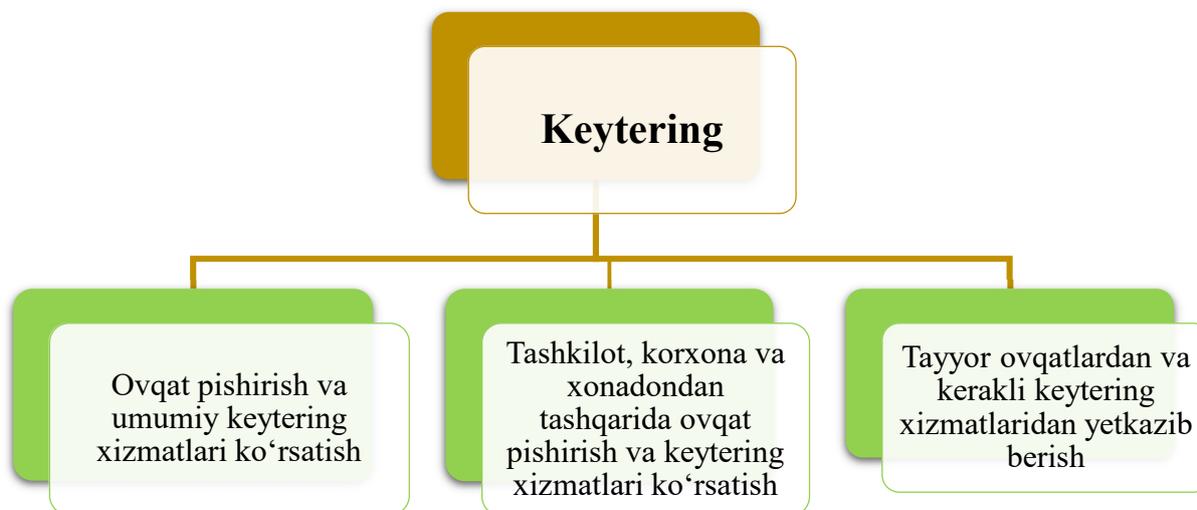
**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Tadqiqot natijalari 5 ta xalqaro, 5 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarda muhokamadan o'tkazilgan va ma'qullangan. Tadqiqot jarayonida olingan ilmiy xulosa va tavsiyalardan oliy o'quv yurtlarida "Innovatsion infratuzilma", "Mintaqaviy iqtisodiyot" kabi fanlarning ishchi o'quv dasturlarini takomillashtirishda va ta'lim berish jarayonida foydalanilmoqda.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Tadqiqot mavzusi bo'yicha jami 24 ta ilmiy ish, shu jumladan, 1 ta monografiya, O'zbekiston Respublikasi OAK tomonidan doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan nashrlarda 13 ta maqola (11 ta respublika va 2 ta xorijiy jurnallarda) nashr etilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya ishi kirish, to'rtta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va 7 ta ilovadan iborat bo'lib, tarkibida 42 ta statistik va tahliliy jadval, 34 ta rasmni olgan holda, 246 betda bayon etilgan.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **“Autorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning ilmiy-nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida keytering va autorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida o'rganishga bag'ishlangan nazariy yondashuvlar, autorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini aniqlashning metodologik va metodik asoslari, autorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish bo'yicha xorij tajribasi va uni O'zbekiston mintaqalarida qo'llash masalalari yoritilgan.



**1-rasm. Keytering xizmat turlari<sup>7</sup>**

Keytering (inglizcha “kater” – yetkazib bermoq, xizmat qilmoq so‘zidan olingan) – umumiy keytering tarmog‘i bo‘lib, bundan tashqari xizmatlar ko‘rsatishdan foydalanish. Bu sohada ishlovchi kompaniyalar oldindan tayyorlangan taomlarni yetkazib berish, dasturxon tuzash va tozalashni taklif qilish ma‘nolarini bildiradi. Keytering deganda, keyteringni tashkil etish, asbob-uskunalarini ijaraga olish va istalgan joyda biron-bir tadbirda ofitsiant va oshpaz sifatida ishlash uchun keng qamrovli xizmatlar tushuniladi.

<sup>7</sup> Manba. Muallif tomonidan tuzilgan.

Keytering va outsorsing ta'rifi bo'yicha mavjud to'rtta: tashkiliy, boshqaruv, iqtisodiy va kasbiy malaka yondashuvlarini o'rganish asosida, dissertantning fikricha, keytering va outsorsing deganda, xarajatlarni minimallashtirish, sifatni ta'minlash (yaxshilash) va belgilangan muddatlarga rioya qilish maqsadida yuqori ixtisoslashgan kompaniyalar yoki alohida mutaxassislarni jalb qilish orqali mijozning asosiy bo'lmagan funksiyalarini bajarishni o'z ichiga olgan va biznes hamkorlikning yumshoq (soft) xizmat turi, deb ta'riflandi. Oddiy qilib aytganda, keytering – bu mijozning mehmonlarini ovqatlantirishi mumkin bo'lgan ochiq xizmat turi. Bunda 3 xizmat turini ajratish maqsadga muvofiq bo'ladi (1-rasm).

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida, oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish joyi va keytering jarayonini tashkil etish usuliga qarab, uning amaliy turlari ajratildi (2-rasm).

<p><b>Xizmatlarni tashkil etish bo'yicha</b></p> <p>Bino ichida keytering Binodan tashqari keytering Tayyor taomlarni yetkazib berish</p>
<p><b>Taqdim etilayotgan xizmatlar turi bo'yicha</b></p> <p>Tadbir yoki vaqtli keytering Ofis yoki joylarda keytering Transportda keytering Oshpazlik taomlari</p>
<p><b>Mijozning talabiga ko'ra</b></p> <p>VIP- keytering Ommaviy keytering</p>

## **2-rasm. Jarayonlarini tashkil etish usuliga qarab keytering turlari<sup>8</sup>**

Tahlillar asosida xizmat ko'rsatish jarayonida mustaqil keyteringning ijtimoiy, sanoat, bolalar, qo'shimcha dam olish, ekologik vegetrial va tadbirlar keyteringlari kabi turlarini outsorsing faoliyatida qo'llash va joriy etish mumkinligi asoslandi. Mustaqil keytering turlarining “mobil restoran” harakatchanligi, keytering kompaniyasining javobgarligi, buyurtmalarning xilma-xilligi, qo'shimcha variantlarni tashkil etish bilan bog'liq afzal tomonlari aniqlashtirilgan.

<sup>8</sup> Manba. Muallif tomonidan tuzilgan.

Tomonlarning o‘zaro bog‘liqligi nuqtai nazaridan keytering va outsorsing loyihalarini amalga oshirish doirasida quyidagi hamkorlik shakllarini ajratish tavsiya etilgan:

- mustaqil keytering va outsorsing faqat muayyan haq evaziga muayyan xizmatlar ko‘rsatish haqida ijrochi va buyurtmachini o‘zaro bog‘laydigan kelishuv;

- kapitalda ishtirok etuvchi outsorsing, bunda bir tomondan aksiyalarning ma‘lum bir ulushini ishlarni sifatli bajarish yoki uzoq muddatli hamkorlikni kafolatlash maqsadida boshqa tomonga berish ko‘zda tutiladi;

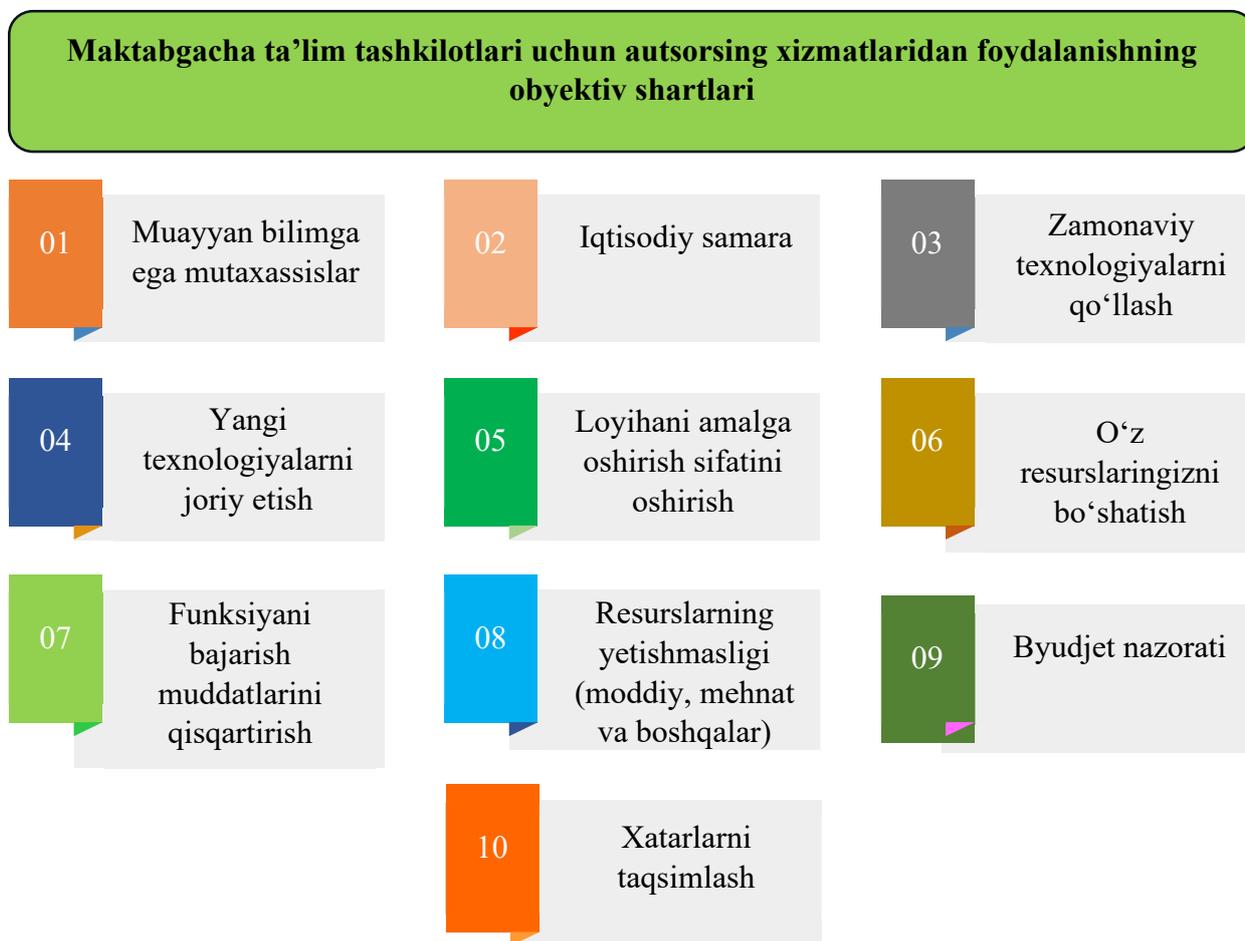
- keytering va outsorsing tegishli tashqi buyurtmalarni bajarishda hamda ta‘sischi korxonadan ichki vazifalarni, ya‘ni insourcing operatsiyalarini bajarishdagi qo‘shma korxonadan xizmatlari ulushi.

Keytering va outsorsing faoliyatini mamlakatimiz iqtisodiyotida qo‘llash sohalari bo‘yicha dissertatsiyada 6 ta guruh: 1) ta‘lim; 2) tibbiyot; 3) qishloq xo‘jaligi; 4) sanoat; 5) transport; 6) infratuzilma sohasiga ajratilgan holda o‘rganildi.

Autsorsingdan foydalanishning maqsadi shundan iboratki, **birinchidan**, kichik korxonalar va tashkilotlarda barcha xodimlarni to‘liq ish haqi bilan ta‘minlashning imkonini yo‘qligi sababidan outsorsing xizmatlaridan doimiy ravishda emas, balki ayrim hollarda va kerakli vaqtda foydalanilishi, ularning ma‘lum bir davrda bir marta kerak bo‘lishi, ikkala holatda ham, ya‘ni chetdan bir martalik yoki davriy ishlarni bajaradigan tashkilotni yollash ancha foydalidir. **Ikkinchidan**, agar yirik korxonalar va tashkilotlarda foyda keltirmaydigan, lekin texnik xizmat ko‘rsatish bilan shug‘ullanadigan, asosiy bo‘lmagan ko‘plab bo‘linmalar mavjud bo‘lsa, bu umumiy hisobotga salbiy ta‘sir qilishining oldini oladi. **Uchinchidan**, korxonalar va tashkilotlarning asosiy bo‘lmagan faoliyat uchun yetarli mablag‘ ajrata olmasa, u mehnat bozorida raqobatlasha olmasligi mumkin, shuning uchun xodimlarni topish ko‘pincha muammoga aylanadi. **To‘rtinchidan**, korxonalar va tashkilotlarning ofis xodimlarini yoki ularning ish haqi xarajatlarini kamaytirish kerak. Shuningdek, buxgalteriya bo‘limi xodimlarning o‘rtacha ish haqining rejalashtirilgan darajasiga hisobot berishi yoki erishishi kerak. Shu sababli tozalash ishlari, oshxonalar va transport xizmatlari kabi kam haq to‘lanadigan toifalarni outsorsing qilish maqsadga muvofiq. Yuqoridagilarni hisobga olgan holda, korxonalar va tashkilotlarning ayrim yoki to‘liq funksiyalari outsorsing tashkilotiga toshiriladi.

Bular buxgalteriya hisobini olib borish, kadrlarni tanlash va jalb qilish, ish haqini hisoblash, soliq operatsiyalarini bajarish, asbob-uskunalar va mexanizmlarga texnik xizmat ko‘rsatish, korxonalar va tashkilotlarda ish yuritishning amal qilishini ta‘minlash, dasturiy ta‘minotni ishlab chiqish, barcha tarjimalarni amalga oshirish, xavfsizlik choralari bilan ta‘minlash, loyihalarni ishlab chiqish va dizayn, reklamalarni yaratish, logistika xizmatini yo‘lga qo‘yish, binolarni tozalash va obodonlashtirish, insonlarni va yuklarni tashish jarayonlarini tashkil qilishdan iborat.

Tadqiqotchining fikricha, maktabgacha ta'lim tashkilotlari uchun iqtisodiy samara ixtisoslashgan korxonalaridan professional xizmatlarni izlashning asosiy motividir, chunki autsorsing korxonalariga tegishli sifat va maqbul xarajatlar bilan muayyan turdagi xizmatlarni taqdim etishga ixtisoslashgan (3-rasm).



**3-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari uchun autsorsing xizmatlaridan foydalanishning obyektiv shartlari<sup>9</sup>**

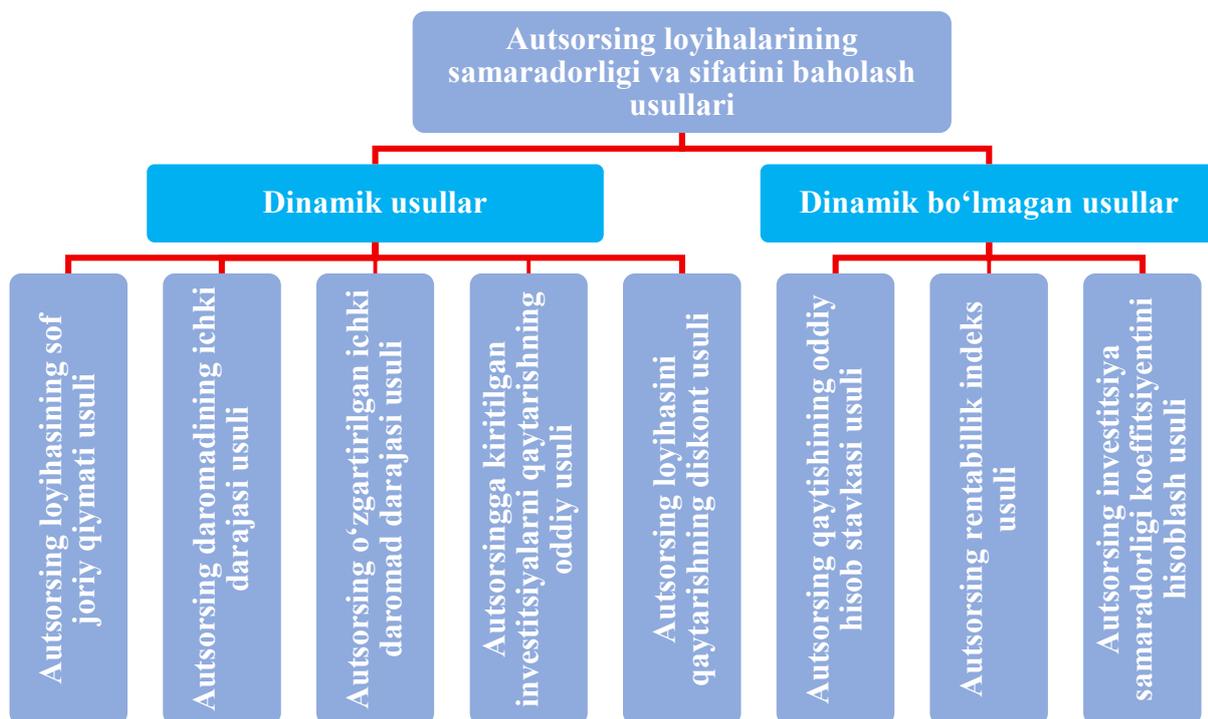
Olib borilgan tadqiqotlar natijasida maktabgacha ta'lim tashkilotlarida autsorsing loyihalarining samaradorligi va sifatini baholashda ikki guruh: dinamik va dinamik bo'lmagan usullardan foydalanish mumkinligi asoslandi (4-rasm). Ular tomonidan eng ko'p ishlatiladigan elementlar boshqaruv usullari, dasturiy ta'minot paketlari va boshqaruv maslahatchilarining yordami edi.

Xarajatlarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish bo'yicha loyihalar soni ma'lum darajada dastlabki maqsadlarga va tanlangan metodologiya qancha vaqt samarali bo'lishiga bog'liq edi. Ko'pincha, muvaffaqiyatsiz loyiha menejerlar qiyin qarorlar qabul qilishni xohlamasliklari, ular keskin o'zgarishlar va xodimlarni qisqartirish bilan bog'liq zarbalardan qochishni xohlashlari bilan bog'liq.

O'zbekistonda iqtisodiyotning turli sohalarida autsorsing xizmatlari sifatini oshirish amaliyoti endigina tarqala boshladi, shuning uchun bu ilmiy izlanish

<sup>9</sup> Muallif tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan.

sohadagi tadqiqotlar uchun ham nazariy, ham amaliy jihatdan foydali va zarur bo‘ladi. Ushbu turdagi xizmatni real hayotda amaliy qo‘llash uchun outsorsingdan foydalanishning dastlabki shartlari va zarur shartlarini tushunish kerak. Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida outsorsingning ahamiyati ortib bormoqda, chunki u kompaniyalarga yanada moslashuvchan bo‘lish, paydo bo‘lgan qiyinchilik va muammolarga o‘z vaqtida javob berish, ilg‘or tajribalardan foydalanish, raqobatbardoshlikka erishish, korxonaning ishonchliligini oshiradi. Bu, o‘z navbatida, outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini kuchaytirishni taqozo etadi. Outsorsingdan foydalanishning maqsadga muvofiqligi haqida gap ketganda, shuni esda tutish kerakki, boshqa boshqaruv vositalarida bo‘lgani kabi, barcha tashkilotlar uchun yagona algoritim mavjud emas va har bir holatda undan foydalanish samaradorligi kompaniyaning individual xususiyatlariga bog‘liq.



**4-rasm. Autorsing loyihalarining samaradorligi va sifatini baholash usullari<sup>10</sup>**

Bizning fikrimizcha, outsorsing – istalgan bir mikro, mezo, makro darajada tashqi resurslarni jalb qilgan holda tashkilot, mintaqa, davlat darajasida biror tovar yoki xizmatni yetkazib berish, amalga oshirish bilan bog‘liq bo‘lgan faoliyatdir.

