

**BERDAQ NOMIDAGI QORAQALPOQ DAVLAT UNIVERSITETI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
PhD.03/30.01.2020.I.20.06 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**ABU RAYHON BERUNIY NOMIDAGI URGANCH DAVLAT  
UNIVERSITETI**

**BABADJANOV UMIDBEK KAMILDJANOVICH**

**MOLIYAVIY AUTSORSING XIZMATLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH  
MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**

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

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Nukus - 2025**

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati  
mundarijasi**

**Содержание автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Content of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD) on  
economical sciences**

**Babadjanov Umidbek Kamildjanovich**

Moliyaviy autsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish mexanizmlarini  
takomillashtirish.....3

**Бабаджанов Умидбек Камилджанович**

Совершенствование механизмов развития рынка финансового  
аутсорсинга.....29

**Babadjanov Umidbek Kamildjanovich**

Improving the mechanisms for developing the financial outsourcing services  
market.....55

**E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....59

**BERDAQ NOMIDAGI QORAQALPOQ DAVLAT UNIVERSITETI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
PhD.03/30.01.2020.I.20.06 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**ABU RAYHON BERUNIY NOMIDAGI URGANCH DAVLAT  
UNIVERSITETI**

**BABADJANOV UMIDBEK KAMILDJANOVICH**

**MOLIYAVIY AUTSORSING XIZMATLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH  
MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**

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

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Nukus - 2025**

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2025.1.PhD/Iqt4921 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya ishi Abu Rayhon Beruniy nomidagi Urganch davlat universitetida bajarilgan.

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

**Ilmiy rahbar:**

Salayev San'atbek Kamilovich  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

Matyakubov Umidjon Raximovich  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Kalenov Kuzbergen Tlegenovich  
iqtisodiyot fanlari falsafa doktori (PhD), dotsent

**Yetakchi tashkilot:**

Termiz davlat universiteti

Dissertatsiya himoyasi Berdaq nomidagi Qoraqalpoq davlat universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/30.01.2020.I.20.06 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil "17" yanvar kuni soat 10<sup>00</sup> dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 230112, Nukus shahri, Ch.Abdirov ko'chasi, 1-uy. Tel.: (99861) 223-60-78, e-mail: [karsu\\_info@edu.uz](mailto:karsu_info@edu.uz).

Dissertatsiya ishi bilan Berdaq nomidagi Qoraqalpoq davlat universiteti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (430 raqam bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 230112, Nukus shahri, Ch.Abdirov ko'chasi, 1-uy. Tel.: (99861) 223-60-78, e-mail: [karsu\\_info@edu.uz](mailto:karsu_info@edu.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "30" dekabr kuni tarqatildi.

(2025-yil "30" dekabr dagi 107 raqamli reyestr bayonnomasi).

**J.K.Sauxanov**

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

**R.B.Utemuratov**

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash  
Ilmiy kotibi, PhD, dotsent.

**B.S.Qalmuratov**

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash  
2025-yilgi ilmiy seminar raisi, iqtisodiyot  
fanlari doktori, professor.



## **KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)**

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahon iqtisodiyotida moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish korxonalariga moliya va buxgalteriya funksiyalarini ixtisoslashgan tashqi provayderlarga berish orqali xarajatlarni qisqartirish, operatsiya samaradorligini oshirish va raqobat ustunliklarini mustahkamlash imkonini berib, xizmatlar savdosi tarkibiy tuzilmasida yangi qiymat zanjirlarini shakllantirmoqda. Moliyaviy outsorsing raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt va tahliliy platformalardan keng foydalanish orqali joriy va strategik qarorlarni moliyaviy ma'lumotlar asosida qabul qilishni tezlashtirib, xatarlarni boshqarish, komplaens va xalqaro standartlarga mos hisobot yuritish sifatini yaxshilaydi. "Xalqaro moliyaviy xizmatlar bozorining jahon iqtisodiyotidagi ulushi 2024-yilda 31 % ga yetgani uning global barqarorlikdagi rolini yaqqol ko'rsatmoqda"<sup>1</sup>. Bu jarayon yangi mehnat segmentlari va malakali kadrlar qatlamini kengaytirishga, shuningdek transchegaraviy xizmatlar eksportini rivojlantirishga xizmat qilmoqda. Shu jihatdan, moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirishning kompaniyalar raqobatbardoshligi, mehnat bozori transformatsiyasi va xalqaro kapital harakatlari dinamikasiga ta'sirini ilmiy tadqiq etish dolzarb hisoblanadi.

Jahon miqyosida moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish masalalari korxonalarining "o'z ichida bajarish yoki tashqi provayderga berish" qarorlari, tranzaksion xarajatlar va raqobatbardoshlik omillarini iqtisodiy baholashga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar obyekti sifatida izchil o'rganilmoqda. Mazkur tadqiqotlarda, asosan, moliyaviy outsorsingning xarajatlar va operatsiya samaradorligiga ta'sirini aniqlash, risklar (axborot xavfsizligi, operatsion risk, komplaens) va foydalarning mutanosibligini baholash, raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt va bulutli platformalar sharoitida outsorsing biznes-modellarini takomillashtirish, shuningdek, global qiymat zanjirlari va mehnat bozorida transformatsiya jarayonlarida moliyaviy outsorsing xizmatlarining o'rni va institutsion tartibga solinishi ustuvor yo'nalishlar sifatida ko'rib chiqilmoqda.

Yangi O'zbekistonning modernizatsiya jarayonlari chuqurlashib borayotgan bir paytda moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori (MAXB) iqtisodiyotning strategik yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Mamlakatda bozor mexanizmlarini rivojlantirish, xususiyl sektorning ulushini oshirish va xalqaro standartlarga moslashuvni jadallashtirish jarayonlari kuchaygan sari bu sohaning ahamiyati ham ortib bormoqda. "O'zbekiston - 2030" strategiyasi, "Raqamli O'zbekiston - 2030" dasturi, davlat moliyasini 2025-2030-yillarda takomillashtirish konsepsiyasi hamda IT Park qarorlari moliyaviy outsorsingni nafaqat ichki samaradorlik vositasi, balki xizmatlar eksporti, klasterlashuv va yuqori qo'shilgan qiymat yaratadigan sektor sifatida shakllantirmoqda. Natijada, ko'plab korxonalar o'zining buxgalteriya va moliyaviy funksiyalarini tashqi provayderlarga topshirish orqali xarajatlarni kamaytirish, samaradorlikni oshirish va global bozor talablariga moslashish imkoniyatiga ega bo'lmoqda.