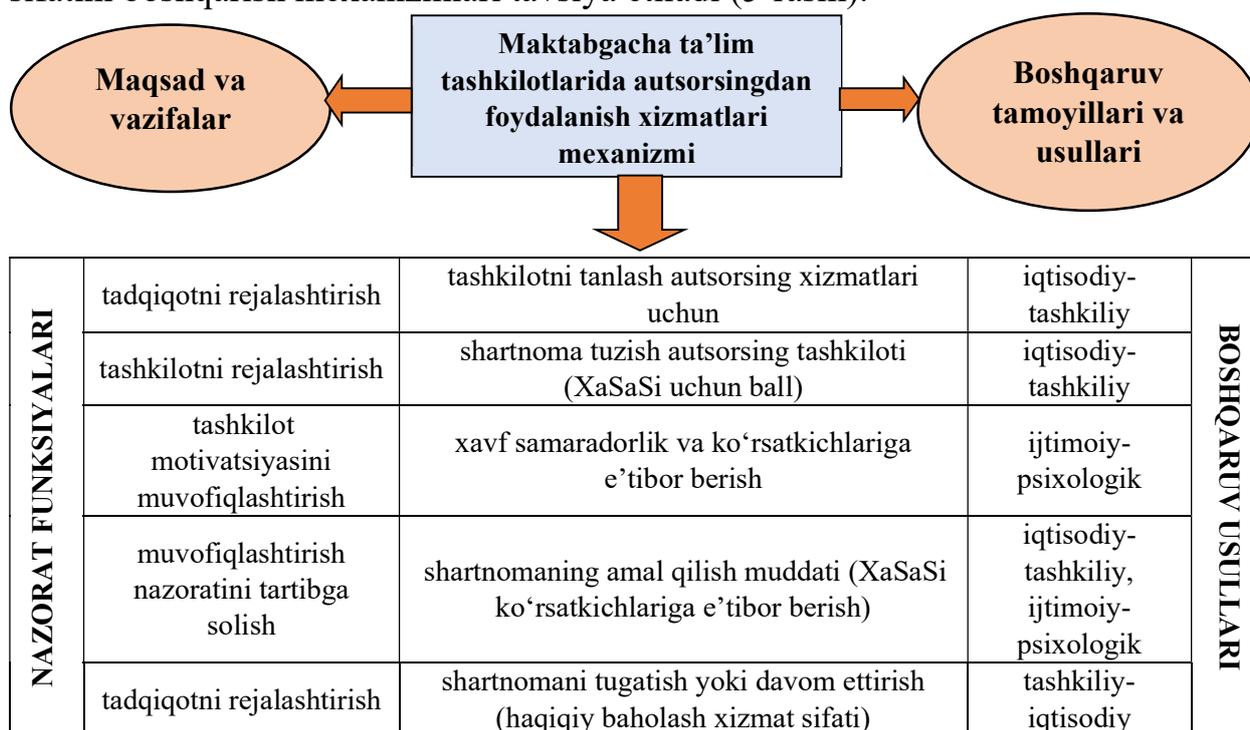
Rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlarda outsorsing xizmatlarinig autstaffing, autstakking, autspleyment, eksternalizatsiya, insorsing, reinsorsing, kooperatsiya kabi keng ommalashgan turlari mavjud bo‘lib, O‘zbekiston sharoitida, asosan, kooperatsiya va outsorsingning sof holdagi variantlari qo‘llanilmoqda.

Dissertatsiyaning “**Autorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni tadqiq etishning uslubiy yondashuvlari**” deb nomlangan ikkinchi

<sup>10</sup> Muallif tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan.

bobida outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni qo‘llab-quvvatlash tizimini baholash usullari, outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni tahlil etishning tizimli yondashuv uslubiyoti hamda outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifati uchun javobgarlikning “K&AMEI” modelida baholash xususiyatlari tadbiq etilgan.

O‘zbekiston maktabgacha ta’lim tashkilotlariga outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni qo‘llab-quvvatlash tizimini baholash usullari, ushbu xizmat turidan amalda foydalanish imkonini beruvchi mantiqiy o‘ziga xos harakatlar tizimi sifatida ko‘rib chiqishni taqozo etadi. Dissertasiyada mazkur tizimning to‘rtta: iqtisodiy, nazorat (boshqarish), xodimlarni boshqarish va mahsulot sifatini boshqarish mexanizmlari tavsiya etiladi (5-rasm).



Eslatma: XaSaSi - xavflar, samaradorlik va sifat

### 5-rasm. Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni qo‘llab-quvvatlash mexanizmining tarkibiy elementlari<sup>11</sup>

Tadqiqotda “Mexanizm konsepsiyasi”ni shakllantirishga turli yondashuvlarni o‘rganish asosida dissertant tomonidan outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni qo‘llab-quvvatlash mexanizmi haqidagi qarashlar taqdim etilgan. Ular outsorsingning maqsadi va vazifalarini ishlab chiqish bilan bog‘liq bo‘lgan mijoz tashkilotlarning mantiqiy harakatlari tizimi, boshqaruv tamoyillari, funksiyalari va usullarini aniqlash, outsorsing tashkilotini tanlash, shartnoma tuzish va uning barcha bosqichlarida minimal risklar bilan bajarilishini nazorat qilish, maxsus tashkiliy tuzilma – vakolatlar markazi yordamida ko‘rsatiladigan xizmatlarning yuqori samaradorligi va sifatidan iboratdir.

<sup>11</sup> Muallif tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida Qashqadaryo mintaqasining tumanlar kesimida MTTning mulk obyektiga ko‘ra tahlil o‘tkazildi (1-jadval).

**1-jadval.**

**Autsorsing bilan shug‘ullanuvchi korxonaga topshirilgan maktabgacha ta’lim tashkilotlarida autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini baholashning taxminiy shkalasi<sup>12</sup>**

<b>Baho</b>	<b>Interval (umumiy masshtabdagi ulushi, foiz)</b>	<b>Sifat</b>
<b>Baho 1</b>	0-50	Autsorsing sifati maktabgacha ta’lim tashkilotlarida sifat standartiga minimal darajada mos keladi
<b>Baho 2</b>	51-80	Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida autsorsing sifat standarti ma’lum darajada buzilgan holda taqdim etiladi. Buni osongina tuzatish mumkin
<b>Baho 3</b>	81-90	Autsorsing sifati umumiy hisobda maktabgacha ta’lim tashkilotlarining sifat standartiga mos keladi
<b>Baho 4</b>	91-100	Autsorsing sifati maktabgacha ta’lim tashkilotlarining sifat standartlariga to‘liq mos keladi

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, hozirgi kunda Qashqadaryo mintaqasida to‘rt turdagi maktabgacha ta’lim tashkilotlari: davlat, nodavlat, davlat - xususiy sherikchilik asosida va oilaviy MTTlar mavjud. 1-jadval ma’lumotlaridan ko‘rishimiz mumkinki, oxirgi vaqtlarda oilaviy va xususiy sherikchilik asosidagi MTTlar rivojlanib bormoqda. Tahlillar asosida Qashqadaryo viloyatida autsorsing xizmatlaridan maktabgacha ta’lim tashkilotlarida foydalanish mexanizmi holati rivojlanish bosqichida ekanligini aniqlashtirilgan.

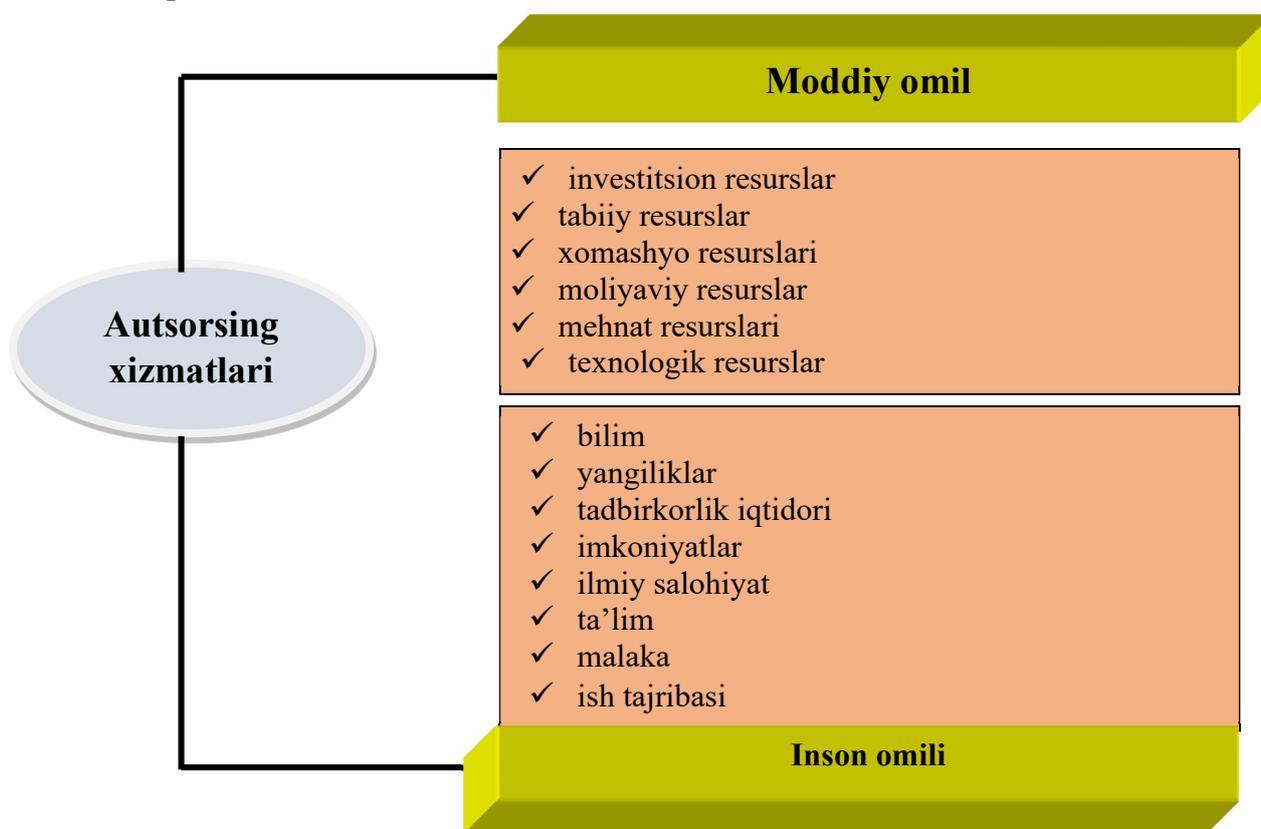
Autsorsingga topshirilgan maktabgacha ta’lim tashkilotlarining sifatini o‘lchash tartibini quyidagi asosiy bosqichlar bilan tavsiflash mumkin: 1) baholash holatini aniqlash; 2) ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish; 3) xususiyatlarni o‘lchash uchun shkalani shakllantirish; 4) taqqoslash asosini tanlash va asoslash; 5) yagona ko‘rsatkichlarni yig‘ish.

Asosiy bosqichlardan biri bu taqqoslash bazasini tanlash, individual va o‘rtacha hisob-kitoblar bo‘lishi mumkin. O‘rtacha baholar me‘yoriy, indeksli, istiqbolli, ideal, reagnostik yoki prognostik ma’lumotlardan foydalanishga asoslangan va boshqalar sifatida tuzilishi mumkin. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida autsorsing xizmati sifatini baholash shkalasi sifatida 0 dan 1 gacha yoki 0 dan 100 gacha bo‘lgan oraliqda normallashtirilgan shkalalardan foydalanish, keyinchalik baholashning yakuniy natijalarini to‘rt darajali intervalli koeffitsiyentlari shkalaga qisqartirish tavsiya etiladi (1-jadval).

<sup>12</sup> Manba. Muallif ishlanmasi.

Yuqoridagi metodologiyani sinovdan o‘tkazish doirasida mijozning mutaxassisleri ishtirokida taklif qilingan 9 ta ko‘rsatkich bo‘yicha xuddi shunday tadqiqot o‘tkazildi.

Shuni ta’kidlash kerakki, bu jarayon juda mashaqqatli va outsorsing qilish rejalashtirilgan har bir funksiya uchun qiymatlarni aniqlashdan iborat bo‘ladi. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlarining sifat omillari va sifat ko‘rsatkichlariga juda ham e’riborli bo‘lishimiz lozim. Bu omillar va ko‘rsatkichlar quyida (6–7-rasmlarda) keltirilgan. Taqqoslash natijasida qaysi funksiyalarni va qay darajada outsorsing qilish maqsadga muvofiqligini aniqlaydigan eng oqilona nisbatni topish mumkin.



**6-rasm. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlarining sifat omillari<sup>13</sup>**

Bizning fikrimizcha, maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlarining sifatini ularni baholash imkoniyati nuqtai nazaridan outsorsing xizmatlari sifatining barcha tarkibiy qismlarini ikkita ko‘rsatkich guruhiga bo‘lish mumkin. Bunda miqdoriy (o‘lchash uchun), obyektiv baholashni hamda sifat (moddiy), subyektiv baholashni talab qiladi (6-rasm).

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari va outsorsing xizmatlarining pudratchisi o‘rtasidagi muzokaralar jarayonida outsorsingchi tomonidan ko‘rsatiladigan xizmatlarning sifati bo‘yicha nizolar paydo bo‘lishi mumkin. Dissertantning

<sup>13</sup> Manba. Muallif ishlanmasi.

fikricha, bu jarayon xizmat sifati bo'yicha shartnomada belgilanishi, ya'ni aks ettirilishi kerak. Ushbu hujjat maktabgacha ta'lim tashkilotlari uchun kutilgan natijalarni belgilaydigan autsorsing xizmatlari uchun sifat nazorati ko'rsatkichlarining tartiblangan tizimidir. Sifat maktabgacha ta'lim tashkilotlari va autsorser o'rtasidagi birinchi aloqa paytidan boshlab shartnomaning tugashigacha bo'lgan barcha aloqalarning talabi bo'lishi kerak.

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari shartnoma tuzishda, shuningdek, autsorsing xizmatlaridan foydalanish uchun muzokaralar jarayonida juda muhim nuqta – bu javobgarlikni his etishdir.



**7-rasm. Autsorsing xizmatlarining sifat ko'rsatkichlari<sup>14</sup>**

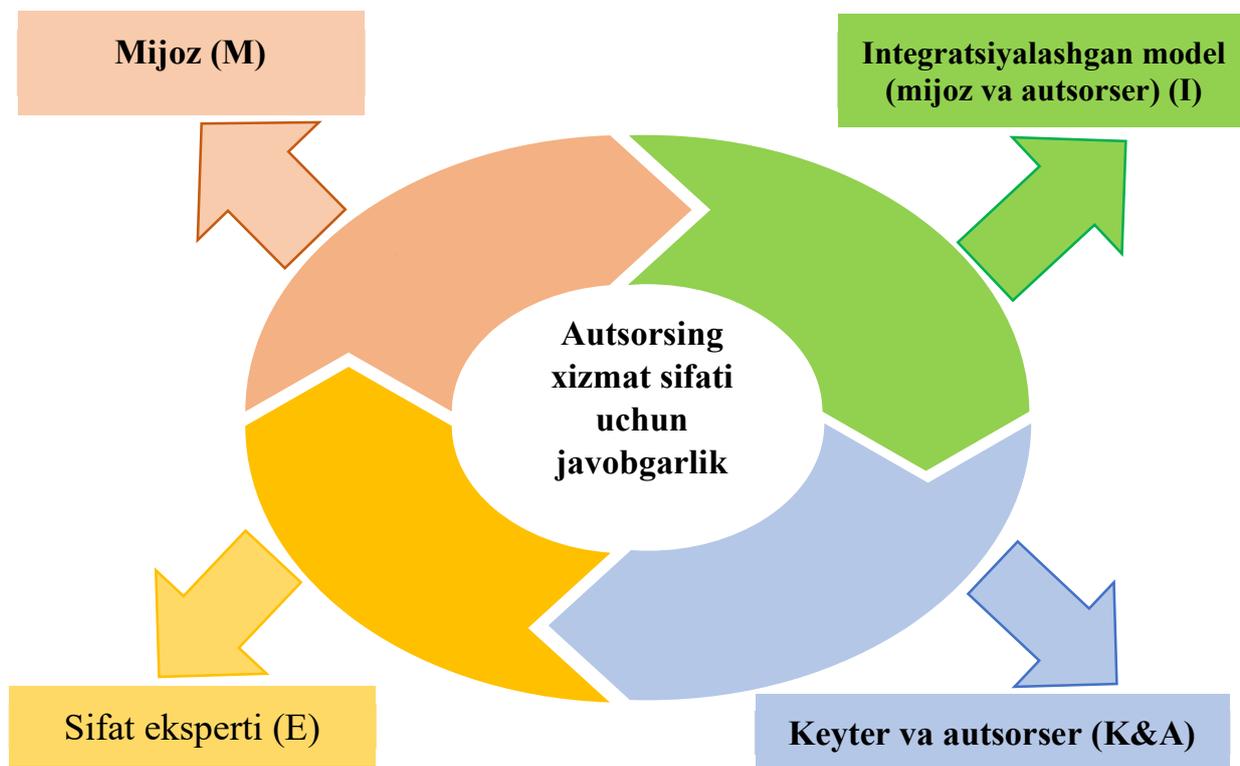
Olib borilgan tadqiqotlar natijasida autsorsing xizmatlarining samaradorligi va sifati bo'yicha javobgarlik modeli ishlab chiqildi. Ushbu model to'rt qismdan iborat bo'lib, autsorser mijoz, uchinchi tomon va integratsiyalashgan model ishlab chiqildi. Keltirilgan autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifati uchun javobgarlik modellari bo'yicha ba'zi fikrlarni keltirib o'tmoqchimiz. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari shartnoma tuzishda, shuningdek, autsorsing xizmatlaridan foydalanish uchun muzokaralar jarayonida juda muhim nuqta – bu javobgarlikni his etishdir. Shu sababli autsorsing xizmatlar unumdorligi va sifati bo'yicha javobgarlik "K&AMEI" modeli taklif etilgan (8-rasm). Mazkur model keytering va autsorsing faoliyati sifatini to'rt tomonlama nazorat qilishga asoslanadi. Bu omillar quyidagilar:

**1. Sifatni keyter va autsorser nazorat qiladi [K&A].** Maktabgacha ta'lim tashkiloti buyurtmachi sifatida keyter va autsorserga maksimal mumkin bo'lgan xavf va javobgarlikni, shu jumladan yaratilayotgan tizimning sifati bilan bog'liq bo'lganlarni o'tkazishga intiladi. Shu munosabat bilan mijoz vazifani sifat jihatidan

<sup>14</sup> Manba. Muallif ishlanmasi.

aniq shakllantirishi, yakuniy natijani baholash mezonlarini ishlab chiqishi va ularni outsorserga yetkazishi kerak bo‘ladi.

**2. Sifatni mijoz nazorat qiladi [M].** Maktabgacha ta’lim tashkilotini mijoz sifatida faqat bir narsa qiziqtiradi: yakuniy natija uning kutganlariga javob berishi kerak. Outsorser mijozga xizmat ko‘rsatadi va mijozning o‘zi kelajakda aniq ishlash ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish yoki ichki standartlarga e’tibor qaratish zarurligini hal qiladi.