---

<sup>1</sup> World Bank. (2024). Global financial development report 2024: Financial services and economic resilience. Washington, DC: World Bank.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-yanvardagi PF-16-son “O‘zbekiston - 2030” strategiyasini “Atrof-muhitni asrash va «yashil iqtisodiyot» yilida amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”, 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son “O‘zbekiston-2030” strategiyasini “Yoshlarni qo‘llab-quvvatlash yili Davlat dasturi to‘g‘risida”, 2024-yil 14-oktabrdagi PF-157-son “Raqamlashtirish sohasida eksport faoliyati bilan shug‘ullanuvchi korxonalarini qo‘llab-quvvatlashga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”, 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son “«O‘zbekiston-2030» strategiyasi to‘g‘risida”, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi farmonlari, 2023-yil 11-iyuldagi PQ-230-son “O‘zbekiston Respublikasida moliya bozori infratuzilmasini takomillashtirish va uning barqarorligini ta‘minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2021-yil 16-avgustdagi PQ-5172-son “Buxgalteriya hisobi va auditni rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”, 2020-yil 24-fevraldagi PQ-4611-son “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga bosqichma-bosqich o‘tish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2020-yil 8-iyundagi PQ-4742-son “O‘zini o‘zi band qilgan shaxslarning faoliyatini huquqiy tartibga solish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 25-fevraldagi 116-son “Autsorsing xizmatlarini joriy etish tartibi to‘g‘risida”gi qarori va ushbu sohadagi boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalarni rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Dissertatsiya respublika ilm-fan va texnologiyalari rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor vazifalariga mos ravishda muvofiq bajarilgan.

#### **Muammoning o‘rganilganlik darajasi.**

Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining rivojlanishi bugungi kunda nafaqat amaliy boshqaruv, balki nazariy tadqiqotlarda ham muhim yo‘nalishlardan biriga aylangan. Jahon miqyosida moliyaviy outsorsing xizmatlari bo‘yicha olib borilgan ilmiy izlanishlarda bir qator xorijiy olimlarning ishlari alohida o‘rin tutadi. Jumladan, S.Balasubramanian, E.Brinjolfsson, A.Makafi, R.Chen, P.Gottshalk, R.Hirshhaim, A.Haynzl, Y.Dibbern, T.Inoue, Y.Kotlarskiy, I.Oshri, L.P.Uilkoks, M.S.Lesiti, Q.Liu, S.L.Lim, S.Manning, R.Raman, A.Suri va H.Shimizo kabi tadqiqotchilar moliyaviy outsorsing xizmatlarining nazariy asoslari, xalqaro standartlarga integratsiyasi, innovatsion texnologiyalar bilan uyg‘unlashuvi va iqtisodiy samaradorlikka ta‘siri borasida qimmatli ilmiy xulosalar bergan<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Balasubramanian S. (2012). Outsourcing accounting and finance functions: A study of Indian BPO firms. *Journal of Financial Management and Analysis*, 25(2), 45-58., Brynjolfsson E., & McAfee A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company., Chen R. (2021). Outsourcing and internal audit in Chinese enterprises. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(3), 423-440. <https://doi.org/10.1108/JAEE-12-2020-0302>, Gottschalk P. (2006). E-business strategy for financial services. Hershey, PA: Idea Group Publishing., Hirschheim R., Heinzl A., & Dibbern J. (2009). *Information systems outsourcing: Towards a new era of digital services*. Berlin: Springer., Inoue T. (2020). Technology integration and the future of outsourcing in Japan’s financial sector. *Journal of Asian Business Studies*, 14(6), 765-782. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2020-0156>, Kotlarsky J., Oshri I., & Willcocks L. P. (2023). *Handbook of global outsourcing and offshoring* (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan., Lacity M.C. (2016). Robotic process automation in financial services. *Journal of Financial*

Moliya va buxgalteriya outsorsingiga oid ilmiy izlanishlar MDH mamlakatlari olimlari tomonidan ham keng tadqiq etilgan bo'lib, ular ushbu sohaning nazariy asoslari, amaliy mexanizmlari va raqamli transformatsiya jarayonlari bilan uzviy bog'liq jihatlariga e'tibor qaratishgan. Jumladan, M.G.Alimjanova, K.M.Bekmuxamedova, A.V.Kolosov, A.A.Lisochenko, T.V.Uskova va I.N.Furs kabi olimlar moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining rivojlanish omillari, xalqaro standartlarga moslashuv mexanizmlari, shuningdek, xizmatlar sektorida innovatsion yondashuvlarni tatbiq etish bo'yicha qimmatli ilmiy xulosalar taqdim etishgan<sup>3</sup>. Ularning tadqiqotlari, ayniqsa, xizmatlar eksporti, raqamli texnologiyalar integratsiyasi va hududiy iqtisodiyotlarning barqaror rivojlanishida moliyaviy outsorsingning rolini ochib bergani bilan ahamiyatlidir.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy maktabi olimlari so'nggi yillarda moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish masalalarini chuqur ilmiy asosda o'rganib, nazariy va amaliy yondashuvlar ishlab chiqdilar. Jumladan, Sh.Shodmonov, A.Vahobov, B.Xodiev, S.Salayev, U.G'aniev, T.Doschanov, J.Atayev, M.Mamurov, N.Abdullayeva, Sh.Yusupov, B.Ergashev, G.Karimova, M.Tursunov, Z.Mamatqulova, D.Abdurahmonov, B.S.Qalmuratov, R.X.Toshmatov, J.K.Sauxanov, R.M.Shixiev, G.Utemuratova, Q.Otajanov, D.Saidov kabi olimlarning ilmiy izlanishlari bu sohaning turli jihatlariga qaratilgan bo'lib, moliyaviy boshqaruvni modernizatsiya qilish, raqamli iqtisodiyot sharoitida samaradorlikni oshirish, xalqaro standartlarga moslashuvni jadallashtirish va xizmatlar sektorini diversifikatsiyalash masalalarini keng yoritib berdi<sup>4</sup>.

---

Perspectives, 3(1), 1-15., Liu Q. & Lim S. L. (2022). Outsourcing financial services and the rise of FinTech in Singapore. Journal of Financial Innovation, 8(2), 145-163. <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00340-9>, Manning S. (2011). The stability of offshore outsourcing relationships: The role of social capital and coordination. Strategic Management Journal, 32(12), 1459-1480. <https://doi.org/10.1002/smj.971>, Oshri I., Kotlarsky J., & Willcocks L.P. (2015). The handbook of global outsourcing and offshoring (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan., Raman R. & Suri A. (2020). Business process outsourcing and its impact on economic growth: Evidence from India. Global Business Review, 21(5), 1256-1274. <https://doi.org/10.1177/0972150919879802>, Shimizu H. (2018). Financial outsourcing and corporate governance mechanisms in Japan. Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics, 25(5), 682-701. <https://doi.org/10.1080/16081625.2018.1424912>, Willcocks L.P. (2012). Outsourcing business and IT services: The evidence of success. London: Palgrave Macmillan.