**8-rasm. Outsorsing xizmatining samaradorligi va sifati bo‘yicha javobgarlik “K&AMEI” modeli<sup>15</sup>**

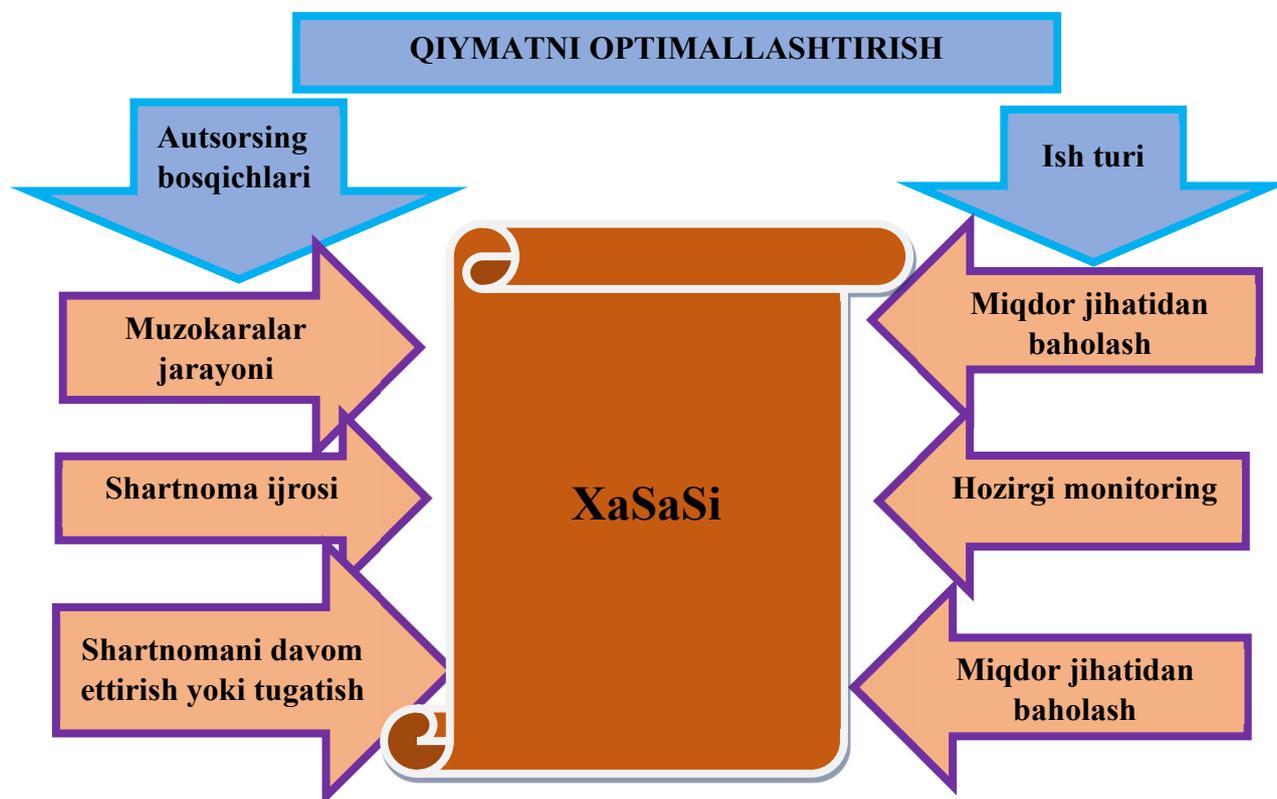
**3. Sifat ekspert tomonidan nazorat qilinadi [E].** Turli xil vazifalarni turli ijrochilarga topshirish orqali xavflarni kamaytirishga harakat qilishingiz mumkin: biri rivojlanadi, ikkinchisi esa sifatni nazorat qiladi. Mustaqil sifat ekspertidan foydalanish, agar kompaniyada tasdiqlangan sifat menejmenti jarayoni mavjud bo‘lmasa, samarali bo‘lishi mumkin.

**4. Sifatni integratsiyalashgan asosda nazorat qiladi [I].** Integratsiyalashgan outsorsing modeli outsorsingning barcha afzalliklarini olishni xohlaydigan, lekin sifat va mahsuldorlikni o‘zlari nazorat qilishga tayyor bo‘lmagan va hamkorlarga qaram bo‘lishni istamaydigan tashkilotlar uchun samarali bo‘lishi mumkin. Maktabgacha ta’lim tashkiloti – buyurtmachi va outsorser bilan butun mas’uliyatni birlashtiradi. Outsorser taqdim etilayotgan xizmat kelishilgan talablarga javob berishini ko‘rsatib, ishning birinchi bosqichini taqdim etadi.

<sup>15</sup> Manba. Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Dissertatsiyaning “**Autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning metodologik-uslubiy asoslarini takomillashtirish**” deb nomlangan uchinchi bobida autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini uch omil metodologiyasi, keytering xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishda “XaSaSi” modeli asosida iqtisodiy baholash uslubiyati, autsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari takomillashtirilgan.

Tadqiqotlar asosida autsorsing xizmatlari sohasida o‘zaro uzviy bog‘liq bo‘lgan uchta asosiy toifa: xavflar (Xa), samaradorlik (Sa) va sifat (Si) ning ustunligi aniqlandi. Ushbu toifalarning uyg‘un birligi asosida maktabgacha ta’lim tashkilotlarida autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning “XaSaSi” (xavf, samaradorlik va sifat) modeli ishlab chiqildi. Mazkur model toifalarining qiymatini uch bosqichda baholash tavsiya etiladi (9-rasm).



**9-rasm. “XaSaSi” ko‘rsatkichlarini autsorsing bosqichlari bo‘yicha baholash algoritmi<sup>16</sup>**

“XaSaSi” modelining har bir elementini miqdoriy baholash quyidagicha amalga oshiriladi:

**I. Xavfni baholash.** Uslubiy yondashuvlarda autsorsing jarayonida umumiy nosozliklar xavfi [N] ikkita komponentga ega ekanligi aniqlandi: a) mumkin bo‘lgan texnologik muvaffaqiyatsizlik [T]; b) autsorserning malakasi xavfi [M]. Texnologik

<sup>16</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

nosozliklar va malakani hisobga olgan holda umumiy xavfni baholash uchun har bir xizmat turi kontekstida tegishli hisob-kitoblar amalga oshirilgan (2-jadval).

2-jadval.

**Autsorsing jarayonidagi nosozliklar xavfining umumiy hisobi<sup>17</sup>**

Autsorsing turi	Autsorsingdagi xavflar			Hudud turidagi xavflar [1:2]
	Texnologik muvaffaqiyatsizlik (T)	Malakalar (M)	Muvaffaqiyatsizlik $X_a = T \setminus M$	
Hududda ma'lumot texnologiyalari	2,950	3,333	0,885	past
Buxgalteriya hisobi xizmatlari	2,350	3,267	0,719	past
Reklama xizmatlari	2,000	1,567	1,276	yuqori

**II. Samaradorlikni baholash.** Uslubiy qismda ikkita summani solishtirish taklif qilinadi: autsorsing bahosi (AB) va ichki birlikni saqlash xarajatlari (IB). Agar birinchi ko'rsatkich ikkinchisidan past bo'lsa, u holda autsorsing xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha autsorsing loyihasi mijoz uchun iqtisodiy jihatdan samarali hisoblanadi (3-jadval).

3-jadval.

**Jarayondagi samaradorlik darajasini autsorsing xizmatlari uchun va samaradorlik zonasining turini aniqlash<sup>18</sup>(ming so'm)**

Autsorsing turi	Autsorsing bahosi (AB)	Ichki bo'limdagi baho (IB)	Samaradorlik koeffitsiyenti $S_a = AB/IB$	Zona turi samaradorligi
Hududdagi xizmatlar ma'lumot texnologiyalari	438 000	467 980	1,000	o'rta
Buxgalteriya hisobi xizmatlari	510 000	488 540	1,043	past
Reklama xizmatlari	108 720	615 632	0,177	yuqori

Bu yerda  $S_a$  koeffitsiyent quyidagi qiymatlarni qabul qilishi mumkin:

1.  $S_a > 1$ . Mijoz uchun iqtisodiy foyda yo'q, chunki autsorsing tashkilotining xizmatlari narxi o'zining ichki xarajatlaridan yuqori. Bu holda hal qiluvchi vaqtda ish sifatini va ularni amalga oshirishning tezkor vaqtini ta'minlash mumkin. Ikkinchisi, maxsus muzokaralarni talab qiladi.

<sup>17</sup> Muallif ishlanmasi.

<sup>18</sup> Muallif hisob-kitobi.

2.  $Sa=1$ . Xarajatlar tarkibi tengdir. Shunga qaramay, tomonlarning xizmatlari foydasiga “ortiqcha vazn” sifatli komponent bo‘lishi mumkin.

3.  $Sa<1$ . Ushbu parametr vositachi yuqori ixtisoslashgan outsorsing tashkilotlar xizmatlaridan foydalanishning aniq iqtisodiy foydasini ko‘rsatadi.

**III. Sifatni baholash.** Outsorsing jarayonida sifat darajasi ( $Sa$ ) outsorser inson omili bahosi ( $I$ ) va outsorserning modiy omili bahosi ( $M$ ) nisbati bilan hisoblanadi (4-jadval).

**4-jadval.**

**Autsorsing jarayonida sifat darajasini [ $S_d$ ] har xil turdagi outsorsing xizmatlari va turlari bo‘yicha baholash<sup>19</sup>**

Autsorsing turi	Autsorser inson omili bahosi (I)	Autsorserning modiy omili bahosi (M)	Sifat darajasi $S_d=I/M$	Sifatning turlari
Hududdagi xizmatlar ma’lumot texnologiyalari	3,333	2,467	1,351	yuqori
Buxgalteriya hisobi xizmatlari	3,267	1,367	2,390	yuqori
Reklama xizmatlari	1,567	1,800	0,871	past

Keytering xizmat turlari va outsorsingni boshqarishning o‘ziga xos turi bo‘yicha “XaSaSi” modelining ko‘rsatkichlari darajasi va outsorsing faoliyatini boshqarishning o‘ziga xos turi 5-jadvalda keltirilgan.

**5-jadval.**

**Xizmat turlari bo‘yicha XaSaSi tizimining ko‘rsatkichlari darajasi va outsorsingni boshqarishning o‘ziga xos turi<sup>20</sup>**

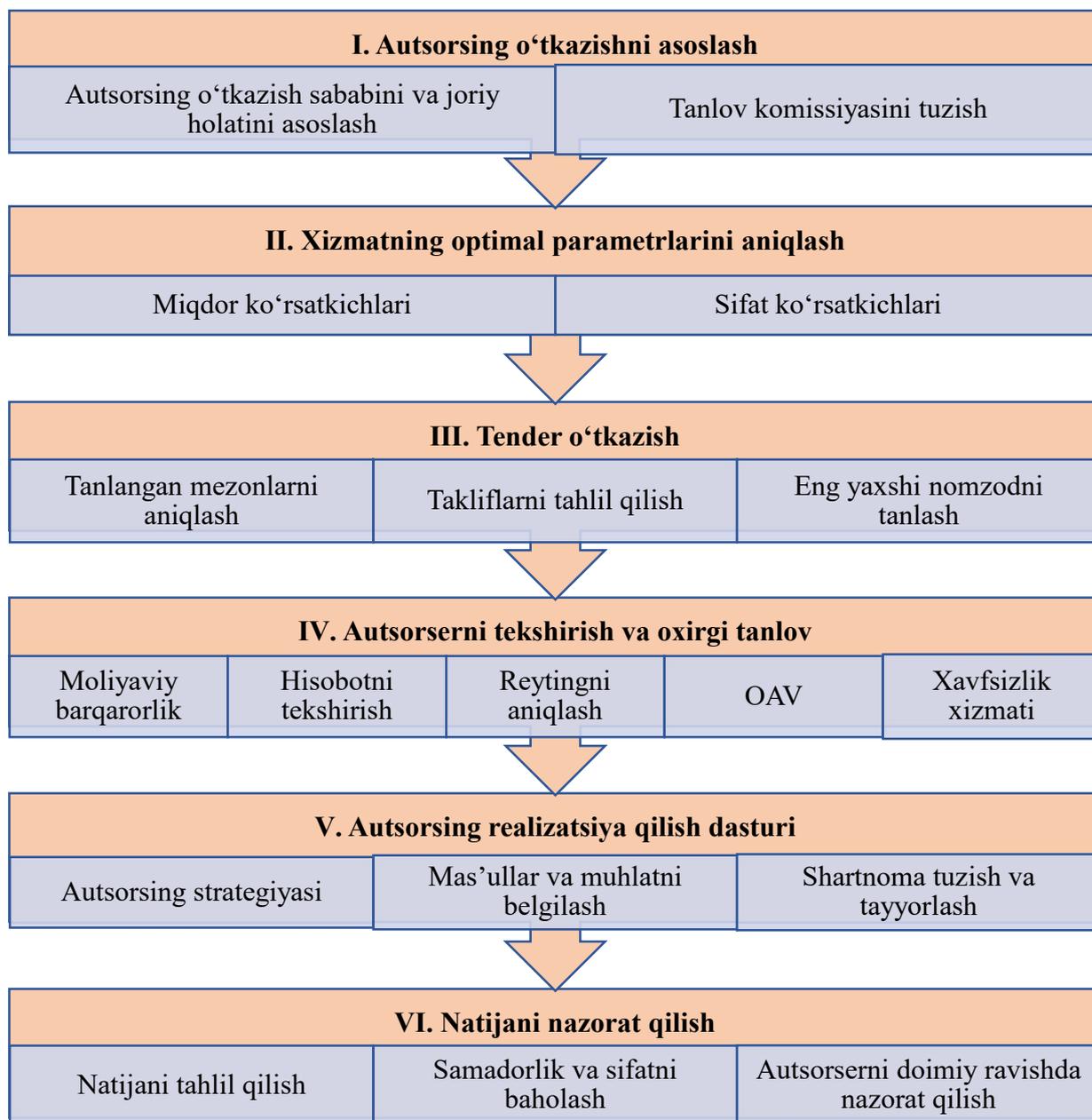
Autsorsing turi	XaSaSi ko‘rsatkichlari			Boshqaruv turi
	Xatarlar	Samaradorlik	Sifat	
Hududdagi xizmatlarning ma’lumot texnologiyalari	past	o‘rta	yuqori	muzokaralar jarayoniga nisbatan samaradorlik
Buxgalteriya hisobi xizmatlari	past	past	yuqori	muzokaralar jarayoniga nisbatan samaradorlik
Reklama xizmatlari	yuqori	yuqori	past	ma’lumotlar bilan yechimlar outsorser yoki boshqa bozordagi kompaniyalar

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning tashkiliy mexanizmining funksiyalari maktabgacha ta’lim tashkilotlari hayotiy siklining turli bosqichlarida outsorsing xizmatlarini ko‘rsatish uchun tashkiliy asoslarni yaratish va outsorsing xizmatlarini

<sup>19</sup> Muallif hisob-kitobi.

<sup>20</sup> Muallif hisob-kitobi.

ko'rsatish sifatini nazorat qilishdan iborat. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari hayotiy siklining turli bosqichlarida. Outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning tashkiliy mexanizmining asosiy elementlari. Qashqadaryo viloyatida MTTda outsorsing samaradorligi va sifatining tashkiliy mexanizmi misolida berilgan (10-rasm).

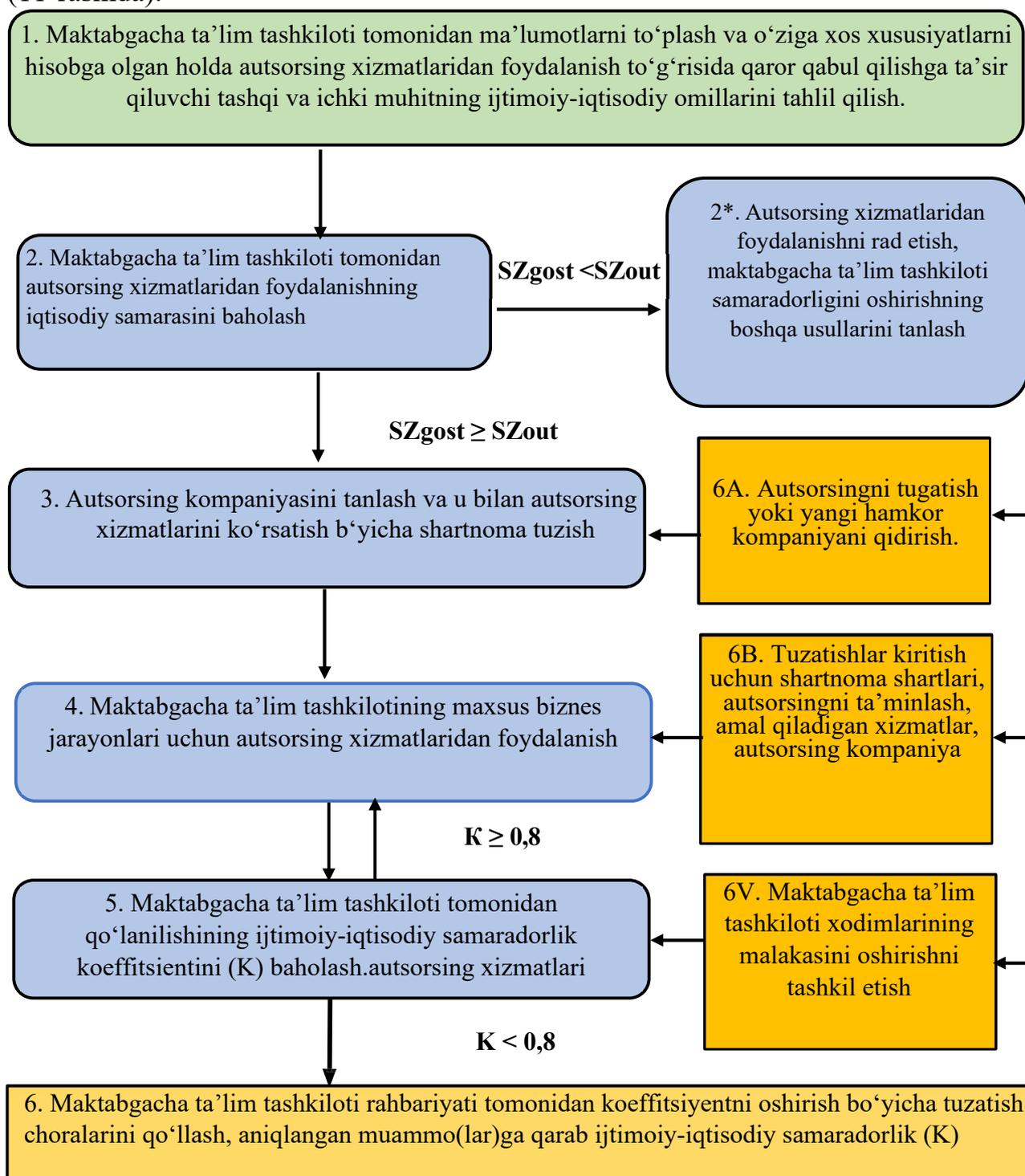


**10-rasm. Qashqadaryo viloyatida MTTda outsorsing samaradorligi va sifatining tashkiliy mexanizmi<sup>21</sup>**

Dissertatsiya tadqiqotlari natijasida maktabgacha ta'lim tashkilotlari hayotiy siklining turli bosqichlarida outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligini

<sup>21</sup> Manba. Muallif tomonidan "mexanizm" tushunchasining mohiyatini aniqlashda tizimli-funksional yondashuvdan foydalanish asosida tuzilgan.

oshirish uchun muallif tomonidan ijtimoiy-iqtisodiy mexanizm ishlab chiqilgan (11-rasmda).



**11 - rasm. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari hayotiy siklining turli bosqichlarida outsourcing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning ijtimoiy-iqtisodiy mexanizmi<sup>22</sup>**

<sup>22</sup> Manba. Muallif tomonidan “mexanizm” tushunchasining mohiyatini aniqlashda tizimli-funksional yondashuvdan foydalanish asosida tuzilgan.

Dissertatsiyaning “**Autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning konseptual asoslarini takomillashtirish va istiqbollari**” deb nomlangan to‘rtinchi bobida autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasi, autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning konseptual asoslari hamda autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni istiqbollashtirish yo‘llari ishlab chiqilgan.

Hozirgi vaqtda innovatsion faoliyat kontekstida autsorsing xizmatlarining samaradorligi va sifati metodologiyasining yetarli darajada asoslanmaganligi bilan bog‘liq jiddiy muammolar mavjud. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarida autsorsingning konseptual metodologiyasi zarur, shunda u butun mamlakatimiz uchun samarali bo‘ladi. Autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishda eng asosiy omillardan biri, muallif fikricha, autsorsing xizmatlarini qo‘llash jarayonida mijoz va autsorsing kompaniyasi o‘rtasida tuzilgan ikki tomonlama shartnomaga asosan, quyidagi 9 ta tamoyilga tayangan holda ish tutish lozim:

1. Tashkilot faoliyatini kuchli tomonlarga yo‘naltirish;
2. Strategik maqsadlarga e‘tibor berish;
3. Autsorsing shartnomasi taraflarining manfaatlarini to‘liq hisobga olish;
4. Autsorsing bilan munosabatlarda mijozning yuqori darajada ishtirok etishini ta‘minlash;
5. Autsorsing funksiyalarini bajarish uchun xavfni iqtisodiy baholash;
6. Autsorsing funksiyalari masalalarini hal qilishda jarayonli yondashuvdan foydalanish;
7. Autsorsing jarayonlarini boshqarishda tizimli yondashuvdan foydalanish;
8. Iqtisodiy tahlil asosida autsorsingdan foydalanish bo‘yicha qarorlar qabul qilish;
9. Autsorsing ishini baholash imkonini beruvchi tanlangan ko‘rsatkichlarni o‘lchash, tahlil qilish va takomillashtirish.