<sup>3</sup> Alimjanova M.G. (2019). Развитие аутсорсинговых услуг в условиях цифровой экономики. Экономика и предпринимательство, 10(2), 45-52., Bekmuxamedova K.M. (2021). Аутсорсинг финансовых услуг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий. Финансы и кредит, 27(4), 88-96. <https://doi.org/10.31085/fin-2021-27-4-88>, Kolosov A.V. (2020). Трансформация бухгалтерского аутсорсинга в условиях глобализации. Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика, 5, 55-64., Lisochenko A.A. (2022). Аутсорсинг и цифровизация: новые вызовы для финансового сектора. Journal of Applied Economic Research, 14(3), 120-134. <https://doi.org/10.15826/jaer.2022.14.3.120>, Uskova T.V. (2018). Роль аутсорсинга в устойчивом развитии региональных экономических систем. Региональная экономика: теория и практика, 16(11), 1974-1990. <https://doi.org/10.24891/re.16.11.1974>, Furs I.N. (2023). Современные подходы к развитию рынка финансового аутсорсинга в странах СНГ. Экономические науки, 28(6), 67-75.

<sup>4</sup> Shodmonov Sh.Sh. (2020). Moliyaviy boshqaruvda outsorsing xizmatlarining samaradorlik omillari. Iqtisodiyot va ta'lim, 3(2), 15-24., Vahobov A.V. (2021). Raqamli iqtisodiyot sharoitida moliyaviy xizmatlar bozorini rivojlantirish mexanizmlari. O'zbekiston moliya jurnali, 6(1), 45-53., Xodiev B.Y. (2019). Xizmatlar sektorida outsorsingning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati. Innovatsion iqtisodiyot va boshqaruv, 12(4), 77-85., Salayev S.K. (2025). Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozori rivojlanishini takomillashtirishning SWOT tahliliga asoslangan innovatsion mexanizmlari. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot, (7)7, 202-213., G'aniev U.A. (2022). O'zbekistonda moliyaviy outsorsing xizmatlarining xalqaro standartlarga moslashuvi. Moliya va bank ishi, 14(3), 98-110., Doschanov T., Ataev J.E. (2018). Specific features of formation and development of agricultural products market in Uzbekistan //Central Asian Problems of Modern Science and Education, 3(3), 131-135., Mamurov M.Q. (2018). Xizmatlar eksportini rivojlantirishda outsorsingning o'rni. O'zbekiston iqtisodiy sharhi, 5(9), 32-41., Abdullayeva N.M. (2023). Kichik biznes va tadbirkorlik faoliyatida outsorsing xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlari. Iqtisodiyot va innovatsiyalar, 11(2), 56-67., Yusupov Sh. (2020). O'zbekiston

Ularning tadqiqotlari moliyaviy outsorsingning korxonalarda xarajatlarni kamaytirish va samaradorlikni oshirishdagi amaliy afzalliklari, shuningdek, kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini qo‘llab-quvvatlashdagi ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatini ilmiy asoslab berdi. Shu bilan birga, xalqaro moliyaviy hisobot standartlari va audit tizimiga integratsiyalash jarayonida outsorsing mexanizmlarini qo‘llash bo‘yicha ilg‘or nazariy va amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Biroq so‘nggi yillarda olib borilgan izlanishlarda moliyaviy outsorsing xizmatlari raqamlashtirish, xizmatlar eksportini kengaytirish, xalqaro investorlar ishonchini mustahkamlash va global moliya oqimlariga integratsiya jarayonlarini tezlashtirishda strategik omil sifatida baholangan. Shu asosda O‘zbekiston Respublikasida moliyaviy outsorsing xizmatlari nafaqat ichki samaradorlik vositasi, balki iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi, raqobatbardoshligini oshirish va xalqaro iqtisodiy tizimga chuqur integratsiyalashuvini ta‘minlovchi hal qiluvchi mexanizm sifatida ko‘rilmoqda. Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining nazariy va amaliy asoslari to‘liq yoritilmaganligi ushbu yo‘nalishda chuqur tadqiqot olib borish va uni rivojlantirish mexanizmlarini ilmiy jihatdan asoslash zaruratini yuzaga keltirdi.

**Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi bilan bog‘liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Abu Rayhon Beruniy nomidagi Urganch davlat universitetining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiya hamda takliflar ishlab chiqishdan iborat.

#### **Tadqiqotning vazifalari:**

MAXBning nazariy-uslubiy asoslarini chuqur ilmiy tahlil qilish, outsorsing nazariyalarining iqtisodiy mohiyati va rivojlanish bosqichlarini izchil yoritish;

MAXBni rivojlantirishning obyektiv zarurligini asoslab berish, uning milliy iqtisodiyotdagi o‘rni va funksional vazifalarini ochib berish;

moliyaviy outsorsing xizmatlarini tanlash va qo‘llashning strategik-tuzilmaviy konsepsiyasini ishlab chiqish, bunda transaksion xarajatlar nazariyasi asosida xarajatlarni optimallashtirish mexanizmlarini belgilash;

---

sharoitida moliyaviy outsorsing xizmatlarini rivojlantirish istiqbollari. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 4(2), 55-63., Ergashev B. (2021). Korxonalarda moliyaviy boshqaruv samaradorligini oshirishda outsorsing xizmatlarining o‘rni. Moliyaviy tahlil jurnali, 9(3), 88-96., Karimova G. (2019). Moliya va buxgalteriya hisobida outsorsing xizmatlarini joriy etishning nazariy asoslari. O‘zbekiston iqtisodiy axborotnomasi, 12(5), 33-41., Tursunov M. (2022). Raqamli iqtisodiyot sharoitida moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorini rivojlantirish omillari. Innovatsion iqtisodiyot va boshqaruv, 15(1), 104-113., Mamatqulova Z. (2023). Xizmatlar eksportida moliyaviy outsorsingning o‘rni va istiqbollari. Xalqaro iqtisodiy tadqiqotlar jurnali, 18(6), 74-82., Abdurahmonov D. (2024). O‘zbekiston Respublikasida moliyaviy outsorsing xizmatlarini milliy va xalqaro standartlarga moslashtirish masalalari. Iqtisodiy islohotlar va amaliy tadqiqotlar, 20(2), 45-57., Qalmuratov B.S. (2024). Iqtisodiyotni tartibga solishning pul - kredit siyosati. Journal of innovations in scientific and educational research 6(10), 17-22., Toshmatov R.X. (2024), Правовая основа деятельности операторов платежных систем. Рынок, деньги и кредит, № 2, 45-51., Сауханов Ж.К. (2018). О нормативном коэффициенте экономической эффективности. Экономика и социум, 406-411., Shixiev R.M. (2024). Kompaniyalar ushın brending dizayn jaratiwıdıń áhmiyeti, konferensiyası, Nukus, 326-329., Утемуратова Г. (2023). Хизмат кўрсатиш соҳасида давлат-хусусий шерикчилигининг шакллари, моделлари ва механизмлари. Бердақ атындағы ҚМУ Хабаршысы 59 (1), 60-61., Otajanov Q. (2022). Peculiarities of outsourcing services effectiveness assessment. Science and education in Karakalpakstan, 4/1(28), 103-110. Saidov D.R. (2022) Business development tendencies of cars in the republic of Uzbekistan. Экономика и предпринимательство, №6, 956-961.