Autsorsingning samaradorligi va sifati bir qator ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholanishi mumkin. Dissertatsiyada quyidagi ko‘rsatkichlar ko‘rib chiqilgan:

**1. Samaradorlik ko‘rsatkichlari:** CMR (cost minimization rate) – xarajatlarni minimallashtirish darajasi, indeks, PGR (profit growth rate) – foydaning o‘shish darajasi, indeks, LFS (level of financial stability) - moliyaviy barqarorlik darajasi, indeks.

**2. Sifat ko‘rsatkichlari:** CSL (customer satisfaction level) – mijozlarning qoniqishi, indeks, LCF (level of consistency of functionality) – funksionallikning izchillik darajasi, indeks, EFL (error-free activity level) – xatosiz faoliyat darajasi, indeks.

**3. Psixologik kapital ko‘rsatkichlari** (faoliyatda jamoa (xodimlar)ning psixologik qoniqishi): OWL (optimality of workloads) – ish yuklamalarning optimallik darajasi, indeks, EML (employee motivation level) – xodimlarni rag‘batlantirish darajasi, indeks, RLM (reliability level of the medium) – ichki jamoaviy muhitning ishonchlilik darajasi, indeks.

Ushbu ko‘rsatkichlar yordamida autsorsing xizmatining umumiy rivojlanish integral ko‘rsatkichini hisoblash mumkin. Bu yerda barcha tashkil etuvchilar indeks

ko'rsatkichlar ekanligidan kelib chiqib, quyidagi formula bo'yicha hisoblash taklif etiladi:

$$IK = \left( (CMR \cdot PGR \cdot LFS)^{\frac{1}{3}} * (CSL \cdot LCF \cdot EFL)^{\frac{1}{3}} * (OWL \cdot EML \cdot RLM)^{\frac{1}{3}} \right)^{\frac{1}{3}} \quad (1)$$

Tadqiqot jarayonida, Qashqadaryo viloyatida autsorsing tizimini baholash ko'rsatkichlari 2010-2022-yillar davomida hisoblab chiqilgan (6-jadval) bo'lib, modelning adekvatlik ko'rsatkichlari aniqlashtirilgan.

**6-jadval.**

**Qashqadaryo viloyatida autsorsing tizimini baholash ko'rsatkichlari <sup>23</sup>**

Davr	Ko'rsatkichlar							
	CMR	PGR	LFS	CSL	LCF	EFL	OWL	EML
2010	0,180	0,030	0,240	0,430	0,495	0,275	0,500	0,200
2011	0,185	0,040	0,246	0,470	0,525	0,285	0,520	0,215
2012	0,190	0,046	0,248	0,482	0,540	0,290	0,540	0,225
2013	0,193	0,048	0,250	0,493	0,570	0,325	0,570	0,245
2014	0,197	0,046	0,251	0,511	0,580	0,345	0,568	0,265
2015	0,205	0,058	0,257	0,531	0,585	0,360	0,581	0,270
2016	0,210	0,059	0,259	0,542	0,625	0,395	0,597	0,280
2017	0,213	0,068	0,261	0,550	0,640	0,475	0,601	0,295
2018	0,219	0,075	0,272	0,582	0,660	0,495	0,623	0,325
2019	0,224	0,079	0,291	0,589	0,675	0,510	0,632	0,315
2020	0,282	0,095	0,310	0,603	0,690	0,555	0,639	0,335
2021	0,295	0,110	0,321	0,624	0,695	0,595	0,642	0,365
2022	0,314	0,135	0,351	0,641	0,710	0,640	0,691	0,380
2023	0,335	0,194	0,372	0,682	0,730	0,685	0,713	0,385
2024	0,373	0,223	0,411	0,692	0,780	0,730	0,782	0,390

Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida autsorsing xizmatlarini prognozlashtirishda ko'p omilli empirik hamda vaqtli qator modellardan foydalanish maqsadga muvofiq, deb hisoblangan. Bunda, omillar va natija quyidagi parametrlar bilan belgilangan:

$X_1$  – maktabgacha ta'lim tashkilotlari soni, birlikda;

$X_2$  – 3-6 yoshgacha bolalar soni, kishi;

$X_3$  – maktabgacha ta'limga qamrov, foizda;

$X_4$  – maktabgacha ta'lim tashkilotlaridagi tarbiyachilar soni, birlikda;

$X_5$  – ta'lim-tarbiyaga sarflangan xarajatlar, mln. so'm;

$X_6$  – maktabgacha ta'limga kiritilgan investitsiyalar hajmi, mln. so'm;

$X_7$  – maktabgacha ta'lim tashkilotlariga umumiy ovqatlanish uchun xarajatlar, mln. so'm;

$Y$  – maktabgacha ta'lim tashkilotlarida autsorsing xizmatlari, mln. so'm.

Keltirilgan ma'lumotlar asosida quyidagi model ishlab chiqildi:

$$U = -12,998 + 2,53 * u_1 - 0,81 * u_2 + 0,31 * u_3 + 1,42 * u_4 \quad (2)$$

Mazkur modelning koeffitsiyentlari statistik ahamiyatli hamda umumiy

<sup>23</sup> Jadvallardagi ma'lumotlar muallif tomonidan mustaqil hisob-kitob qilingan

monandlik ko'rsatkichlari 7-jadvalda keltirilgan.

Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta'lim tashkilotlarida autsorsing xizmatlarining prognoz parametrlari hisobining ko'p variantlilik asosida ishonchlilik darajasini oshirish uchun natijaviy indikatorning vaqtli qator modeli tuzildi.

7-jadval.

**Qashqadaryo viloyatida MTTda autsorsing xizmatlari va unga ta'sir etuvchi omillarning miqdoriy ko'rsatkichlari, natural logarifmda<sup>24</sup>**

Yillar	MTTda autsorsing xizmatlari, mln. so'm	Maktabgacha ta'lim qamrovi, foizda	MTTdagi tarbiyachilar soni, birlikda	MTTda ta'lim-tarbiyaga sarflangan xarajatlar, mln. so'm	Maktabgacha ta'limga kiritilgan investitsiyalar hajmi, mln. so'm
	$U=\ln(Y)$	$u_1=\ln(X_3)$	$u_2=\ln(X_4)$	$u_3=\ln(X_5)$	$u_4=\ln(X_6)$
2003	5,0225	3,1822	8,2244	10,1111	9,2108
2004	5,0661	3,2027	8,2556	9,9714	9,2264
2005	4,8964	3,2149	8,2561	9,8545	9,1126
2006	4,6924	3,1822	8,2754	9,7675	8,9979
2007	4,7536	3,1905	8,2335	9,6742	9,0247
2008	4,6022	3,2542	8,1455	9,5884	8,8344
2009	4,5362	3,2542	8,0750	9,5347	8,7442
2010	3,9518	3,3569	8,1259	6,8996	8,7325
2011	4,2338	3,3638	8,0756	6,6645	8,8088
2012	4,6625	3,4045	8,0395	8,8638	8,8649
2013	5,8460	3,4308	7,9804	8,7595	8,9645
2014	7,0258	3,4308	7,6511	10,9498	9,4542
2015	8,0909	3,5582	7,6573	10,9432	9,8193
2016	8,2038	3,5807	7,7165	10,8945	10,1000
2017	8,2643	3,5779	7,8212	10,6989	10,4146
2018	8,2594	3,6028	8,0456	10,4518	10,5821
2019	8,8538	3,6864	8,1645	10,5757	10,8090
2020	8,9522	3,6507	8,9201	10,5573	10,5030
2021	9,0709	3,9279	8,9491	10,6036	10,8920
2022	9,1868	3,9945	8,9610	10,8040	11,0525
2023	9,2764	4,0448	8,9904	10,8989	11,1014
2024	9,4419	4,1218	9,0392	10,9897	11,1887

$$Y_t = 6,839 + 0,9115 * Y_{t-1} + 0,974 * \theta_{t-1} + 0,999 * \theta_{t-2} \quad (3)$$

Ushbu model (3) asosida Qashqadaryo viloyati MTTda autsorsing xizmatlarining o'rta muddatli (2025-2030-yillar) prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqildi (8-jadval).

<sup>24</sup> Qashqadaryo viloyat statistika boshqarmasi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

**8-jadval.**

**Qashqadaryo viloyati MTTda outsorsing xizmatlarining o‘rta muddatli  
(2025–2030-yillar) prognoz ko‘rsatkichlari<sup>25</sup>**

Prognoz yillari	Ko‘rsatkichlar					MTTda outsorsing xizmatlari, mln. so‘m	
	Maktab- gacha ta‘lim qamrovi, foizda	MTT dagi tarbiya- chilar soni, birlikda	MTTda ta‘lim- tarbi- yaga sarflan- gan xarajat- lar, mln. so‘m	Maktab- gacha ta‘limga kiritilgan investitsi- yalar hajmi, mln. so‘m	MTTda outsorsing xizmatlari, mln. so‘m		
					<i>Ko‘p omilli nochi- ziqli emperik model bo‘yicha</i>	<i>Vaqtli qator modeli bo‘yicha</i>	
2025	62,08	8627	55972,49	86615,23	15937,71	16190,41	
2026	66,72	8922	57492,31	97105,14	20091,28	20195,95	
2027	70,39	9350	58716,83	107313,95	25238,47	26208,13	
2028	75,03	9940	60884,26	118811,47	32318,25	31993,28	
2029	79,54	10242	62795,37	131594,76	40132,55	39475,05	
2030	85,36	10610	65254,58	145915,21	49159,84	48036,69	
O‘rtacha o‘shish sur‘ati, foizda	<b>6,58</b>	<b>4,22</b>	<b>3,12</b>	<b>10,99</b>	<b>25,3</b>	<b>24,3</b>	
2030/ 2024 nisbat, barobar	<b>1,38</b>	<b>1,26</b>	<b>1,10</b>	<b>2,02</b>	<b>3,90</b>	<b>3,81</b>	

Modellashtirish usuli yordamida amalga oshirilgan prognozlashtirish natijalari Qashqadaryo viloyatida 2030-yilga borib maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlari hajmi real qiymatda (2010-yil narxlar indeksiga nisbatan) 49159,84 mln. so‘mga, o‘rtacha o‘shish sur‘ati 25,3 foizga teng bo‘lib, 2024-yilga nisbatan 3,9 barobarga ortishi ta‘minlanadi. Kelgusi 2025-2030-yillarda Qashqadaryo viloyati maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlari ko‘lami jadal sur‘atlarda o‘shib boradi.

### XULOSA

Autsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirish metodologiyasini takomillashtirish bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi ilmiy xulosalarga kelindi va amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

<sup>25</sup> Eviews dasturi yordamida hisoblangan qiymatlar asosida muallif tomonidan tuzilgan.

1. Tadqiqot natijalarining nazariy asosi sifatida “keytering” va “outsorsing” tushunchalarining mualliflik ta’rifi ishlab chiqildi, boshqaruv tamoyillari aniqlandi, outsorsing tashkilotlarini tanlash, shartnomani tayyorlash bilan bog‘liq bo‘lgan maktabgacha ta’lim tashkilotlarining mantiqiy harakatlari tizimi sifatida maxsus mexanizm ilmiy asoslandi. “Keytering” va “Autsorsing” tushunchalarining mohiyatini aniqlashning ilmiy yondashuvlarini tahlil qilish asosida dissertatsiya tadqiqoti muallifi ushbu masalani tadqiq qilib, outsorsing deganda, tashkilot tomonidan ilgari mustaqil ravishda amalga oshirilgan ba’zi funksiyalar yoki faoliyatni tashqi tashkilotga o‘tkazish, deb tushuniladi.

2. Maktabgacha ta’lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanish xususiyatlari shakllantirildi, maktabgacha ta’lim tashkilotlari faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlarini, asosiy va yordamchi xizmatlarda qo‘llaniladigan outsorsing xizmatlari turlarini hisobga olgan holda outsorsing xizmatlarini tasniflashga mualliflik yondashuvi taklif etildi hamda maktabgacha ta’lim tashkilotlarining biznes jarayonlari aniqlandi.

3. Tadqiqotlar natijasida outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini aniqlashning metodologik va metodik asoslari, shu jumladan outsorsing xizmatlarini quyidagi yo‘nalishlarda guruhlash amalga oshirildi: tarmoqlar bo‘yicha; qamrov darajasi bo‘yicha; vaqt omili tufayli; geografik jihatdan; boshqaruv turi bo‘yicha. Bunday guruhlash outsorsing xizmatlarining tizimli ravishda tasnifi ko‘rsatilgan tizimli yo‘nalishlarini BBBB modeli asosida maktabgacha ta’lim tashkilotlarining qisqa muddatli xarajatlarini kamaytirishga emas, balki butun biznes samaradorligida sezilarli yutuqlarga erishishga intilishini va joriy investitsiyalarga emas, balki uzoq muddatli natijalarga yo‘naltirilishini nazarda tutishi ishlab chiqildi.

4. Outsorsing xizmatlaridan maktabgacha ta’lim tashkilotlarida foydalanish mexanizmi haqidagi qarashlarini taqdim etilish natijasida outsorsingning maqsadi va vazifalarini ishlab chiqish bilan bog‘liq bo‘lgan mijoz tashkilotlarning mantiqiy harakatlari tizimi, boshqaruv tamoyillari, funksiyalari va usullarini aniqlash, shartnoma tuzish va uning barcha bosqichlarida minimal risklar bilan bajarilishini nazorat qilish, maxsus tashkiliy tuzilma - vakolatlar markazi yordamida ko‘rsatiladigan xizmatlarning yuqori samaradorligi va sifati degan xulosaga kelindi.

5. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlarining samaradorligi va sifatini oshirish zarurati ilmiy asoslandi. Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning qiymat usuli tanlandi. Bu ichki birlikni saqlash xarajatlari va outsorsing xarajatlarini solishtirish imkonini berdi. Bunday taqqoslashning mumkin bo‘lgan variantlari ko‘rsatilgan va uning o‘ziga xos turi (to‘liq yoki qisman outsorsing) bilan outsorsing xizmatlari foydasiga qaror qabul qilish to‘g‘risida ilmiy asoslangan xulosa chiqarildi.

6. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsingda xizmatlar sifati uchun javobgarlikning “K&AMEI” modeli ishlab chiqildi. Ushbu modelda keytering va outsorsing faoliyati sifati to‘rt tomonlama: 1) keyter va outsorser tomonidan (K&A),

2) mijoz tomonidan (M), 3) ekspert tomonidan (E); 4) integratsiyalashgan (I) nazorat turlariga asoslanadi.

7. Tadqiqotlar asosida outsorsing xizmatlari sohasida o‘zaro uzviy bog‘liq bo‘lgan uchta asosiy toifa: xavflar (Xa), samaradorlik (Sa) va sifat (Si) ning ustunligi aniqlandi. Ushbu toifalarning uyg‘un birligi asosida maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida keytering xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning “XaSaSi” (xavf, samaradorlik va sifat) modeli ishlab chiqildi. Mazkur model toifalarining qiymatini baholash uslubi va uch bosqichi tavsiya etildi.

8. Maktabgacha ta‘lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligini baholash metodologiyasi aniqlandi va outsorsing xizmatlaridan foydalanuvchi maktabgacha ta‘lim tashkilotlarining mehnat resurslaridan foydalanishni yaxshilash bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar taklif etildi.

9. Maktabgacha ta‘lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanishning iqtisodiy samarasini baholash maktabgacha ta‘lim tashkilotlari korxonasining o‘z resurslaridan foydalangan holda va outsorsing kompaniyasi yordamida tanlangan biznes jarayonlarni amalga oshirishda xarajatlarni taqqoslashga asoslanadi, degan xulosaga kelindi.

Yuqoridagi metodologiyani sinovdan o‘tkazish doirasida mijozning mutaxassisleri ishtirokida taklif qilingan 9 ta ko‘rsatkich bo‘yicha xuddi shunday tadqiqot o‘tkazildi.

10. Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishda, muallif fikricha, eng asosiy omillardan biri outsorsing xizmatlarini qo‘llash jarayonida mijoz va outsorsing kompaniyasi o‘rtasida tuzilgan ikki tomonlama shartnomaga muvofiq, dissertatsiyada ishlab chiqilgan 9 ta tamoyilga tayangan holda ish tutish lozimligi asoslandi.

11. Maktabgacha ta‘lim tashkilotlari tomonidan outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligini oshirishning tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy mexanizmlari ishlab chiqildi.

12. Maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida korrelyatsion tahlil asosida amalga oshirilgan outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini oshirishning 2025-2030-yillarda rivojlantirish istiqbollari ekonometrik modellashtirish orqali ishlab chiqildi. Prognozlashtirish natijalari mintaqada 2030-yilga borib maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlari hajmi real qiymatda (2010-yil narxlar indeksiga nisbatan) 37350,19 mln. so‘mga, o‘rtacha o‘sish sur‘ati 28,4 foizga teng bo‘lib, 2023-yilga nisbatan 3,5 barobarga ortishi ta‘minlanadi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ  
DSc.03/25.12.2024.I.18.01 ПРИ САМАРКАНДСКОМ ИНСТИТУТЕ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА**

---

**КАРШИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭРГАШЕВА НАСИБА РАХМАТУЛЛАЕВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УСЛУГ АУТСОРСИНГА**

**08.00.05 – Экономика отраслей сферы услуг**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации доктора экономических наук (DSc)**

**САМАРКАНД – 2025**

**Тема диссертации доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии за номером B2024.3.DSc/Iqt771.**

Диссертационная работа выполнена в Каршинском государственном техническом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.sies.uz](http://www.sies.uz)) и на Информационно-образовательном портале “Ziyonet” ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

<b>Научный консультант:</b>	<b>Навруз-Зода Бахтиёр Негматович</b> доктор экономических наук, профессор
<b>Официальные оппоненты:</b>	<b>Пардаев Мамаюнус Каршибаевич</b> доктор экономических наук, профессор <b>Арабов Нурали Уралович</b> доктор экономических наук, профессор <b>Матякубов Умиджон Рахимович</b> доктор экономических наук, профессор
<b>Ведущая организация:</b>	<b>Термизский государственный университет</b>

Защита диссертации состоится на заседании Научного совета по присуждению ученых степеней Dsc.03/25.12.2024.I.18.01 при Самаркандском институте экономики и сервиса “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 года в \_\_\_\_\_.

Адрес: 140100, город Самарканд, улица Амира Темура, 9. Тел.: (+99866) 233-19-84; факс: (998 66) 231-12-53; e-mail: [sies\\_info@edu.uz](mailto:sies_info@edu.uz).

С диссертационной работой можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Самаркандского института экономики и сервиса (зарегистрирована за номером \_\_\_\_). Адрес: 140100, город Самарканд, улица Амира Темура, 9. Тел.: (+99866) 233-19-84; факс: (998 66) 231-12-53; e-mail: [sies\\_info@edu.uz](mailto:sies_info@edu.uz).

Автореферат диссертации распространен « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 года.  
(протокол реестра № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 года).

**М.Э. Пулатов**

Председатель научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**Ш.О. Кувандиков**

Ученый секретарь научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**М.Т. Алимова**

Председатель научного семинара при научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

## ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора наук (DSc))

**Актуальность и необходимость темы диссертации.** Развитие аутсорсинга и кейтеринга как одного из сегментов рынка услуг становится современным трендом в мировом экономическом пространстве. Одним из основных способов минимизации государственного вмешательства в экономику считается обеспечение дошкольных образовательных организаций услугами кейтеринга и аутсорсинга. “В условиях глобализации и информатизации мировой экономики 50-60% долгосрочных контрактов государственного и негосударственного сектора реализуются посредством аутсорсинговых услуг, предполагающих привлечение внешних ресурсов. В 2021 году объём мирового рынка кейтеринговых и аутсорсинговых услуг в сфере IT составил 414 млрд долл. США, а в 2022 году достиг почти 1 трлн долл. США. В частности, объём рынка аутсорсинговых услуг ХХR составил 362 млрд долл. США, что на 14,2 % больше, чем в 2021 году”<sup>26</sup>. В настоящее время особую актуальность приобретает совершенствование более удобных и эффективных механизмов организации функций и обязательств государственного сектора на основе аутсорсинговых услуг. На национальном и международном уровнях реализуются научные исследования, направленные на разработку путей и перспектив развития эффективных и конкурентоспособных экономических механизмов посредством социального аутсорсинга.

Сектор аутсорсинговых услуг в глобальном экономическом пространстве функционирует в широких масштабах и в динамичном режиме. Его развитие оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятий и организаций (компаний), а также на уровень эффективности всех организационных систем, используемых в процессе производства высококачественной продукции и предоставления услуг. Эффективное использование аутсорсинговых услуг предоставляет предприятиям возможность оптимизировать свою деятельность посредством передачи второстепенных функций и корпоративных ролей специализированным аутсорсинговым компаниям и сосредоточения усилий на основном направлении деятельности. Современные формы организации кейтеринга и аутсорсинга в дошкольных образовательных организациях, основные тенденции на мировом рынке кейтеринговых и аутсорсинговых услуг и в его географии, инновационные подходы и использование цифровых технологий при организации кейтеринга и аутсорсинга, методологические и концептуальные основы повышения эффективности и качества

---

<sup>26</sup> Источник. Беленькая Я.И. Развитие аутсорсинга в мировой экономике. <https://core.ac.uk/download/pdf/>.

аутсорсинговых услуг относятся к числу приоритетных направлений, проводимых в данной области научных исследований.

На современном этапе развития Нового Узбекистана особое внимание уделяется вопросам повышения качества и эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций посредством их перевода в частный сектор, а также более полного удовлетворения потребностей населения в социальных услугах. В Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы также определены приоритетные задачи по: "...дальнейшему повышению эффективности охвата дошкольными образовательными организациями, широкому внедрению дошкольных образовательных организаций на основе государственно-частного партнёрства, увеличению доли частного сектора в экономике"<sup>27</sup>. Кроме того, в Узбекистане развитие кейтеринговых и аутсорсинговых услуг рассматривается как одна из крайне актуальных и важных задач в сфере организации здорового питания в системе дошкольного образования<sup>28</sup>, питания пациентов, стирки белья, дезинфекции медицинских изделий, медицинской диагностики в системе здравоохранения, глобальной цифровой экосистемы, а также в области ускоренного развития бизнес-процессов аутсорсинга. Реализация задач в данном направлении определяет актуальность научных исследований, направленных на изучение путей обеспечения качественного обслуживания дошкольных образовательных организаций на основе развития кейтеринговых и аутсорсинговых услуг.

Данная исследовательская работа в определенной степени послужит реализации задач, поставленных в указах и постановлениях Президента Республики Узбекистан, касающихся мер по дальнейшему развитию негосударственных образовательных услуг, таких как №УП-60 от 28 января 2022 года "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 гг.", №УП-158 от 11 сентября 2023 года "О Стратегии Узбекистан-2030", №ПП-3305 от 30 сентября 2017 года "Об организации деятельности Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан", №ПП-3651 от 5 апреля 2018 года "О мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы дошкольного образования", №ПП-3621 от 9 сентября 2017 года "О мерах по коренному совершенствованию системы дошкольного образования", №ПП-3276 от 15 сентября 2017 года "О мерах по дальнейшему развитию деятельности по оказанию негосударственных образовательных услуг", №ПП-4312 от 8 мая 2019 года "Об утверждении Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года"; в

---

<sup>27</sup> Указ Президента Республики Узбекистан №УП-60 от 28 января 2022 года "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 гг." // <https://lex.uz/docs/5841063>

<sup>28</sup> <https://bugun.uz/2022/09/22/> Выявлены серьезные недостатки при переходе детских садов Узбекистана на аутсорсинг

постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан №391 от 13 мая 2019 года “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности дошкольных образовательных организаций”, №6 от 10 января 2020 года “Об утверждении Положения о порядке оказания услуг аутсорсинга в организациях, входящих в структуру Министерства здравоохранения Республики Узбекистан”, №1 от 16 января 2025 года “О мерах по совершенствованию порядка организации здорового питания методом аутсорсинга в государственных дошкольных образовательных организациях”, а также в других нормативно-правовых документах, касающихся данной отрасли.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и техники республики.** Диссертационная работа выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и техники республики I. “Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики”.

**Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации<sup>29</sup>.** Научные исследования по повышению качества и эффективности кейтеринговых и аутсорсинговых услуг в результате интеграции мировой экономики проводятся в ряде научно-исследовательских центров и образовательных учреждений ведущих стран мира, в том числе в Regional Economic Development Institute (REDI), Peterson Institute for International Economics, The University of Chicago, The United Nations Commission on Sustainable Development (UN CSD), Harvard University, The University of Oxford, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (Швейцария), Control Risks Group (CRG) (Сингапур), Montpellier Business School (Франция), Институте бизнеса и делового администрирования при Правительстве Российской Федерации (ИБДА), Институте политики и институционального развития промышленности (Россия), Институте прогнозирования и макроэкономических исследований при Кабинете Министров Республики Узбекистан, Ташкентском государственном экономическом университете, Самаркандском институте экономики и сервиса, а также в Бухарском государственном университете (Узбекистан).

Ряд результатов был получен на основе исследований, направленных на повышение качества и эффективности кейтеринговых и аутсорсинговых услуг в мире. В частности, обоснованы пути повышения безопасности деятельности сервисных сетей, качества жизни и экономической эффективности населения

---

<sup>29</sup> Обзор зарубежных исследований по теме диссертации подготовлен на основе данных <https://www.weforum.org>; [www.harvard.edu](http://www.harvard.edu); <https://www.piiye.com>; <https://www.uchicago.edu>; <http://unctad.org>; <https://www.controlrisks.com>; <http://www.eiu.com>; <https://www.montpellier-bs.com>; <https://sustainabledevelopment.un.org>; [www.ox.ac.uk](http://www.ox.ac.uk); <https://www.tdiu.uz>; <https://www.ifmr.uz> и других источников.

за счет повышения качества и эффективности кейтеринговых услуг (Organization for Economic Cooperation and Development); разработаны методы определения оценки качества и эффективности аутсорсинговых услуг (World Intellectual Property Organization (Швейцария)); разработаны механизмы повышения качества и эффективности аутсорсинговых услуг, финансового стимулирования развития деятельности основных секторов сферы услуг (Институт политики и институционального развития аутсорсинга и кейтеринга (Россия)); изучены перспективы определения и развития качества и эффективности аутсорсинговых услуг в целях ускорения структурных реформ в экономике (Центр экономических исследований (Узбекистан)); проанализировано углубление структурных изменений в ведущих отраслях экономики, их модернизация и диверсификация, повышение их конкурентоспособности за счет привлечения иностранных инвестиций в сферу услуг при определении качества и эффективности аутсорсинговых услуг (Институт прогнозирования и макроэкономических исследований (Узбекистан)).

В мировом научном сообществе проводятся исследования по приоритетным направлениям совершенствования методологии обеспечения качества и эффективности аутсорсинговых услуг, в том числе особое внимание уделено внедрению оценки качества и эффективности кейтеринговых и аутсорсинговых услуг; изучается влияние эффективного внедрения инвестиционных и инновационных процессов на обеспечение безопасности кейтеринговых и аутсорсинговых услуг в сервисной сети; в условиях развития деятельности по обеспечению качества и эффективности кейтеринговых и аутсорсинговых услуг разрабатываются средства обеспечения экономической безопасности сервисных предприятий; уделяется внимание совершенствованию методики обеспечения качества и эффективности кейтеринговых и аутсорсинговых услуг за счет их комплексного использования с учетом состояния природной среды.

**Степень изученности проблемы.** Общие и отдельные вопросы развития кейтеринговых и аутсорсинговых услуг и совершенствования систем управления на основе аутсорсинга, повышения качества услуг дошкольного образования исследованы в работах таких зарубежных ученых, как Д. Комиссаров, Б.А. Аникин, С.О. Календжян, Дж.Б. Хейвуд, Д.М. Михайлов, С. Пушкин, М. Савостьянов, С. Сайфиева, Л.А. Василенко, О. Мельник и др.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Комиссаров Д. Привыкание к аутсорсингу [Электронный ресурс] / Режим доступа: [3362108](#). Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А.Аникин. — М.: Инфра-М, 2007. - 184 с.; Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний — М.: Дело, 2003. С.16; Хейвуд, Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Н.Е. Метоль, И.С. Половицы. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2004. — С. 40.; Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д.М. Михайлов. — М.: КНОРУС, 2006. — 256 с.; Пушкин С. Что такое аутсорсинг? [Электронный ресурс] М. Савостьянов. — Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/4659>; Сайфиева С. Аутсорсинг в свете экономической теории // Вестник Государственного ун-та управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». - 2007. - № 3. — С. 175-180; Василенко Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы

Некоторые теоретико-практические и методологические аспекты моделирования предпринимательства, сферы услуг в Узбекистане, включая развитие аутсорсинговых услуг, кейтеринг и координацию затрат на аутсорсинг, нашли отражение в научных исследованиях ученых-экономистов республики: М.К. Пардаева, Ж.М. Курбонова, Э.С. Файзиева, Х. Абулкосимова, Т.М. Зияева, М.Х. Саидова, И.И. Насриева, З.Т. Тахирова, К.О. Отажонова, Б.Н. Навруз-Зода <sup>31</sup>.

Особенностью данного направления исследований является то, что большая часть имеющихся зарубежных и отечественных работ сосредоточена только на определенных сегментах рынка аутсорсинговых услуг, при этом форма кейтеринга остается недостаточно изученной. В основном это касается использования определенного типа аутсорсинга и связанных с ним проблем.

Несмотря на теоретические исследования и накопленный практический опыт в области кейтеринга и аутсорсинга, рынок кейтеринговых и аутсорсинговых услуг развивается медленно. Наличие публикаций по данному вопросу не сопровождается глубокими и систематическими исследованиями, разрабатывающими теорию формирования и функционирования рынка кейтеринговых и аутсорсинговых услуг.

Однако недостаточная изученность теоретических и методических аспектов использования аутсорсинговых услуг, которые дают возможность экономии ограниченных бюджетных средств за счет привлечения внешних поставщиков, организации здоровой конкуренции между отобранными на конкурсной основе организациями, бюджетными учреждениями, коммерческими и некоммерческими организациями в эффективном кейтеринге и осуществлении аутсорсинговых услуг, повышении качества предоставления питания и коммунальных услуг в дошкольных образовательных организациях; критериев оценки качественной стороны обеспечения дошкольных образовательных организаций; методологических основ определения эффективности и качества аутсорсинговых услуг; направлений развития кейтеринговых и аутсорсинговых услуг;

---

/ Л.А. Василенко. – СПб: Наука, 2007. – 216 с.; Мельник, О. Аутсорсинг: от мечты к реальности [Электрон.ресурс] / О. Мельник. – 2010. – Режим доступа: <http://www.crn.ru/numbers/spec-numbers/detail.php?ID=31888>

<sup>31</sup> Пардаев М.К. и др. Отдельные проблемы экономики сферы услуг. Монография. – Т.: изд-во «Навруз», 2014. – с. 11.; Курбонов Ж.М. Организация гостиничного хозяйства. Монография.– Самарканд, 2016. – с. 126.; Файзиев Э.С. Основы деятельности сервисной системы. Учебное пособие.– Самарканд: Зарафшон, 2010. – с. 21.; Абулкосимов Х.Х. Государственное регулирование экономики– Т.: Издательский дом. 2018. – с. 206; Саидов М.Х, Насриев И.И., Тохиров З.Т., Улугов Ш.Х. Социальная защита: толковый словарь терминов. – Т.: Издательство Национальной библиотеки Узбекистана имени Алишера Навои., 2007. – с. 148; Зияев Т.М, Исроилова Ш.Т., Якубов Д.Т. Экономика социальной сферы – Т.: “TDIU”, 2011. – с. 15.; Отажонов К.О. Пути качественного обеспечения государственных закупок на основе развития аутсорсинговых услуг. Автореферат диссертации для получения степени доктора философии (PhD) по экономическим наукам по специальности 08.00.05 – Экономика сферы услуг. – Ургенч, 2023, 61 с.; Навруз-Зода Б.Н., Эргашева Н.Р. Совершенствование методологических решений повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг. // «Инновационная экономика» научно-практический электронный журнал. Том 3, № 3, июнь, 2025.. – с.154-159 // [ojs.qmii.uz/index.php/ej](https://ojs.qmii.uz/index.php/ej)

инновационных подходов и использования цифровых технологий в организации кейтеринга и аутсорсинга; необходимость разработки научно-практических рекомендаций и предложений по концептуальным основам повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг послужили основанием для выбора темы диссертации.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего образовательного учреждения, в котором выполняется диссертация.** Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Каршинского государственного технического университета и в рамках государственного научно-технического прикладного исследовательского проекта ITD-2 “Разработка научных основ углубления демократических реформ, формирования гражданского общества, модернизации и либерализации национальной экономики”, рассчитанного на 2022–2030 годы.

**Цель исследования** заключается в разработке теоретико-методических и практических предложений и рекомендаций по совершенствованию методологии повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг.

**Задачи исследования:**

раскрытие теоретических подходов, посвященных изучению современных тенденций развития кейтеринговых и аутсорсинговых услуг;

разработка методологических и методических основ определения эффективности и качества аутсорсинговых услуг;

изучение зарубежного опыта повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг и вопросов его применения в Узбекистане;

определение методов оценки системы поддержки повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг;

разработка методики системного подхода к анализу эффективности и качества аутсорсинговых услуг;

определение особенностей оценки повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг в модели “K&AMEI”;

совершенствование эффективности и качества аутсорсинговых услуг на основе методологии “трех факторов”;

совершенствование методики экономической оценки повышения эффективности и качества кейтеринговых и аутсорсинговых услуг на основе модели “XaSaSi”;

совершенствование организационно-экономических механизмов повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг;

совершенствование методологии повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг;

совершенствование концептуальных основ повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг;

разработка перспектив повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг.

В качестве **объекта исследования** выбраны дошкольные образовательные организации, вступающие в экономические отношения на рынке аутсорсинговых и кейтеринговых услуг Кашкадарьинской области.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования методологии повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг.

**Методы исследования.** В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, системный подход, логические и сравнительные методы анализа, опрос, статистическое и эконометрическое моделирование, перспективное прогнозирование.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

с точки зрения методического подхода, экономическое содержание понятия “кейтеринг” как современного тренда развития аутсорсинговых услуг усовершенствовано за счёт диверсификации инновационных методов предоставления аутсорсинговых услуг, что обеспечивает минимизацию затрат, повышение эффективности и качества, привлечение и внедрение необходимых методов для реализации позитивных институциональных изменений, а также с точки зрения процесса эффективного управления бизнесом;

за счет развития научно обоснованной и интегрированной модели ответственности за качество использования кейтеринговых и аутсорсинговых услуг “кейтерер и аутсорсер, клиент, эксперт по качеству, интеграция” (K&AMEI) на различных этапах жизненного цикла дошкольных образовательных организаций удалось сократить их расходы в 1,36 раза;

усовершенствована методика экономической оценки повышения качества и эффективности услуг кейтеринга в дошкольных образовательных организациях на основе модели «ХaSaSi» (риск, эффективность и качество) на 25 и 20 процентов, соответственно;

определена методика повышения на 15 процентов эффективности использования услуг аутсорсинга дошкольными образовательными организациями и улучшения их качества, разработана методика и концептуальные основы обоснования повышения эффективности и качества услуг аутсорсинга с учетом комплексной оценки улучшения использования трудовых ресурсов;

на основе эконометрических исследований в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области были разработаны прогнозные параметры перспектив повышения эффективности и качества услуг кейтеринга и аутсорсинга на 2026-2030 годы и снижения объема затрат на 20,5 процента.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

Внесена ясность в особенности понятий “кейтеринг” и “аутсорсинг” с точки зрения цели их использования, классификации кейтеринговых и

аутсорсинговых услуг в разрезе регионов и типов управления: стратегическое, тактическое, оперативное; в требования, предъявляемые к кейтеринговым и аутсорсинговым организациям, а также к данным услугам на микро- (внутренняя среда) и макроэкономическом уровне рынка;

выявлены специфические особенности рисков при использовании кейтеринговых и аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях, уточнено понятие риска в аутсорсинге с точки зрения выявления причин его возникновения, а также разработана классификация мер по предотвращению рисков;

предложен механизм использования кейтеринговых и аутсорсинговых услуг при выборе поставщика дошкольными образовательными организациями, а также обоснованы научные предложения, включающие цели, задачи, принципы, функции и методы управления, дифференцированные по этапам выполнения аутсорсинговых контрактов;

определена методика повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг с учетом специфических особенностей деятельности дошкольных образовательных организаций, а также разработаны концептуальные основы повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, учитывающие комплексную оценку улучшения использования трудовых ресурсов;

определены прогнозные показатели перспектив развития аутсорсинговых услуг на 2025-2030 годы, связанные с достижением экономии средств дошкольных образовательных организаций за счёт сокращения суммы расходов на 20,5% в результате внедрения в практику мер, направленных на повышение качества и эффективности используемых ими услуг аутсорсинга.

**Достоверность результатов исследования** определяется применением научно-методических и научно-методологических подходов, использованием методов анализа и данных, полученных из официальных источников, обоснованностью проведенных анализов и опытно-экспериментальных работ с помощью математико-статистических методов, внедрением выводов, предложений и рекомендаций в практику, а также подтверждением полученных результатов авторитетными структурами.

Достоверность результатов научного исследования, выполненного в процессе подготовки диссертационной работы, подтверждается проведенным сравнительным и критическим анализом научно-теоретических взглядов ведущих отечественных и зарубежных экономистов по вопросам совершенствования методики и механизмов экономической оценки повышения эффективности и качества использования кейтеринговых и аутсорсинговых услуг, обоснованностью методологических подходов и методов, примененных в ходе исследования, получением информационной базы из официальных источников, а также апробацией предложений и рекомендаций на практике.

### **Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования заключается в том, что оно предоставляет возможность формирования целевых программ и дорожных карт по совершенствованию методологии повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, а также обогащает теоретические знания.

С практической точки зрения, предложения и рекомендации, по направлениям совершенствования организационно-экономических и нормативно-правовых основ методологии повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, могут быть широко использованы в учебном процессе Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан и Управления школьного и дошкольного образования Кашкадарьинской области.

### **Внедрение результатов исследования:**

с точки зрения методического подхода, авторское определение экономического содержания понятия “кейтеринг” как современного тренда развития аутсорсинговых услуг, которое было усовершенствовано за счёт диверсификации инновационных методов предоставления аутсорсинговых услуг, обеспечивающих минимизацию затрат, повышение эффективности и качества, привлечение и внедрение необходимых методов для реализации позитивных институциональных изменений, а также с точки зрения процесса эффективного управления бизнесом, было использовано при подготовке текстов учебников “Инновационная экономика” и “Региональная экономика” (приказы Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан №55 от 6 марта 2024 года и №258 от 25 июля 2025 года, свидетельства о регистрации № 513749 и № 709548). Результаты исследования направлены на совершенствование содержания и повышение качества преподавания дисциплин “Инновационная экономика” и “Региональная экономика”.