xorijiy mamlakatlar tajribasini o'rganish orqali rivojlangan davlatlar moliyaviy outsorsing ta'minot zanjiri, xizmat ko'rsatish segmentlari va rivojlangan davlatlar bozor hajmi hamda istiqbollarini kompleks tahlil qilish;

O'zbekiston Respublikasida MAXBning rivojlanish omillari va tendensiyalarini iqtisodiy-statistik tahlil qilish, shu jumladan moliyaviy xizmatlar, buxgalteriya xizmatlari va auditorlik faoliyati hajmini dinamik jihatdan baholash;

Xorazm viloyatida MAXBning hududiy rivojlanish darajasini empirik tahlil qilish, korxonalar soni, xodimlar tarkibi, bozor hajmi va infratuzilmaviy rivojlanish jarayonlarini ko'rsatkichlar asosida aniqlash;

moliyaviy outsorsing xizmatlari sifati va ehtimollik jihatlarini tahlil qilish, koordinata modeli, ehtimollik grafigi va sifat indikatorlari asosida bozor jarayonlarini baholash metodikasini takomillashtirish;

MAXBni rivojlantirishning innovatsion mexanizmlarini ishlab chiqish, SWOT tahlil, o'yinlar nazariyasi va prognozlash modellari asosida istiqbolli yo'nalishlarni belgilash;

MAXBning kompleks tizimli baholash uslubiyatini ishlab chiqish, milliy va mintaqaviy darajadagi diagnostik ko'rsatkichlar asosida integrallashgan baholash mexanizmini shakllantirish;

MAXBni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish, ularni milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanish strategiyalari bilan uyg'unlashtirish.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida O'zbekiston Respublikasi, xususan, Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorida faoliyat yuritayotgan barcha iqtisodiy xo'jalik yurituvchi subyektlar olingan.

**Tadqiqotning predmeti** moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bilan bog'liq ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

**Tadqiqotning usullari.** Ilmiy tadqiqot jarayonida abstrakt uslubiy mantiqiy fikrlash, induksiya va deduksiya, qiyosiy tahlil va nazariy-amaliy sintez, iqtisodiy-statistik va empirik tahlil, kompozit indekslash usuli, SWOT-SCPM-indikatorlari asosida matematik-geometrik fazoviy strategik baholash, ERCI, SEI, Q-SEI model usullari, 4X4 Matrisaviy koordinata modeli, o'yinlar nazariyasi asosida TROP modeli va ARIMA, ARMAX modellari kabi ilmiy bilish usullaridan foydalanildi.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozori samaradorligini baholash "a'lo" ( $3.9 < MAXB_{kooor.nuq} \leq 5.0$ ), "yaxshi" ( $3.4 < MAXB_{kooor.nuq} \leq 3.8$ ), "qoniqarli" ( $2.4 < MAXB_{kooor.nuq} \leq 3.3$ ) va "qoniqarsiz" ( $1.0 < MAXB_{kooor.nuq} \leq 2.3$ ) strategik differensial chegaraviy hududlarni belgilash asosida takomillashtirilgan;

moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining indikatorlararo tizimli-integratsion strategik muvozanatni ta'minlaydigan innovatsion qaror qabul qilish mexanizmi moliyaviy outsorsing provayderlari uchun raqamli xizmatlar joriy etish, risklarni boshqarish, optimal muvozanatni aniqlash, operatsion samaradorlikni oshirish va innovatsion boshqaruv yechimlarini tatbiq etish imkoniyatlarini kengaytirish jihatidan takomillashtirilgan;

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining dinamik rivojlanishi ( $\Delta S=19.98\%$ ), istiqbolli faollashtirish ( $\Delta O=7.86\%$ ), zaifliklar kuchayishi ( $\Delta W=2.80\%$ ) va tahdidli potensial xavf segmentlari ( $\Delta T=10.44\%$ ) me'yoriy chegaralarini aniqlash orqali moliyaviy outsorsing provayderlarining samaradorligini oshirish bo'yicha qarorlarni optimallashtirish taklifi asoslangan;

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozoriga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni integral baholashning ko'p variantli ekonometrik modellari asosida 2025-2029-yillarga mo'ljallangan prognoz qiymatlari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining nazariy-uslubiy modeli ishlab chiqildi, unda outsorsingning iqtisodiy mohiyati, funksional vazifalari va rivojlanish bosqichlari tizimlashtirildi hamda milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirilgan konseptual yondashuv taklif qilingan;

xorijiy mamlakatlar tajribasi asosida moliyaviy outsorsing xizmatlarini rivojlantirish bo'yicha milliy model asosida rivojlangan davlatlar bozoridagi xizmat segmentlari, ta'minot zanjiri va infratuzilmaviy yondashuvlar O'zbekiston Respublikasi sharoitiga moslashtirilgan;

O'zbekiston Respublikasi moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining iqtisodiy-statistik baholash tizimi ishlab chiqilib, unda xizmat hajmi, buxgalteriya va auditorlik faoliyati dinamikasi rivojlanish tendensiyalari aniqlab berilgan;

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini hududiy rivojlantirish mexanizmi ishlab chiqilib, korxonalar soni, hodimlar tarkibi, xizmat hajmi va infratuzilma dinamikasiga asoslangan hududiy diagnostika metodikasi amaliyotga joriy etish uchun taklif qilingan;

bozor infratuzilmasi, xizmat turlari, hamkorlik tendensiyalari va malaka standartlarini o'z ichiga oluvchi hamda davlat va xususiy sektor qarorlarini qabul qilishda qo'llanilishi mumkin bo'lgan moliyaviy outsorsing xizmatlarini baholashning kompleks indikatorlari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarning ishonchliligi** dissertasiyada qo'llanilgan nazariy-metodologik yondashuvlar va ilmiy-uslubiy asoslar, tanlangan metodlar va foydalanilgan rasmiy manbalarning ishonchliligi, amalga oshirilgan tahlil va tajribas-inov natijalarining matematik-statistik usullar yordamida verifikatsiya qilinganligi, ishlab chiqilgan xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi hamda olingan natijalar vakolatli institutsional tuzilmalar tomonidan tasdiqlanganligi bilan belgilanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, unda ishlab chiqilgan nazariy-uslubiy yondashuvlar, konseptual model va analitik xulosalar MAXBning rivojlanish mexanizmlarini ilmiy asosda takomillashtirish uchun muhim metodologik poydevor yaratadi. Ishlab chiqilgan mexanizmlar va modellar MAXBda outsorsing tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash, resurs omillarining o'zaro ta'sirini aniqlash hamda raqobatbardoshlikni oshirish yo'nalishlarini asoslashda ilmiy manba sifatida xizmat qiladi. Shu bilan birga, olingan natijalardan "Xizmatlar iqtisodiyoti", "Innovatsion boshqaruv", "Raqamli iqtisodiyot", "Outsorsing faoliyatini tashkil etish" kabi fanlar bo'yicha ta'lim

jarayonida, shuningdek ilmiy-tadqiqot institutlarida iqtisodiy modellashtirish, monitoring va prognozlash yo'nalishlarida foydalanish mumkin.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati MAXB outsorsing provayderlari faoliyatini tartibga solish, resurslardan oqilona foydalanish, yangi ish o'rinlarini yaratish va hududiy iqtisodiy faollikni oshirishga qaratilgan mintaqaviy dasturlar, "Yo'l xaritalari" va sektor rivojlanish konsepsiyalarini ishlab chiqishda amaliy qo'llanma sifatida foydalanish mumkin.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** MAXB ni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha olingan tizimli ilmiy yondashuv natijalari asosida:

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozori samaradorligini baholash "a'lo" ( $3.9 < \mathbf{MAXB}_{\text{koor.nuq.}} \leq 5.0$ ), "yaxshi" ( $3.4 < \mathbf{MAXB}_{\text{koor.nuq.}} \leq 3.8$ ), "qoniqarli" ( $2.4 < \mathbf{MAXB}_{\text{koor.nuq.}} \leq 3.3$ ), "qoniqarsiz" ( $1.0 < \mathbf{MAXB}_{\text{koor.nuq.}} \leq 2.3$ ) strategik differensial chegaraviy hududlarni belgilash asosida takomillashtirish taklifi O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasining 2025-yil 26-noyabrdagi 02-05-33-13336-son ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi xizmatlar sifati va raqobatbardoshlik darajasini oshirish hamda har bir provayder o'zining strategik rivojlanish zonasini aniq belgilab, resurslarni to'g'ri yo'naltirish imkonini yaratgan;

moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining indikatorlararo tizimli-integratsion strategik muvozanatni ta'minlaydigan innovatsion qaror qabul qilish mexanizmi moliyaviy outsorsing provayderlari uchun raqamli xizmatlar joriy etish, risklarni boshqarish, optimal muvozanatni aniqlash, operatsion samaradorlikni oshirish va innovatsion boshqaruv yechimlarini tatbiq etish imkoniyatlarini kengaytirish jihatidan takomillashtirish taklifi O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasining 2026-yil 26-noyabrdagi 02-05-33-13336-son ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi Xorazm viloyatida faoliyat yuritayotgan moliyaviy outsorsing provayderlari uchun raqamli xizmatlar joriy etish, risklarni boshqarish, operatsion samaradorlikni oshirish va innovatsion yechimlarni tatbiq etishda metodik asos bo'lib xizmat qilgan;

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining dinamik rivojlanishi ( $\Delta S = 19.98\%$ ), istiqbolli faollashtirish ( $\Delta O = 7.86\%$ ), zaifliklar kuchayishi ( $\Delta W = 2.80\%$ ) va tahdidli potensial xavf segmentlari ( $\Delta T = 10.44\%$ ) me'yoriy chegaralarini aniqlash orqali moliyaviy outsorsing provayderlarining samaradorligini oshirish bo'yicha qarorlarni optimallashtirish taklifi O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasining 2025-yil 26-noyabrdagi 02-05-33-13336-son ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi bozor monitoring tizimida erta ogohlantirish indikatorlari sifatida qo'llanilib, hududiy investitsion siyosatda xavflarni kamaytirish hamda iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi;

Xorazm viloyati moliyaviy outsorsing xizmatlari bozoriga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni integral baholashning ko'p variantli ekonometrik modellari asosida ishlab chiqilgan 2025-2029-yillarga mo'ljallangan prognoz qiymatlari O'zbekiston

Respublikasi Savdo-sanoat palatasi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasining 2026-yil 26-noyabrdagi 02-05-33-13336-son ma’lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi har yili bozor samaradorligi, resurslardan foydalanish darajasi va inson kapitalining o‘shirish dinamikasi baholanib, mintaqaviy rivojlanish strategiyasining ilmiy asoslangan monitoring tizimini yaratish imkonini bergan.

**Tadqiqot natijalarining aprotatsiyasi.** Ilmiy ish natijalari 3 ta respublika, 5 ta xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokama qilingan.

**Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi.** Dissertatsiya ishining asosiy mazmuni va natijalari bo‘yicha jami 18 ta ilmiy ish, shu jumladan, 2 ta maqola nufuzli xalqaro ilmiy nashrlarda, 8 ta maqola OAK e’tirof etgan milliy jurnallarda, 8 ta tezislar xalqaro va respublika ilmiy-amaliy anjumanlari to‘plamlarida chop etilgan.

**Tadqiqot ishining tuzilishi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat bo‘lib, umumiy hajmi 173 betni tashkil qiladi.

## DISSERTATSIYA ISHINING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida o‘tkazilgan tadqiqotlarning dolzarbligi asoslab berilgan, maqsadi va vazifalari, obyekt hamda predmeti yoritilgan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga muvofiqligi ko‘rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon etilgan, olingan natijalarning ilmiy hamda amaliy ahamiyati ochib berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga tatbiq etish, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi to‘g‘risida ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning **“Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori rivojlanishining nazariy-uslubiy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini (MAXB) rivojlantirishning nazariy-uslubiy asoslari, uning iqtisodiy mohiyati va konseptual mazmuni, xorijiy mamlakatlarda moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirishga oid ilg‘or tajribalar hamda sohani tartibga soluvchi me‘yoriy-huquqiy va institutsional asoslar bayon etilgan.

Autsorsing tushunchasi ilmiy adabiyotlarda XX asrning ikkinchi yarmida shakllanib, 1980-yillardan boshlab keng amaliyotga aylangan. Termin inglizcha “outside resource using” iborasidan olingan bo‘lib, “tashqi resurslardan foydalanish” ma’nosini anglatadi<sup>5</sup>. Bu atama muayyan muallif tomonidan yaratilmagan, balki iqtisodiy boshqaruv va strategik ehtiyojlarning bosqichma-bosqich evolyutsiyasi natijasida shakllangan.

Moliyaviy outsorsingning ilmiy talqinlari vaqt o‘tishi bilan tranzaksion xarajatlar, resurslarga asoslangan yondashuv, yadro kompetensiyalar, xarajat samaradorligi, strategik boshqaruv, agentlik munosabatlari, shuningdek raqamli transformatsiya va ESG tamoyillari bilan boyidi.

Ushbu konsepsiyalar turli davrlarning iqtisodiy-texnologik sharoitlariga mos ravishda shakllanib, bugungi kunda moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorini (MAXB) tahlil va takomillashtirishning integratsiyalashgan nazariy-amaliy bazasini yaratadi.

---

<sup>5</sup> Corbett M.F. (2004). The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Rivojlanish bosqichlari esa amaliy tajriba va nazariy izlanishlarning uzviy uyg'unligi, hamda iqtisodiy omillar va yetakchi tadqiqotchilar hissasi bilan belgilanadi.

1970-1990-yillarda buxgalteriya, ish haqi va hisob-faktura kabi yordamchi moliyaviy funksiyalar bosqichma-bosqich tashqi ijrochilarga topshirildi, bunda jarayon asosan amaliy ehtiyojlar bilan kechib, nazariy asoslar hali to'liq tizimlashmagan edi. Shu davrda ADP payroll xizmatlarida global yetakchilikka erishib, autsorsingning iqtisodiy samaradorligini amaliy dalillar bilan namoyon qildi (1-jadval).