обоснованное предложение по модели ответственности за качество использования кейтеринговых и аутсорсинговых услуг “Кейтерер и аутсорсер, клиент, эксперт по качеству, интеграционная модель” (КА&МЕI) было использовано и внедрено в практику деятельности дошкольных образовательных организаций Кашкадарьинской области (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 01/1078 от 10 июня 2025 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику была создана возможность сокращения расходов дошкольных образовательных организаций в 1,36 раза за счет развития аутсорсинговых услуг;

предложение по совершенствованию методики экономической оценки на основе модели “ХаSaSi” (риски, эффективность и качество) для повышения эффективности и качества кейтеринговых услуг в дошкольных

образовательных организациях было использовано и внедрено в практику деятельности дошкольных образовательных организаций Кашкадарьинской области (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 01/1078 от 10 июня 2025 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику качество использования кейтеринговых и аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях региона повысилось на 25%, а эффективность - на 20%;

предложение по методике повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг дошкольными образовательными организациями, а также по методологии и концептуальным основам обоснования повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг с учетом комплексной оценки улучшения использования трудовых ресурсов, было использовано и внедрено в практику деятельности дошкольных образовательных организаций Кашкадарьинской области (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 01/1078 от 10 июня 2025 года). В результате была создана возможность расширения охвата использования аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях региона на 15%;

разработанные на основе эконометрических исследований прогнозные параметры перспектив повышения эффективности и качества кейтеринговых и аутсорсинговых услуг на 2026-2030 годы были использованы и внедрены в практику деятельности дошкольных образовательных организаций Кашкадарьинской области (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 01/1078 от 10 июня 2025 года). Данное предложение было использовано при разработке программы “О дополнительных мерах по комплексному социально-экономическому развитию территорий Кашкадарьинской области и дальнейшему улучшению уровня жизни населения на 2022-2026 годы”. В результате внедрения прогнозных показателей была создана возможность определения показателей, связанных с достижением экономии средств дошкольных образовательных организаций за счет сокращения суммы расходов на 20,5%.

Предложения и рекомендации, разработанные в ходе исследования, послужат обеспечению устойчивого развития дошкольных образовательных организаций в регионе и повышению уровня охвата дошкольным образованием детей в возрасте 3-6 лет.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования были обсуждены и одобрены на 5 международных и 5 республиканских научно-практических конференциях. Научные выводы и рекомендации, полученные в ходе исследования, используются в процессе совершенствования рабочих учебных программ и преподавания таких дисциплин, как “Инновационная инфраструктура” и “Региональная экономика”, в высших учебных заведениях.

**Публикации результатов исследования.** По теме исследования опубликовано 24 научные работы, в том числе 1 монография и 13 статей (11 - в республиканских и 2 - в зарубежных) в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и 7 приложений, изложена на 246 страницах, содержит 42 статистические и аналитические таблицы, 34 рисунка.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе диссертации, озаглавленной “**Научно-теоретические основы повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг**”, раскрыты теоретические подходы к изучению современных тенденций развития кейтеринговых и аутсорсинговых услуг, методологические и методические основы определения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, а также зарубежный опыт повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг и вопросы его применения в регионах Узбекистана.

Кейтеринг (от английского слова “cater” – доставлять, обслуживать) – представляет собой отрасль общественного питания, предоставляющую услуги вне заведений. Компании, работающие в этой сфере, предлагают доставку готовых блюд, сервировку стола и уборку. Под кейтерингом понимается организация питания, аренда оборудования и широкий спектр услуг по предоставлению официантов и поваров для мероприятий в любом месте.



**Рис.1. Виды услуг кейтеринга<sup>32</sup>**

На основе изучения существующих четырех подходов к определению кейтеринга и аутсорсинга — организационного, управленческого, экономического и профессионального — по мнению диссертанта, кейтеринг и аутсорсинг определяются как гибкий (soft) тип сервисного бизнес-сотрудничества, которое предполагает выполнение непрофильных функций

<sup>32</sup> Источник. Разработано автором

клиента путем привлечения высокоспециализированных компаний или отдельных экспертов с целью минимизации затрат, обеспечения (повышения) качества и соблюдения установленных сроков. Проще говоря, кейтеринг - это форма обслуживания, при которой клиент может накормить своих гостей. При этом целесообразно выделить 3 типа услуг кейтеринга (рисунок 1).

По результатам проведенных исследований, в зависимости от места производства пищевой продукции и способа организации кейтерингового процесса, были выделены следующие его практические типы (рис. 2).

<b>По организации обслуживания</b> Кейтеринг внутри здания Кейтеринг вне здания Доставка готовых блюд
<b>По видам предоставляемых услуг</b> Кейтеринг мероприятий или временный кейтеринг Кейтеринг в офисах или на местах Кейтеринг в транспорте Кулинарные блюда
<b>По требованиям клиента</b> VIP- кейтеринг Массовый кейтеринг

**Рис. 2. Типы кейтеринга по способу организации процессов**<sup>33</sup>

На основе проведенного анализа обоснована возможность применения и внедрения в аутсорсинговую деятельность таких видов автономного кейтеринга, как социальный, промышленный, детский, оздоровительный, экологический вегетарианский и ивент-кейтеринг. Определены преимущества видов автономного кейтеринга, связанные с мобильностью «ресторана на колесах», ответственностью кейтеринговой компании, разнообразием заказов и организацией дополнительных опций.

С точки зрения взаимозависимости сторон, в рамках реализации кейтеринговых и аутсорсинговых проектов рекомендуется выделить следующие формы сотрудничества:

- независимый кейтеринг и аутсорсинг: соглашение, связывающее исполнителя и заказчика исключительно на условиях оплаты конкретных услуг;

<sup>33</sup> Источник. Разработано автором.

- аутсорсинг с участием в капитале: подразумевает передачу одной стороной другой определенной доли акций с целью обеспечения качественного выполнения работ или долгосрочного сотрудничества.

- доля услуг совместного предприятия в выполнении внешних заказов, связанных с кейтерингом и аутсорсингом, а также внутренних функций, то есть операций инсорсинга, со стороны компании-учредителя.

Применение кейтеринговой и аутсорсинговой деятельности в экономике нашей страны в диссертации изучено с выделением 6 групп отраслей: 1) образование; 2) здравоохранение; 3) сельское хозяйство; 4) промышленность; 5) транспорт; 6) инфраструктура.

Цель использования аутсорсинга заключается в том, что, **во-первых**, на малых предприятиях и в организациях отсутствует возможность обеспечивать всех сотрудников полной заработной платой, поэтому аутсорсинговыми услугами пользуются не постоянно, а лишь в отдельных случаях и в необходимое время, когда они требуются на определённый период. В обоих случаях, то есть при разовых или периодических работах, привлечение организации, выполняющей такие задачи, является весьма выгодным. **Во-вторых**, если на крупных предприятиях и в организациях существуют многочисленные непрофильные подразделения, которые не приносят прибыли, но занимаются техническим обслуживанием, это позволяет предотвратить их негативное влияние на общую отчётность. **В-третьих**, если предприятие или организация не могут выделить достаточные средства на непрофильную деятельность, это может подорвать их конкурентоспособность на рынке труда, поэтому поиск персонала часто становится проблематичным. **В-четвёртых**, предприятия и организации должны сократить офисный персонал или расходы на их заработную плату. Кроме того, бухгалтерский отдел должен отчитываться или достигать запланированного уровня средней заработной платы сотрудников. По этой причине целесообразно передавать на аутсорсинг такие низкооплачиваемые категории, как уборка, кухонные и транспортные услуги. С учётом вышеизложенного, отдельные или полные функции предприятий и организаций передаются аутсорсинговой организации.

К ним относятся: ведение бухгалтерского учёта, отбор и привлечение кадров, расчёт заработной платы, проведение налоговых операций, техническое обслуживание оборудования и механизмов, обеспечение функционирования документооборота на предприятиях и в организациях, разработка программного обеспечения, выполнение всех видов переводов, обеспечение мер безопасности, разработка проектов и дизайна, создание рекламных материалов, организация логистических услуг, уборка и благоустройство зданий, а также организация перевозки людей и грузов.

По мнению исследователя, для дошкольных образовательных организаций основным мотивом поиска профессиональных услуг у специализированных компаний является экономическая эффективность, поскольку аутсорсинговые компании специализируются на предоставлении

услуг определенного типа с надлежащим качеством и приемлемыми затратами (рис. 3).



**Рис. 3. Объективные условия использования аутсорсинговых услуг для дошкольных образовательных организаций<sup>34</sup>**

По результатам проведенных исследований обоснована возможность использования двух групп методов, динамических и нединамических, при оценке эффективности и качества аутсорсинговых проектов в дошкольных образовательных организациях (рис. 4). Наиболее часто используемыми элементами с их стороны были методы управления, пакеты программного обеспечения и помощь консультантов по управлению.

Количество проектов по сокращению затрат и повышению эффективности в определенной степени зависело от первоначальных целей и того, как долго выбранная методология оставалась действенной. Часто неудачи проектов были связаны с нежеланием менеджеров принимать трудные решения, их стремлением избежать потрясений, связанных с радикальными изменениями и сокращением персонала.

<sup>34</sup> Разработано на основе исследований автора.



**Рис. 4. Методы оценки эффективности и качества аутсорсинговых проектов<sup>35</sup>**

В Узбекистане практика повышения качества аутсорсинговых услуг в различных отраслях экономики только начинает распространяться, поэтому данное научное исследование будет полезно и необходимо как с теоретической, так и с практической стороны. Для практического применения данного вида услуг в реальной жизни необходимо понимать первоначальные и необходимые условия использования аутсорсинга. В условиях современной рыночной экономики значимость аутсорсинга возрастает, поскольку он позволяет компаниям быть более гибкими, своевременно реагировать на возникающие трудности и проблемы, использовать передовой опыт, достигать конкурентоспособности и повышать надежность предприятия. Это, в свою очередь, требует усиления эффективности и качества аутсорсинговых услуг. При обсуждении целесообразности использования аутсорсинга следует помнить, что, как и в случае с другими инструментами управления, не существует единого алгоритма для всех организаций, и в каждой ситуации эффективность его использования зависит от индивидуальных особенностей компании.

По нашему мнению, аутсорсинг — это деятельность, связанная с предоставлением и реализацией какого-либо товара или услуги на уровне организации, региона, государства с привлечением внешних ресурсов на любом микро-, мезо-, макроуровне.

В развитых и развивающихся странах существуют широко распространенные виды аутсорсинговых услуг, такие как аутстаффинг,

<sup>35</sup> Разработано на основе исследований автора.

аутстакинг, аутплейсмент, экстернализация, инсорсинг, реинсорсинг, кооперация, тогда как в условиях Узбекистана в основном применяются варианты кооперации и аутсорсинга в чистом виде.

Во второй главе диссертации, озаглавленной “**Методические подходы к исследованию повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг**”, применены методы оценки системы поддержки повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, методика системного подхода к анализу повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, а также особенности оценки ответственности за эффективность и качество аутсорсинговых услуг в модели “К&АМЕИ”.



Примечание: ХаSaSi – риски, эффективность и качество

**Рис. 5. Структурные элементы механизма поддержки повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг** <sup>36</sup>

Методы оценки системы поддержки повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг для дошкольных образовательных организаций Узбекистана требуют рассмотрения её как логической системы специфических действий, обеспечивающих возможность практического использования данного вида услуг. В диссертации предложены четыре механизма данной системы: экономический, контрольный (управленческий), механизм управления персоналом и механизм управления качеством продукции (рис. 5).

<sup>36</sup> Разработано на основе исследований автора

В исследовании на основе изучения различных подходов к формированию “Концепции механизма” автором представлены взгляды на механизм поддержки повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг. Они включают систему логических действий организаций-заказчиков, связанных с разработкой целей и задач аутсорсинга, определение принципов, функций и методов управления, выбор аутсорсинговой организации, заключение договора и контроль его выполнения на всех этапах с минимальными рисками, а также высокую эффективность и качество услуг, предоставляемых с помощью специальной организационной структуры — центра полномочий.

По результатам проведенных исследований проведен анализ в разрезе районов Кашкадарьинской области по объектам собственности дошкольных образовательных организаций (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Оценочная шкала для приблизительной оценки эффективности и качества аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях, переданных аутсорсинговой компании<sup>37</sup>**

<b>Оценка</b>	<b>Интервал (доля в общем масштабе, %)</b>	<b>Качество</b>
<b>Оценка 1</b>	0-50	Качество аутсорсинга в дошкольных образовательных организациях соответствует стандарту качества на минимальном уровне
<b>Оценка 2</b>	51-80	Аутсорсинг в дошкольных образовательных организациях предоставляется с определённым нарушением стандарта качества. Это можно легко исправить
<b>Оценка 3</b>	81-90	Качество аутсорсинга в целом соответствует стандарту качества дошкольных образовательных организаций
<b>Оценка 4</b>	91-100	Качество аутсорсинга полностью соответствует стандартам качества дошкольных образовательных организаций

Анализ показывает, что в настоящее время в Кашкадарьинской области существуют четыре типа дошкольных образовательных организаций: государственные, негосударственные, на основе государственно-частного партнерства и семейные. Как видно из данных таблицы 1, в последнее время развиваются семейные дошкольные образовательные организации и организации на основе государственно-частного партнерства. На основе анализа установлено, что механизм использования аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области находится на стадии развития.

<sup>37</sup> Источник. Разработка автора.



**Рис. 6. Факторы качества аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях<sup>38</sup>**

Процедуру измерения качества дошкольных образовательных организаций, переданных на аутсорсинг, можно описать следующими основными этапами: 1) определение состояния оценки; 2) формирование системы показателей; 3) формирование шкалы для измерения характеристик; 4) выбор и обоснование базы сравнения; 5) сбор единых показателей.

Одним из основных этапов является выбор базы сравнения, которая может быть индивидуальной или представлять собой средние расчеты. Средние оценки могут быть структурированы как нормативные, индексные, перспективные, идеальные, реалностические, прогностические или другие данные. Для оценки качества аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях в качестве шкалы оценки предлагается использовать нормализованные шкалы в диапазоне от 0 до 1 или от 0 до 100, с последующим сведением итоговых результатов оценки к четырехуровневой интервальной шкале коэффициентов (табл. 1).

В рамках апробации указанной методологии было проведено исследование по 9 предложенным показателям с участием специалистов заказчика.

<sup>38</sup> Источник. Разработка автора.

Следует подчеркнуть, что этот процесс весьма трудоемкий и заключается в определении значений для каждой запланированной функции аутсорсинга. Мы должны быть очень внимательны к факторам качества и показателям качества аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях. Эти факторы и показатели представлены ниже (на рисунках 6–7). В результате сравнения можно найти наиболее оптимальное соотношение, определяющее, какие функции и в какой степени целесообразно передавать на аутсорсинг.

По нашему мнению, все составные части качества аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях, с точки зрения возможности их оценки, можно разделить на две группы показателей. При этом требуется количественная (измеримая) объективная оценка, а также качественная (материальная) субъективная оценка (рис. 6).



**Рис. 7. Показатели качества услуг аутсорсинга**<sup>39</sup>

В процессе переговоров между дошкольными образовательными организациями и поставщиком аутсорсинговых услуг могут возникать разногласия по качеству услуг, предоставляемых аутсорсером. По мнению диссертанта, этот процесс должен быть регламентирован в договоре о качестве услуг, то есть отражаться в нем. Данный документ представляет собой упорядоченную систему показателей контроля качества для аутсорсинговых услуг, определяющих ожидаемые результаты для дошкольных образовательных организаций. Качество должно быть требованием ко всем взаимодействиям, начиная с момента первого контакта между дошкольной образовательной организацией и аутсорсером и до завершения действия договора.

<sup>39</sup> Источник. Разработка автора.

При заключении договоров дошкольными образовательными организациями, а также в процессе переговоров об использовании аутсорсинговых услуг крайне важным моментом является чувство ответственности.

По результатам проведенных исследований разработана модель ответственности за эффективность и качество аутсорсинговых услуг. Данная модель состоит из четырех частей: модель аутсорсера, клиента, третьей стороны и интегрированная модель. Хотелось бы привести некоторые соображения относительно моделей ответственности за эффективность и качество предоставляемых аутсорсинговых услуг. При заключении договоров дошкольными образовательными организациями, а также в процессе переговоров об использовании аутсорсинговых услуг крайне важным моментом является чувство ответственности. Поэтому предложена модель ответственности за производительность и качество аутсорсинговых услуг “К&АМЕI” (рис. 8). Данная модель основана на четырехстороннем контроле качества деятельности кейтеринга и аутсорсинга.

Она заключается в следующем:

**1. Качество контролируют кейтерер и аутсорсер [К&А].** Дошкольная образовательная организация в качестве заказчика стремится передать кейтереру, аутсорсеру максимально возможные риски и ответственность, включая те, что связаны с качеством создаваемой системы. В связи с этим, клиент должен максимально четко сформировать задание, разработать критерии оценки конечного результата и довести их до аутсорсера.

**2. Качество контролирует клиент [М].** Дошкольную образовательную организацию как клиента интересует только одно: конечный результат должен соответствовать её ожиданиям. Аутсорсер обслуживает клиента, и именно клиент решает необходимость разработки четких показателей работы или акцентирования внутренних стандартов.

**3. Качество контролируется экспертом [Е].** Вы можете стремиться снизить риски, распределяя различные задачи между разными исполнителями: один занимается разработкой, а другой контролирует качество. Использование независимого эксперта по качеству может быть эффективным, если в компании отсутствует утвержденный процесс управления качеством.

**4. Качество контролируется на интегрированной основе [И].** Интегрированная модель аутсорсинга может быть эффективной для организаций, которые хотят получить все преимущества аутсорсинга, но не готовы самостоятельно контролировать качество и производительность и не желают зависеть от партнеров. Дошкольная образовательная организация-заказчик и аутсорсер объединяют всю ответственность. Аутсорсер представляет начальный этап работы, демонстрируя, что предоставляемая услуга соответствует согласованным требованиям.



**Рис. 8. Модель ответственности за качество предоставляемых услуг аутсорсинга “K&AMEI”<sup>40</sup>**

В третьей главе диссертации, озаглавленной “Совершенствование методолого-методических основ повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг”, усовершенствованы: методология трёх факторов эффективности и качества аутсорсинговых услуг, методика экономической оценки на основе модели “XaSaSi” для повышения эффективности и качества кейтеринговых услуг, а также организационно-экономические механизмы повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг.

На основе исследований выявлено преобладание трёх основных взаимосвязанных категорий в сфере аутсорсинговых услуг: риски (Xa), эффективность (Sa) и качество (Si). На основе гармоничного единства этих категорий разработана модель повышения эффективности и качества кейтеринговых услуг в дошкольных образовательных организациях “XaSaSi” (риски, эффективность и качество). Предлагается оценивать значение категорий данной модели в три этапа (рис. 9).

<sup>40</sup> Источник. Разработано автором.



**Рис. 9. Алгоритм оценки показателей “XaSaSi” по этапам аутсорсинга <sup>41</sup>**

Количественная оценка каждого элемента модели “XaSaSi” осуществляется следующим образом:

**Таблица 2. Общий расчет риска сбоев в процессе аутсорсинга <sup>42</sup>**

Вид аутсорсинга	Риски аутсорсинга			Риски по типу территории [1:2]
	Технологические сбои (Т)	Квалификация (М)	Сбои $X_a = T \cdot M$	
Информационные технологии в регионе	2,950	3,333	0,885	низкие
Услуги бухгалтерского учета	2,350	3,267	0,719	низкие
Рекламные услуги	2,000	1,567	1,276	высокие

<sup>41</sup> Разработано автором.

<sup>42</sup> Разработка автора.

**I. Оценка рисков.** В методических подходах установлено, что общий риск нарушений [N] в процессе аутсорсинга состоит из двух компонентов: а) риск возможного технологического сбоя [Т]; б) риск некомпетентности аутсорсера [М]. Для оценки общего риска с учётом технологических сбоев и некомпетентности проведены соответствующие расчеты в контексте каждого типа услуг (табл. 2).

**II. Оценка эффективности.** В методической части предлагается сравнить две величины: стоимость аутсорсинга (АВ) и расходы на содержание внутреннего подразделения (ІВ). Если первый показатель ниже второго, то проект аутсорсинга по оказанию аутсорсинговых услуг считается экономически эффективным для заказчика (табл. 3).