## 1-jadval

### Moliyaviy autsorsing xizmatlar bozorining rivojlanish bosqichlari<sup>6</sup>

Bosqich	Asosiy xususiyatlari	Sabablar	Ilmiy asos	Misollar
1. Boshlang'ich bosqich (1970-1990)	Yordamchi moliyaviy xizmatlar (maosh, hisob-faktura) tashqi firmalarga topshirildi.	Buxgalteriya va soliq funksiyalarining ko'payishi; payroll xizmatlarining kengayishi.	Amaliy tajriba, nazariy asoslar shakllanmagan.	ADP-ish haqi autsorsingida yetakchi.
2. Institutsionalizatsiya bosqichi (1990-2000)	Maxsus moliyaviy autsorsing firmalari paydo bo'ldi, hisobot va audit segmentatsiyalandi.	Global standartlar (IFRS, GAAP) joriy qilinishi; shared service centerlar.	Tranzaksion xarajatlar nazariyasi (Coase, Williamson), RBV (Barney).	Deloitte, PwC, EY, KPMG; Hindiston, Filippinga xizmat eksporti.
3. Raqamlashtirish bosqichi (2000-2010)	Bulutli buxgalteriya, masofaviy monitoring va IT avtomatizatsiya joriy etildi.	Internet va IT infratuzilmasining rivojlanishi, dasturiy boshqaruv imkoniyatlari.	Business Process Reengineering (BPR).	QuickBooks, Xero, SAP, Oracle moliyaviy platformalari.
4. Strategik avlod bosqichi (2010-2020)	BPO va KPO asosidagi kompleks moliyaviy boshqaruv xizmatlari rivojlandi.	Raqobatbardoshlik, tashqi ekspertiza asosida budjetlash va tahlilga ehtiyoj.	Core Competence nazariyasi (Prahalad & Hamel).	TMF Group, Accenture-global moliyaviy konsalting.
5. Raqamli intellektual bosqich (2020-h.gacha)	AI, RPA, ESG tamoyillari bilan integratsiyalashgan aqlli moliyaviy autsorsing shakllandi.	Pandemiya, raqamli transformatsiya, kiberxavfsizlik va ESG bosimlari.	Digital outsourcing theory, ESG-based outsourcing, Cost-benefit (Giertl).	UiPath-RPA moliyaviy avtomatizatsiya; ESG hisobot autsorsingi.

1990-2000-yillarda xalqaro moliyaviy standartlar joriy etilishi, "shared service center" modellari va global xizmat taqsimotining rivojlanishi natijasida moliyaviy autsorsing institutsional bosqichga o'tdi. Shu davrda tranzaksion xarajatlar nazariyasi va resurslarga asoslangan yondashuv asosida Deloitte, PwC, EY va KPMG kabi yirik kompaniyalar audit va soliq rejalashtirish sohasida faoliyatini kengaytirdi<sup>7</sup>.

2020-yillardan boshlab esa raqamli-intellektual bosqich shakllandi: AI, RPA va ESG tamoyillari chuqur integratsiyalashib, pandemiya va kiberxavfsizlik sharoitlariga mos masofaviy va barqaror boshqaruv modellari vujudga keldi. Shu davrda Digital

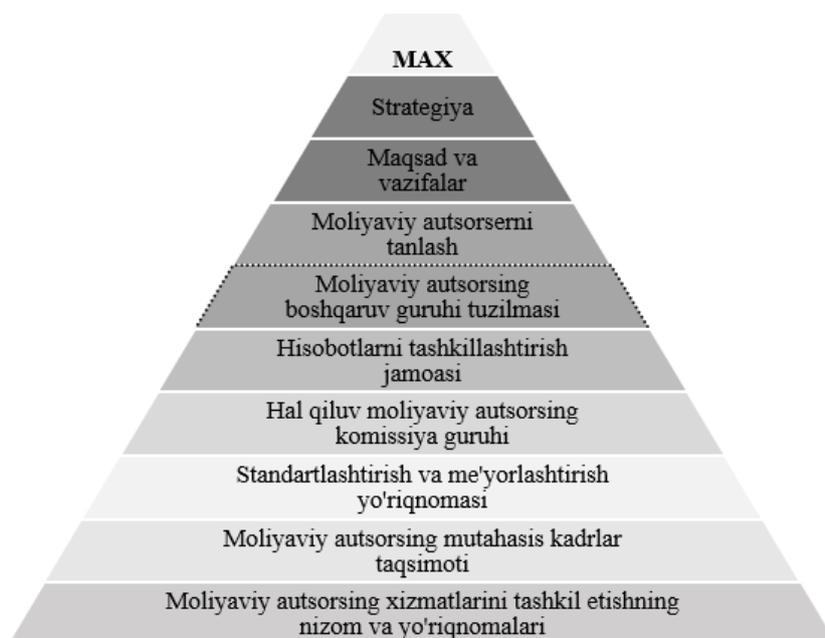
<sup>6</sup> Muallif ishlanmasi.

<sup>7</sup> Williamson O.E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York, NY: Free Press.

Outsourcing Theory, ESG-based outsourcing va xarajat-foyda tahlili asosida UiPath va ESG provayderlari bozor yetakchisiga aylandi.

Natijada, moliyaviy outsorsing oddiy operatsion funksiyadan chiqib, strategik-innovatsion va ijtimoiy mas'uliyatli boshqaruv tizimiga aylandi hamda global moliyaviy arxitekturaning muhim bo'g'iniga aylandi. Shunga muvofiq, baholash nazariyasi uni statik emas, balki xalqaro andozalarga mos, ko'p omilli va dinamik, strategik qarorlarni qo'llab-quvvatlovchi tizim sifatida talqin etadi; bu yondashuv resurs salohiyati, xizmat sifati, raqobat ustunliklari va rivojlanish yo'nalishlarini aniqlab, iqtisodiy siyosat hamda korporativ strategiyani optimallashtirishga ilmiy asos yaratadi.

Strategik-tuzilmaviy konsepsiya piramida modeli ko'rinishida joriy etish va rivojlantirish jarayonlarini izchil bosqichlarga birlashtiradi. Poydevordan cho'qqigacha har bir qatlam iqtisodiy samaradorlikni oshirish, tranzaksion xarajatlarni kamaytirish va raqobat ustunligini mustahkamlashga xizmat qiluvchi, o'zaro mantiqan bog'langan strategik modullar majmuasini tashkil etadi (1-rasm).



**1-rasm. Moliyaviy outsorsing xizmatlarini tanlashning strategik-tuzilmaviy konsepsiyasi<sup>8</sup>.**

Moliyaviy outsorsing tizimining poydevorini tashkil etuvchi nizom va yo'riqnomalar iqtisodiy-huquqiy asosni belgilab, bozorning barqaror ishlashi uchun zarur institutsional tartibotlarni yaratadi. Kadrlar taqsimoti malakali ishchi kuchini optimal joylashtirish orqali xizmat sifati va tezkorligini oshiradi; standartlashtirish va me'yorlashtirish esa jarayonlarda birxillik hamda ishonchlilikni ta'minlab, milliy va xalqaro standartlarga moslashuvni jadallashtiradi. Hal qiluvchi komissiyalar va boshqaruv guruhlari ishtirokchilar o'rtasida vakolatlarni aniq taqsimlab, hamkorlik va moliyaviy shaffoflikni mustahkamlaydi.

Autorserni tanlash - xizmat sifati, xarajat va ishonchlilik o'rtasida optimal muvozanatni aniqlovchi strategik qaror nuqtasi hisoblanadi. Strategik maqsad va

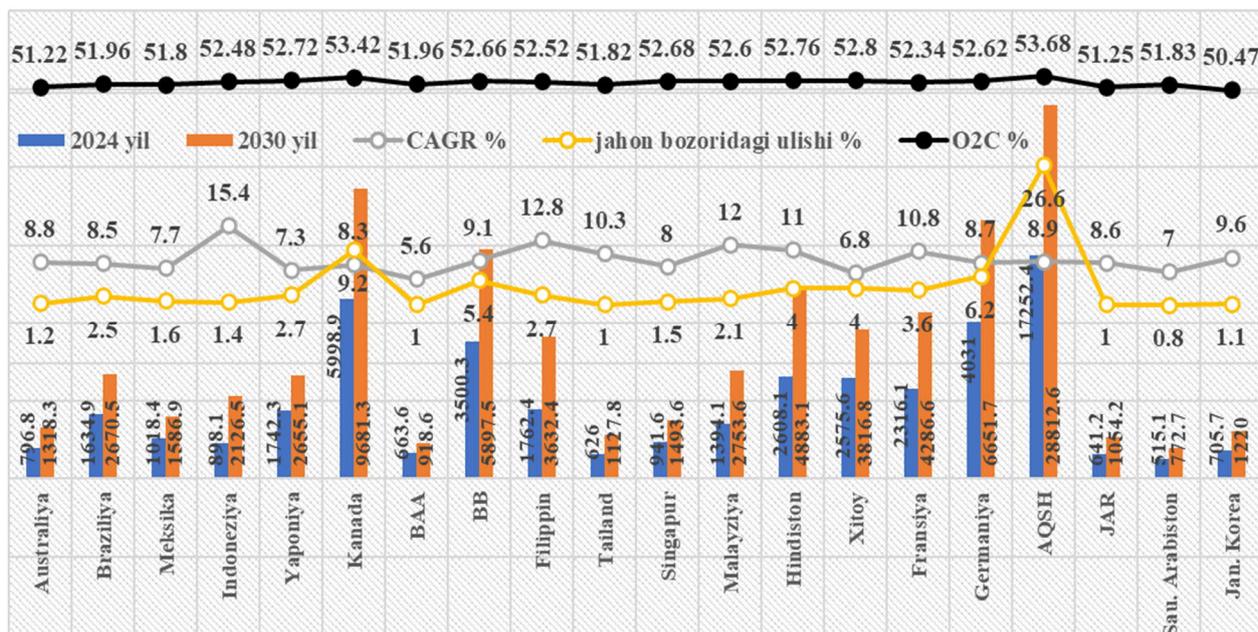
<sup>8</sup> Muallif ishlanmasi.

vazifalar qatlamida esa uzoq muddatli rivojlanish, innovatsion yechimlar va bozor talablariga moslashuv vektori belgilanadi; tizim cho‘qqisida turgan “Moliyaviy autsorsing xizmatlari” bozor samaradorligi, resurslardan oqilona foydalanish va mijoz ehtiyojini yuqori darajada qondirishga xizmat qiladi.

Ushbu konsepsiya autsorsingning obyektiv zarurligini asoslaydi: ichki bajarish yuqori doimiy xarajatlar, kadrlar tanqisligi va infratuzilmani yangilash kabi investitsion yuklarni keltiradi, autsorsing esa bu yukni kamaytirib, resurslarni asosiy faoliyatga yo‘naltiradi. Biroq hajm balansli bo‘lishi shart, aks holda moliyaviy qarorlar boshqaruvi zaiflashadi. Natijada tizimlashtirilgan boshqaruv, sifat infratuzilmasi va qarorlarni qo‘llab-quvvatlovchi mexanizmlar iqtisodiy samaradorlikni oshirib, barqaror o‘shish uchun ilmiy-amaliy asos yaratadi. Globalashuv sharoitida korxonalar funksiyalarining bir qismini tashqi provayderlarga berishi kengayib, jahon moliyaviy autsorsing ta‘minot zanjirini shakllantirish zaruratini kuchaytirmoqda.

Korxonalar turlari kesimida: KO‘B segmenti 2024-yilda 20326.8 mln. dollardan 2030-yilda 35781.5 mln. dollarga (CAGR = 9.9 %) o‘shishi kutiladi; yirik korxonalar esa 44532.6 mln. dollardan 74960.2 mln. dollarga (CAGR = 9.1 %) yetadi. Demak, bozor kengayishida KO‘B segmentining nisbatan tez o‘shishi muhim rol o‘ynamoqda.

Hududiy dinamikada rivojlangan davlatlar yetakchi drayver bo‘lib qolmoqda. AQSh MAXB 2024-yilda 17252.4 mln. dollardan 2030-yilda 28812.6 mln. dollargacha (CAGR = 8.9 %) o‘shishi prognoz qilinadi; jahon bozorida ulushi 26.6 % bo‘lib, yetakchilikni saqlab qolmoqda (2-rasm).



**2-rasm. Rivojlangan davlatlar moliyaviy autsorsing xizmatlari bozorining hajmi va rivojlanish istiqbollari<sup>9</sup> (mln. \$).**

Kanada, Germaniya va Fransiyada moliyaviy autsorsingga talab izchil ortmoqda: Kanadada bozor hajmi 2024-yildagi 5998.9 mln. dollardan 2030-yilda 9681.3 mln. dollarga (CAGR 8.3%), Germaniyada esa 4031.0 mln dollardan 6651.7 mln. dollarga

<sup>9</sup> [www.grandviewresearch.com](http://www.grandviewresearch.com) ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