**Таблица 3.**

**Определение степени эффективности процесса для аутсорсинговых услуг и типа зоны эффективности <sup>43</sup>(тыс сумов)**

Тип аутсорсинга	Оценка аутсорсинга (АВ)	Оценка внутреннего подразделения (ІВ)	Коэффициент эффективности $Sa=AB/IB$	Эффективность типа зоны
Информационные технологии в регионе	438 000	467 980	1,000	средняя
Услуги бухгалтерского учета	510 000	488 540	1,043	низкая
Рекламные услуги	108 720	615 632	0,177	высокая

Здесь коэффициент **Sa** может принимать следующие значения:

1. **Sa>1.** Для заказчика отсутствует экономическая выгода, поскольку стоимость услуг аутсорсинговой организации превышает его внутренние затраты. В данном случае в решающий момент можно обеспечить качество работ и скорость их выполнения. Во-вторых, требуются специальные переговоры.

2. **Sa=1.** Структура затрат одинакова. Тем не менее, в пользу услуг сторон может присутствовать компонент, качественно определяемый как “избыточный вес”.

3. **Sa<1.** Данный параметр демонстрирует явную экономическую выгоду от использования услуг высокоспециализированных аутсорсинговых организаций.

<sup>43</sup> Расчеты автора.

**Таблица 4.**

**Оценка уровня качества [Si] в процессе аутсорсинга по различным типам и видам аутсорсинговых услуг<sup>44</sup>**

Тип аутсорсинга	Оценка человеческого фактора аутсорсера (I)	Оценка материального фактора аутсорсера (M)	Уровень качества $Sd=I/M$	Виды качества
Информационные технологии в регионе	3,333	2,467	1,351	высокое
Услуги бухгалтерского учета	3,267	1,367	2,390	высокое
Рекламные услуги	1,567	1,800	0,871	низкое

**III. Оценка качества.** Степень качества (Si) в процессе аутсорсинга рассчитывается как отношение оценки человеческого фактора аутсорсера (I) к оценке его материального фактора (M) (табл. 4).

**Таблица 5.**

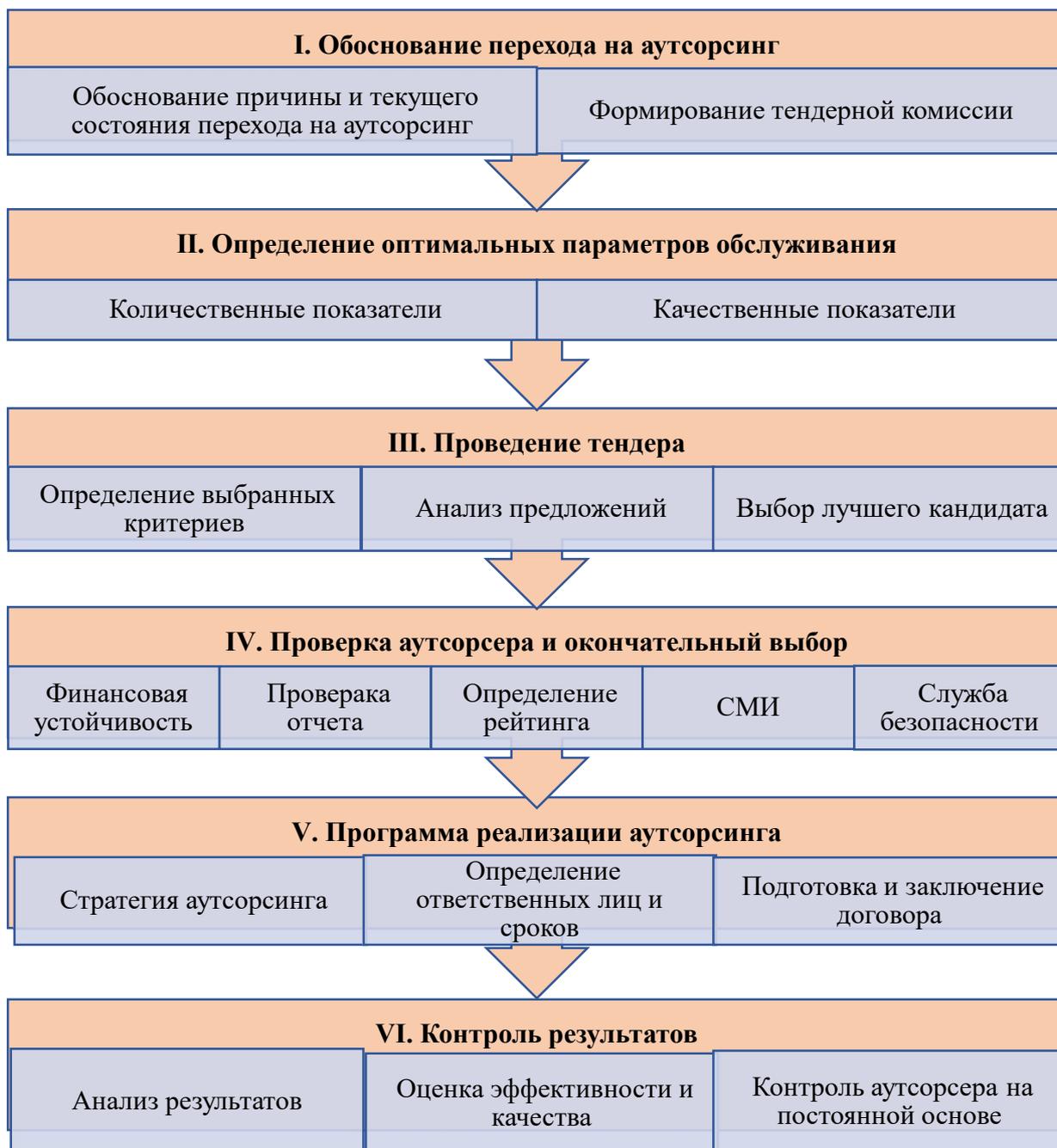
**Уровень показателей системы XaSaSi по типам услуг и специфический тип управления аутсорсингом<sup>45</sup>**

Типы аутсорсинга	Показатели XaSaSi			Тип управления
	Риски	Эффективность	Качество	
Информационные технологии в регионе	низкие	средняя	высокое	эффективность относительно процесса переговоров
Услуги бухгалтерского учета	низкие	низкая	высокое	эффективность относительно процесса переговоров
Рекламные услуги	высокие	высокая	низкое	решения с данными аутсорсер или другие компании на рынке

Уровень показателей модели “XaSaSi” по видам кейтеринговых услуг и специфическому типу управления аутсорсингом, а также специфический тип управления аутсорсинговой деятельностью приведены в таблице 5.

<sup>44</sup> Расчеты автора

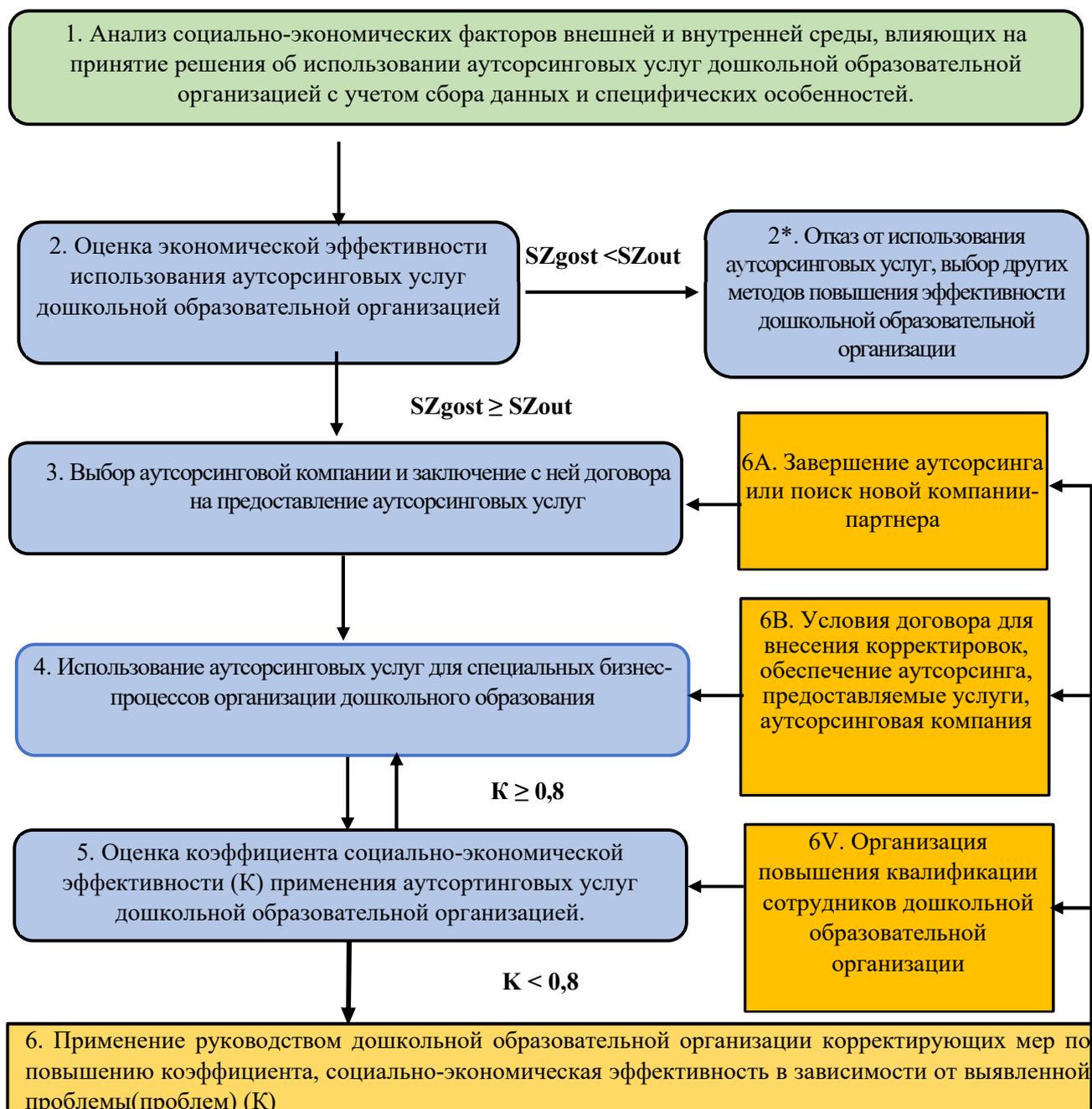
<sup>45</sup> Расчеты автора.



**Рис. 10. Организационный механизм эффективности и качества аутсорсинга в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области <sup>46</sup>**

Функции организационного механизма повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг дошкольными образовательными организациями заключаются в создании организационных основ для предоставления аутсорсинговых услуг на различных этапах жизненного цикла дошкольных образовательных организаций и контроле качества предоставления аутсорсинговых услуг.

<sup>46</sup>. Источник. Составлено автором на основе использования системно-функционального подхода при определении сущности понятия «механизм».



**Рис. 11. Социально-экономический механизм повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг на различных этапах жизненного цикла дошкольных образовательных организаций**<sup>47</sup>

Основные элементы организационного механизма повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг на различных этапах жизненного цикла дошкольных образовательных организаций представлены на примере организационного механизма эффективности и качества аутсорсинга в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области (рис. 10).

<sup>47</sup> Источник. Разработано автором на основе использования системно-функционального подхода при определении сущности понятия «механизм».

По результатам диссертационного исследования автором разработан социально-экономический механизм для повышения эффективности использования аутсорсинговых услуг на различных этапах жизненного цикла дошкольных образовательных организаций (на рис. 11).

В четвертой главе диссертации, озаглавленной **“Совершенствование концептуальных основ и перспектив повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг”**, разработаны: методология повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, концептуальные основы повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, а также пути прогнозирования повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг.

В настоящее время существуют серьезные проблемы, связанные с недостаточной обоснованностью методологии эффективности и качества аутсорсинговых услуг в контексте инновационной деятельности. Необходима концептуальная методология аутсорсинга в сфере информационно-коммуникационных технологий, которая будет эффективна для всей нашей страны. По мнению автора, одним из ключевых факторов повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг является необходимость работы на основе двустороннего договора между заказчиком и аутсорсинговой компанией, опираясь на следующие 9 принципов: 1. Ориентация деятельности организации на сильные стороны; 2. Уделение внимания стратегическим целям; 3. Полный учет интересов сторон аутсорсингового договора; 4. Обеспечение высокого уровня участия заказчика в отношениях с аутсорсингом; 5. Экономическая оценка рисков выполнения аутсорсинговых функций; 6. Использование процессного подхода в решении проблем аутсорсинговых функций; 7. Применение системного подхода в управлении процессами аутсорсинга; 8. Принятие решений об использовании аутсорсинга на основе экономического анализа; 9. Измерение, анализ и совершенствование выбранных показателей, позволяющих оценить работу аутсорсинга.

Показатели эффективности и качества аутсорсинга могут оцениваться по ряду критериев. В диссертации рассмотрены следующие показатели:

**1. Показатели эффективности:** CMR (cost minimization rate) – степень минимизации затрат, индекс; PGR (profit growth rate) – темп роста прибыли, индекс; LFS (level of financial stability) – уровень финансовой устойчивости, индекс.

**2. Показатели качества:** CSL (customer satisfaction level) – уровень удовлетворенности клиентов, индекс; LCF (level of consistency of functionality) – степень согласованности функциональности, индекс; EFL (error-free activity level) – уровень безошибочной деятельности, индекс.

**3. Показатели психологического капитала (психологическая удовлетворенность коллектива (сотрудников) в деятельности):** OWL (optimality of workloads) – степень оптимальности рабочих нагрузок, индекс; EML (employee motivation level) – уровень мотивации сотрудников, индекс;

RLM (reliability level of the medium) – степень надежности внутренней корпоративной среды, индекс.

С помощью этих показателей можно рассчитать интегральный показатель общего развития аутсорсинговой услуги. Здесь, исходя из того, что все составляющие являются индексными показателями, предлагается расчет по следующей формуле:

$$IK = \left( (CMR \cdot PGR \cdot LFS)^{\frac{1}{3}} * (CSL \cdot LCF \cdot EFL)^{\frac{1}{3}} * (OWL \cdot EML \cdot RLM)^{\frac{1}{3}} \right)^{\frac{1}{3}} \quad (1)$$

В ходе исследования были рассчитаны показатели оценки системы аутсорсинга в Кашкадарьинской области за период 2010–2022 гг. (табл. 6), а также определены показатели адекватности модели.

**Таблица 6.**

**Показатели оценки системы аутсорсинга в Кашкадарьинской области <sup>48</sup>**

Период	Показатели							
	CMR	PGR	LFS	CSL	LCF	EFL	OWL	EML
2010	0,180	0,030	0,240	0,430	0,495	0,275	0,500	0,200
2011	0,185	0,040	0,246	0,470	0,525	0,285	0,520	0,215
2012	0,190	0,046	0,248	0,482	0,540	0,290	0,540	0,225
2013	0,193	0,048	0,250	0,493	0,570	0,325	0,570	0,245
2014	0,197	0,046	0,251	0,511	0,580	0,345	0,568	0,265
2015	0,205	0,058	0,257	0,531	0,585	0,360	0,581	0,270
2016	0,210	0,059	0,259	0,542	0,625	0,395	0,597	0,280
2017	0,213	0,068	0,261	0,550	0,640	0,475	0,601	0,295
2018	0,219	0,075	0,272	0,582	0,660	0,495	0,623	0,325
2019	0,224	0,079	0,291	0,589	0,675	0,510	0,632	0,315
2020	0,282	0,095	0,310	0,603	0,690	0,555	0,639	0,335
2021	0,295	0,110	0,321	0,624	0,695	0,595	0,642	0,365
2022	0,314	0,135	0,351	0,641	0,710	0,640	0,691	0,380
2023	0,335	0,194	0,372	0,682	0,730	0,685	0,713	0,385
2024	0,373	0,223	0,411	0,692	0,780	0,730	0,782	0,390

Считается целесообразным использование многофакторных эмпирических и временных рядов моделей при прогнозировании аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях. При этом факторы и результат определяются следующими параметрами:

$X_1$  – число дошкольных образовательных организаций, ед.;

$X_2$  – количество детей от 3 до 6 лет, чел.;

$X_3$  – охват дошкольным образованием, процент;

$X_4$  – число воспитателей дошкольных образовательных организаций, ед.;

$X_5$  – расходы на образование и воспитание, млн. сумов;

$X_6$  – объем инвестиций в дошкольное образование, млн. сумов;

$X_7$  – расходы на питание в дошкольных образовательных организациях, млн. сумов;

$Y$  – услуги аутсорсинга в дошкольных образовательных организациях, млн. сумов.

На основе приведенных данных была рассчитана следующая модель:

<sup>48</sup> Данные таблиц были самостоятельно рассчитаны автором.

$$U = -12,998 + 2,53 * u_1 - 0,81 * u_2 + 0,31 * u_3 + 1,42 * u_4 \quad (2)$$

Коэффициенты данной модели статистически значимы, а показатели общего соответствия приведены в табл 7.

Таблица 7.

**Количественные показатели аутсорсинговых услуг и влияющих на них факторов в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области, в натуральном логарифме<sup>49</sup>**

Годы	Аутсорсинговые услуги в ДОО, млн. сумов	Охват дошкольные образовани	Число воспитателей ДОО, ед.	Расходы на образование и воспитание в ДОО, млн. сумов	Объем инвестиций в дошкольное образование, млн. сумов
	$U=\ln(Y)$	$u_1=\ln(X_3)$	$u_2=\ln(X_4)$	$u_3=\ln(X_5)$	$u_4=\ln(X_6)$
2003	5,0225	3,1822	8,2244	10,1111	9,2108
2004	5,0661	3,2027	8,2556	9,9714	9,2264
2005	4,8964	3,2149	8,2561	9,8545	9,1126
2006	4,6924	3,1822	8,2754	9,7675	8,9979
2007	4,7536	3,1905	8,2335	9,6742	9,0247
2008	4,6022	3,2542	8,1455	9,5884	8,8344
2009	4,5362	3,2542	8,0750	9,5347	8,7442
2010	3,9518	3,3569	8,1259	6,8996	8,7325
2011	4,2338	3,3638	8,0756	6,6645	8,8088
2012	4,6625	3,4045	8,0395	8,8638	8,8649
2013	5,8460	3,4308	7,9804	8,7595	8,9645
2014	7,0258	3,4308	7,6511	10,9498	9,4542
2015	8,0909	3,5582	7,6573	10,9432	9,8193
2016	8,2038	3,5807	7,7165	10,8945	10,1000
2017	8,2643	3,5779	7,8212	10,6989	10,4146
2018	8,2594	3,6028	8,0456	10,4518	10,5821
2019	8,8538	3,6864	8,1645	10,5757	10,8090
2020	8,9522	3,6507	8,9201	10,5573	10,5030
2021	9,0709	3,9279	8,9491	10,6036	10,8920
2022	9,1868	3,9945	8,9610	10,8040	11,0525
2023	9,2764	4,0448	8,9904	10,8989	11,1014
2024	9,4419	4,1218	9,0392	10,9897	11,1887

$$Y_t = 6,839 + 0,9115 * Y_{t-1} + 0,974 * \theta_{t-1} + 0,999 * \theta_{t-2} \quad (3)$$

Для повышения степени достоверности на основе многовариантности расчета прогнозных параметров аутсорсинговых услуг в организациях дошкольного образования Кашкадарьинской области была построена модель временного ряда результирующего индикатора.

На основе данной модели (3) были разработаны среднесрочные (2025-2030 годы) прогнозные показатели аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области (табл. 8).

<sup>49</sup> Составлено автором на основе данных Управления статистики Кашкадарьинской области.

Таблица 8.

**Среднесрочные (2025–2030 гг.) прогнозные показатели  
аутсорсинговых услуг в ДОО Кашкадарьинской области<sup>50</sup>**

Годы	Показатели					
	Охват дошкольным образованием, %	Число воспитателей ДОО, ед.	Расходы на образование и воспитание в ДОО, млн. сумов	Объем инвестиций в дошкольное образование, млн. сумов	Услуги аутсорсинга в ДОО, млн. сумов	
					По многофакторной нелинейной эмпирической модели	По модели временного ряда
2025	62,08	8627	55972,49	86615,23	15937,71	16190,41
2026	66,72	8922	57492,31	97105,14	20091,28	20195,95
2027	70,39	9350	58716,83	107313,95	25238,47	26208,13
2028	75,03	9940	60884,26	118811,47	32318,25	31993,28
2029	79,54	10242	62795,37	131594,76	40132,55	39475,05
2030	85,36	10610	65254,58	145915,21	49159,84	48036,69
Средний темп роста, %	<b>6,58</b>	<b>4,22</b>	<b>3,12</b>	<b>10,99</b>	<b>25,3</b>	<b>24,3</b>
Соотношение 2030/2024	<b>1,38</b>	<b>1,26</b>	<b>1,10</b>	<b>2,02</b>	<b>3,90</b>	<b>3,81</b>

Результаты прогнозирования, полученные с помощью метода моделирования, показывают, что к 2030 году в Кашкадарьинской области объем аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях в реальном выражении (относительно индекса цен 2010 года) достигнет 49159,84 млн. сумов, при среднем темпе роста 25,3%, что обеспечит увеличение в 3,9 раза по сравнению с 2024 годом. В предстоящие 2025-2030 годы объем аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской области будет быстро расти.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенных исследований по совершенствованию методологии повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, были сделаны следующие научные выводы и разработаны практические рекомендации:

1. В качестве теоретической основы результатов исследования разработано авторское определение понятий “кейтеринг” и “аутсорсинг”, определены принципы управления, научно обоснован специальный механизм

<sup>50</sup> Составлено автором на основе значений, рассчитанных с помощью программы Eviews..

как система логических действий организаций дошкольного образования, связанных с выбором аутсорсинговых организаций и подготовкой договора. На основе анализа научных подходов к определению сущности понятий “кейтеринг” и “аутсорсинг”, автор диссертационного исследования, изучив данную проблему, понимает под аутсорсингом передачу внешней организации некоторых функций или видов деятельности, ранее выполнявшихся организацией самостоятельно.

2. Сформированы особенности использования аутсорсинговых услуг дошкольными образовательными организациями, предложен авторский подход к классификации аутсорсинговых услуг с учетом специфики деятельности дошкольных образовательных организаций, типов аутсорсинговых услуг, применяемых в основных и вспомогательных услугах, а также определены бизнес-процессы дошкольных образовательных организаций.

3. По результатам исследований были разработаны методологические и методические основы определения эффективности и качества аутсорсинговых услуг, включая группировку аутсорсинговых услуг по следующим направлениям: по отраслям; по степени охвата; по временному фактору; по географическому признаку; по типу управления. Такая группировка, представленная в рамках модели ВВВВ, показала, что систематическая классификация аутсорсинговых услуг направлена не на сокращение краткосрочных затрат дошкольных образовательных организаций, а на достижение ощутимых успехов в общей эффективности бизнеса, и ориентирована не на текущие инвестиции, а на долгосрочные результаты.

4. В результате представления взглядов на механизм использования аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях был сделан вывод о том, что аутсорсинг представляет собой систему логических действий организаций-заказчиков, связанных с разработкой целей и задач аутсорсинга, определение принципов, функций и методов управления, заключение договора и контроль его выполнения на всех этапах с минимальными рисками, а также высокую эффективность и качество услуг, предоставляемых с помощью специальной организационной структуры - центра полномочий.

5. Научно обоснована необходимость повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях. Выбран метод оценки стоимости для повышения эффективности и качества аутсорсинговых услуг. Это позволило сравнить затраты на содержание внутреннего подразделения и расходы на аутсорсинг. Показаны возможные варианты такого сравнения и сделан научно обоснованный вывод о принятии решения в пользу аутсорсинговых услуг с учетом их специфического типа (полный или частичный аутсорсинг).

6. Разработана модель ответственности за качество услуг при аутсорсинге в организациях дошкольного образования “К&АМЕИ”. Данная модель основана на четырех видах контроля качества деятельности кейтеринга и

аутсорсинга: 1) со стороны кейтерера и аутсорсера (K&A); 2) со стороны клиента (M); 3) со стороны эксперта (E); 4) интегрированном контроле (I).

7. На основе исследований выявлено преобладание трёх основных взаимосвязанных категорий в сфере аутсорсинговых услуг: риски (Xa), эффективность (Sa) и качество (Si). На основе гармоничного единства этих категорий разработана модель повышения эффективности и качества кейтеринговых услуг в организациях дошкольного образования “XaSaSi” (риски, эффективность и качество). Предложены методика и три этапа оценки значения категорий данной модели.

8. Определена методология оценки эффективности использования аутсорсинговых услуг организациями дошкольного образования и предложен комплекс мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов организаций дошкольного образования, использующих аутсорсинговые услуги.

9. Сделан вывод о том, что оценка экономической эффективности использования аутсорсинговых услуг дошкольными образовательными организациями основывается на сравнении затрат при реализации выбранных бизнес-процессов с использованием собственных ресурсов дошкольной образовательной организации и с помощью аутсорсинговой компании.

В рамках апробации указанной методологии было проведено исследование по 9 предложенным показателям с участием специалистов заказчика.

10. В повышении эффективности и качества аутсорсинговых услуг, по мнению автора, обоснована необходимость работы в соответствии с двусторонним договором, заключенным между заказчиком и аутсорсинговой компанией в процессе применения аутсорсинговых услуг, опираясь на 9 принципов, разработанных в диссертации.

11. Разработаны организационные и социально-экономические механизмы повышения эффективности использования аутсорсинговых услуг дошкольными образовательными организациями.

12. На основе корреляционного анализа в дошкольных образовательных организациях разработаны перспективы развития повышения эффективности и качества использования аутсорсинговых услуг на 2025-2030 годы с помощью эконометрического моделирования. Результаты прогнозирования показывают, что к 2030 году в регионе объем аутсорсинговых услуг в дошкольных образовательных организациях в реальном выражении (относительно индекса цен 2010 года) достигнет 37350,19 млн. сумов, при среднем темпе роста 28,4%, что обеспечит увеличение в 3,5 раза по сравнению с 2023 годом.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING ACADEMIC DEGREES  
DSc.03/25.12.2024.I.18.01 AT SAMARKAND INSTITUTE OF ECONOMICS  
AND SERVICE**

---

**KARSHI STATE TECHNICAL UNIVERSITY**

**ERGASHEVA NASIBA RAKHMATULLAEVNA**

**IMPROVING THE METHODOLOGY FOR INCREASING THE  
EFFICIENCY AND QUALITY OF OUTSOURCING SERVICES**

**08.00.05 – Economy of the service industries**

**ABSTRACT**

**dissertation of Doctor of Economic Sciences (DSc)**

**SAMARKAND – 2025**

**The topic of the dissertation for a Doctor of Science (DSc) is registered with the Higher Attestation Commission under number B2024.3.DSc/Iqt771.**

The dissertation work was completed at the Karshi State Technical University.

The dissertation abstract in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) is posted on the web page of the Scientific Council ([www.sies.uz](http://www.sies.uz)) and on the Information and Educational Portal "Ziyonet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific consultant:** **Navruz-Zoda Bakhtiyor Negmatovich**

Doctor of Economics, Professor

**Official opponents:**

**Pardaev Mamayunus Karshibaevich**

Doctor of Economics, Professor

**Arabov Nurali Uralovich**

Doctor of Economics, Professor

**Matyakubov Umidjan Rakhimovich**

Doctor of Economics, Professor

**Leading organization:** **Termiz State University**

The defense of the dissertation will take place at a meeting of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees Dsc.03/25.12.2024.I.18.01 at the Samarkand Institute of Economics and Service "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025 in \_\_\_\_\_.

Address: 140100, Samarkand city, Amir Temur street, 9. Tel.: (+99866) 233-19-84; faks: (998 66) 231-12-53; e-mail: [sies\\_info@edu.uz](mailto:sies_info@edu.uz).

The dissertation can be found at the Information Resource Center of the Samarkand Institute of Economics and Service (registered under number \_\_\_\_). Address: 140100, Samarkand, AmirTemur Street, 9. Tel.: (+99866) 233-19-84; fax: (998 66) 231-12-53; e-mail: [sies\\_info@edu.uz](mailto:sies_info@edu.uz).

The dissertation abstract was distributed on "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025.  
(registry protocol No. \_\_\_\_\_ dated "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025).

**M.E. Pulatov**

Chairman of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Doctor of Economics, Professor

**Sh. O. Kuvandikov**

Scientific Secretary of the Scientific Council for awarding academic degrees, Doctor of Economics, Professor

**M.T. Alimova**

Chairman of the scientific seminar at scientific council for the award academic degrees, Doctor of Economics, Professor

## **INTRODUCTION (abstract of Doctor of Science (DSc) dissertation)**

**The purpose of the study** is to develop theoretical, methodological and practical proposals and recommendations for improving the methodology for increasing the efficiency and quality of outsourcing services.

**The object of the study** was preschool educational organizations entering into economic relations in the outsourcing and catering services market of the Kashkadarya region.

**The subject of the research** is the organizational and economic relations arising in the process of improving the methodology for increasing the efficiency and quality of outsourcing services.

**The scientific novelty of the study** is as follows:

from the point of view of the methodological approach, the economic content of the concept of “catering” as a modern trend in the development of outsourcing services has been improved due to the diversification of innovative methods for providing outsourcing services, which ensures cost minimization, increased efficiency and quality, attraction and implementation of the necessary methods for the implementation of positive institutional changes, as well as from the point of view of the process of effective business management;

a scientifically substantiated model of responsibility for the quality of the use of catering and outsourcing services at various stages of the life cycle of preschool educational organizations by 1.36 times through the development of its services “Caterer and outsourcer, client, quality expert, integration model” (K&AMEI);

the methodology of economic evaluation based on the “XaSaSi” model (risks, efficiency and quality) has been improved to increase the efficiency and quality of catering services in preschool educational organizations by 25 percent and the efficiency by 20 percent;

a methodology for improving the efficiency and quality of the use of outsourcing services by preschool educational organizations by 15% was identified, has been defined, and a methodology and conceptual basis for justifying the increase in the efficiency and quality of outsourcing services has been developed, taking into account a comprehensive assessment of the improvement of the use of labor resources;

Based on econometric research in preschool educational institutions of the Kashkadarya region, forecast parameters for the prospects for improving the efficiency and quality of catering and outsourcing services have been developed for 2026-2030 reducing the amount of expenses by 20.5%.

### **Implementation of research results:**

from the point of view of the methodological approach, the author's definition of the economic content of the concept of "catering" as a modern trend in the development of outsourcing services, which was improved through the diversification of innovative methods for providing outsourcing services, ensuring the minimization of costs, increasing efficiency and quality, attracting and

implementing the necessary methods for the implementation of positive institutional changes, as well as from the point of view of the process of effective business management, was used in the preparation of the textbooks “Innovative Economy” and “Regional Economy” (orders of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan No. 68 dated March 6, 2024 and No. 00 dated July 25, 2025, registration certificates No. 68-621 and No. 33-44). The results of the study are aimed at improving the content and enhancing the quality of teaching the disciplines “Innovative Economics” and “Regional Economics”.

a substantiated proposal for a model of responsibility for the quality of the use of catering and outsourcing services “Caterer and outsourcer, client, quality expert, integration model” (KA&MEI) was used and implemented in the practice of preschool educational organizations in the Kashkadarya region (certificate of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan No. 01/1078 dated June 10, 2025). As a result of the implementation of this scientific proposal into practice, the opportunity was created to reduce the costs of preschool educational organizations by 1.36 times due to the development of outsourcing services;

the proposal to improve the methodology of economic evaluation based on the “XaSaSi” model (risks, efficiency and quality) to improve the efficiency and quality of catering services in preschool educational organizations was used and implemented in the practice of preschool educational organizations in the Kashkadarya region (certificate of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan No. 01/1078 dated June 10, 2025). As a result of the implementation of this scientific proposal into practice, the quality of the use of catering and outsourcing services in preschool educational organizations of the region increased by 25%, and efficiency - by 20%;

proposal on the methodology for improving the efficiency and quality of the use of outsourcing services by preschool educational organizations, as well as on the methodology and conceptual foundations for justifying the increase in the efficiency and quality of outsourcing services, taking into account a comprehensive assessment of the improvement of the use of labor resources, was used and implemented in the practice of preschool educational organizations of the Kashkadarya region (certificate of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan No. 01/1078 dated June 10, 2025). As a result, the opportunity was created to expand the coverage of outsourcing services in preschool educational organizations in the region by 15%;

developed on the basis of econometric research, forecast parameters of prospects for improving the efficiency and quality of catering and outsourcing services for 2026–2030 were used and implemented in the practice of preschool educational organizations in the Kashkadarya region (certificate of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan No. 01/1078 dated June 10, 2025). This proposal was used in the development of the program “On

additional measures for the comprehensive socio-economic development of the territories of the Kashkadarya region and further improvement of the standard of living of the population for 2022-2026”. As a result of the introduction of forecast indicators, it was possible to determine indicators related to achieving savings in preschool educational institutions by reducing the amount of expenses by 20.5%.

The proposals and recommendations developed during the study will serve to ensure the sustainable development of preschool educational institutions in the region and increase the level of coverage of preschool education for children aged 3-6 years.

**Structure and volume of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, four chapters, a conclusion, a list of references and 7 appendices, is presented on 246 pages, contains 42 statistical and analytical tables, 34 figures.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED**

**I bo'lim (I часть; part I)**

1. Ergasheva N.R Mintaqada outsorsing xizmatlarini iqtisodiy baholash mexanizmini takomillashtirish. Monografiya. – T.: “Ilm-fan-ma’naviyat” nashriyot-matbaa uyi, 2024. – 154 b.

2. Ergasheva N.R Outsorsing xizmatlaridan maktabgacha ta’lim tashkilotlarida foydalanish xavfi, samaradorligi va sifatini baholash tahlili. // “Innovatsion texnologiyalar”. – T., 2024. 2-son. – B. 143-150 (08.00.00; №30).

3. Ergasheva N.R Catering Services and Their Relation to the Human. // Factor Academic Journal of Digital Economy and Stability Volume 38, Issue 2 | April-2025 P. 529-534 betlar. (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2024-yil 28-maydagi 360-son qaroriga asosan).

4. Ergasheva N.R Keytering xizmatlari turlari va uning inson omili bilan bog‘likligi sifatida. // “Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali. 2-son. – T., 2025. – B. 446-450 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2023-yil 1-apreldagi 336/3-son qaroriga asosan).

5. Ergasheva N.R Mintaqada keytering xizmatlarini rivojlantirish masalalari. // “Agrobiznes, fan va texnologiyalar” jurnali. – T., 2025. 1-son, fevral. – B. 478-484 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2024-yil 30-noyabrdagi 364/5-son qaroriga asosan).

6. Ergasheva N.R Keytering outsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida // “Servis” ilmiy-amaliy jurnali. – T., 2025. 1-son, – B. 62-66 (08.00.00; №20).

7. Ergasheva N.R Keytering outsorsing xizmatlarini rivojlantirish masalalari // “Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy-amaliy elektron jurnali. – T., 2025-yil may. 1-son. – B. 364-368 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-son qaroriga asosan).

8. Ergasheva N.R Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini aniqlashning metodologik asoslari // “Agrobiznes, fan va texnologiyalar” jurnali. – T., 2025. 2-son, may. – B. 307-314 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-son qaroriga asosan).

9. Ergasheva N.R. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsing xizmatlaridan foydalanish mexanizmini takomillashtirish. // “Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali. 3-son. Navbatdan tashqari soni – T., 2025. – B. 201-206 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2023-yil 1-apreldagi 336/3-son qaroriga asosan).

10. Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishni tahlil etishning tizimli yondashuv uslubiyotini takomillashtirish // “Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy-amaliy elektron jurnali. – T., 2025. 2-son. – B. 218-224 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-son qaroriga asosan).

11. Ergasheva N.R. Keytering outsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida // Xorazm Ma’mun akademiyasi axborotnomasi – 5/2. 2025. – B. 27-30 (08.00.00; №21).

### **II bo‘lim.(II часть;II part)**

12. Navruz-Zoda B., Ergasheva N. Improving methodological solutions to increase the efficiency and quality of outsourcing. Academic Journal of Digital Economy and Stability Available Online: // Volume 38, Issue 3 | July-2025. – P. 343-348 <https://economics.academicjournal.io/>. (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2024-yil 28-maydagi 360-son qaroriga asosan).

13. Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini bohalash. // “Moliyani raqamlashtirish: yangi tendensiyalar va tatbiq etish tajribasi” mavzusida respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy anjuman. Qarshi, 22-23-noyabr 2024-yil. – B. 729-732.

14. Ergasheva N.R. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida outsorsingdan foydalanish xavfi, samaradorligi va sifatini baholash. // “Moliyani raqamlashtirish: yangi tendensiyalar va tatbiq etish tajribasi” mavzusida respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy anjuman. Qarshi, 22-23-noyabr 2024-yil. – B. 737-741.

15. Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlaridan foydalanish samaradorligi va sifatini bohalash. // “Jamiyat taraqqiyotidagi ijtimoiy-iqtisodiy muammolar va yechimlar” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari. Toshkent, 10–11-oktyabr 2024-yil. – B. 75-82.

16. Ergasheva N.R. Mintaqada keytering xizmatlarini rivojlantirish. // “Xizmatlar sohasini strategik rivojlantirish orqali hududlarda barqaror iqtisodiy o‘sish va aholi farovonligini oshirish imkoniyatlari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi. Samarqand, 21-22 fevral 2025-yil. – B. 47-51.

17. Ergasheva N.R. Keytering outsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida. // University of innovation technologies “Sun’iy intellekt va ta’lim: muammolar, imkoniyatlar va istiqbollari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami. Qarshi, 8-9-aprel 2025-yil. – B. 410-412.

18. Ergasheva N.R. Keytering outsorsing xizmatlarini rivojlantirishning zamonaviy trendi sifatida. // “Mexanikada fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi: muammolar, yechimlar va istiqbollari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-texnik anjumani. Qarshi, 1-3 may 2025-yil. – B. 539-544.

19. Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlarining sifatini baholash. // “Raqamli iqtisodiyot sharoitida buxgalteriya hisobi va audit amaliyoti: muammo va

yechimlar” mavzusida respublika ilmiy-amaliy anjumani. Andijon, 24 aprel 2025-yil. – B. 214-219.

20. Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlarini rivojlantirish zamonaviy trend sifatida. // “Raqamli transformatsiya sharoitida sun’iy intellektni rivojlantirish va zamonaviy matematikani o‘qitish muammolari va yechimlari” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjumani. Qarshi, 2025. – B. 212-218.

21. Ergasheva N.R. Keytering va outsorsing xizmatlarini rivojlantirish masalalari. // “Byudjet daromadlarini kengaytirish maqsadida xizmatlar sohasida ijtimoiy-iqtisodiy zarari kam bo‘lgan qo‘shimcha daromad manbalarini aniqlash muammolari” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjuman to‘plami. Nukus, 21-22 may 2025-yil. – B. 223-228.

22. Ergasheva N.R. An analysis of risk, efficiency and quality assessment of the use of outsourcing services in preschool educational organizations.// <https://gospodarkainnowacje.pl> // Economy and Innovation, 2024. – P. 28-35.

23. Ergasheva N.R. Improvement of assessment of quality of outsourcing services by the method of “amui” model. // <https://gospodarkainnowacje.pl> // Economy and Innovation, 2024, 20-27 b.

24. Navruz-Zoda B.N., Ergasheva N.R. Outsorsing xizmatlari samaradorligi va sifatini oshirishning metodologik yechimlarini takomillashtirish. // “Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy-amaliy elektron jurnali. – T., 2025. 3-son. – B. 154-160 (08.00.00, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiyasi komissiyasi Rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-son qaroriga asosan).

Avtoreferat «Innovatsion texnologiyalar» ilmiy jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazildi va o‘zbek, rus, ingliz (tezis) tillaridagi matnlar mosligi tekshirildi (22.09.2025 y.)

Bosmaga ruxsat etildi: 06.10.2025 yil.  
Bichimi 60x45  $\frac{1}{8}$ , «Times New Roman»  
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 4,80. Adadi:60. Buyurtma №110  
QarDTU bosmaxonasida chop etildi.  
Manzil: Qarshi shahri, Mustaqillik shox ko‘chasi, 225–uy