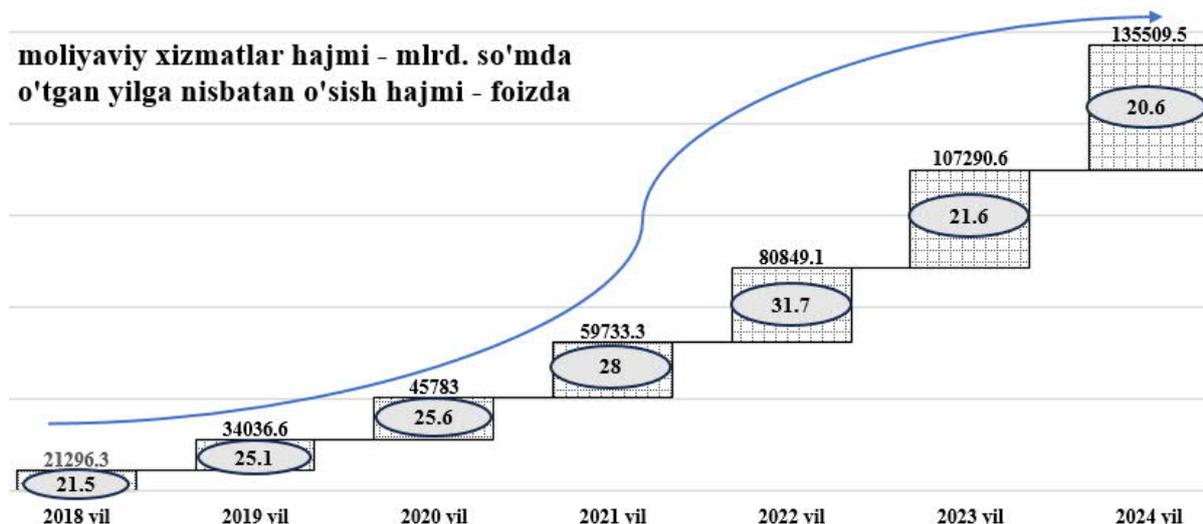
(CAGR 8.7%) ko‘tarilishi kutiladi. Bu mamlakatlar outsorsing orqali xarajatlarni optimallashtirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishga intilmoqda.

Osiyo-Tinch okeani mintaqasida ham o‘shish yuqori: Janubiy Koreya, Yaponiya va Singapurda dinamik kengayish kuzatilayotgan bir paytda, Malayziya 2024-yilda 1394.1 mln. dollardan 2030-yilda 2753.6 mln. dollarga (CAGR 12%) yetishi prognoz qilinadi. Bu mintaqaviy integratsiya va innovatsion moliyaviy yechimlarning jadallashuvini anglatadi.

Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorida kompaniyalarni rivojlanish bosqichlari bo‘yicha tizimli tasnif qilish tahlilni soddalashtirib, strategiya tanlash, resurslarni oqilona taqsimlash va samaradorlikni oshirish uchun ilmiy asos yaratadi; shuningdek, sektorda barqaror o‘shish va siyosat darajasida aniq yo‘naltirilgan qo‘llab-quvvatlash choralari zamin hozirlaydi.

Dissertatsiyaning **“Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorini rivojlantirishning omillari va tendensiyalarini baholash”** deb nomlangan ikkinchi bobida O‘zbekiston Respublikasida moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorining rivojlanish omillari va tendensiyalarining iqtisodiy tahlili, Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorini hududiy rivojlanish darajasining statistic omilli tahlili, Xorazm viloyatida Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorining strategik holati va infratuzilmaviy rivojlanishining empirik tahlili amalga oshirilgan.

O‘zbekiston Respublikasida xizmatlar sohasi barqaror sur‘atda kengaymoqda, 2024-yil yakunida uning YaIMdagi ulushi 47.4%. Qo‘shilgan qiymat tobora bilim va intellektual mehnatga tayanmoqda, ushbu jarayonda moliyaviy xizmatlar eng tez o‘sayotgan segmentga aylandi. 2024-yilda moliyaviy xizmatlar hajmi 135.5 trln. so‘mni, xizmatlar umumiy hajmida 16.5% ulushni tashkil etdi va 20.6% yillik o‘shishni ko‘rsatdi. Bu ko‘rsatkichlar sohaning resurs oqimlarini samarali taqsimlash va makrobarqarorlikni qo‘llab-quvvatlashdagi rolini tasdiqlaydi (3-rasm).



**3-rasm. O‘zbekiston Respublikasi moliyaviy xizmatlar hajmi dinamikasi<sup>10</sup>**

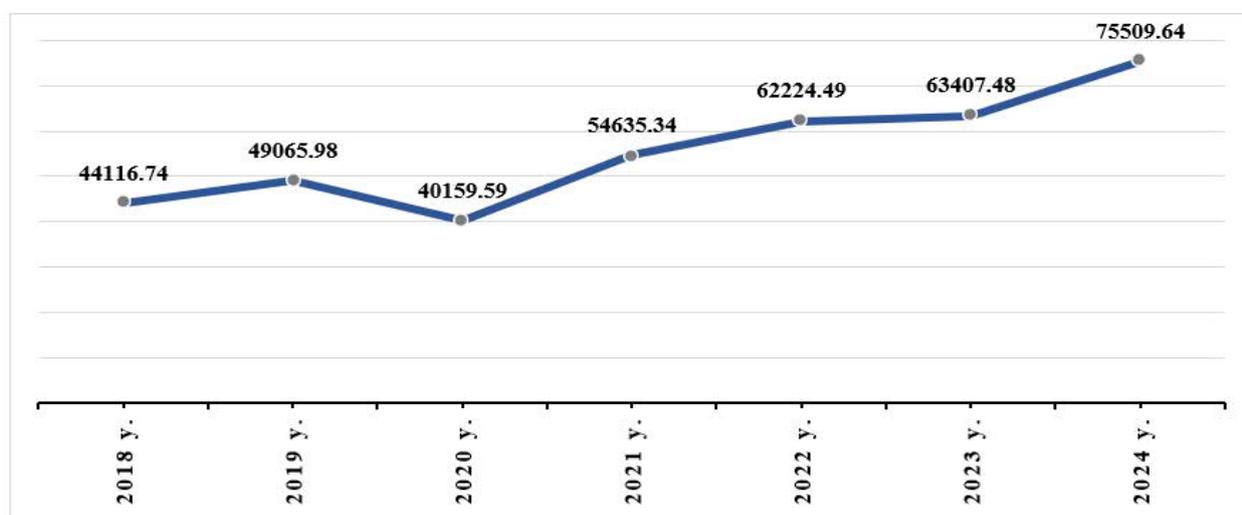
Moliyaviy xizmatlar korxonalarida moliyaviy intizom, hisob-kitob shaffofligi va risk-menejmentni kuchaytiradi. Outsorsing bosqichi (buxgalteriya, audit, soliq hisobotlari, konsalting) sohaning institutsional yetuklashuvini bildiradi, korxonalar

<sup>10</sup> [www.stat.uz](http://www.stat.uz) ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

xarajatlarni optimallashtirib, asosiy faoliyatga jamlanadi va resurslarni kapitallashtirgan yo‘nalishlarga yo‘naltira oladi. Outsorsingning bosh ustunligi - tadbirkorlik subyektlari uchun professional moliyaviy boshqaruv vositalariga kirishni kengaytirishi, xalqaro standartlar bilan integratsiyani tezlatishi va eksportbop xizmatlar hajmi hamda sifatini oshirishidir.

Mamlakatda moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori strategik xizmatlar tarkibida tez shakllanmoqda. Bozor infratuzilmasi, kasbiy standartlar va xizmatlar diversifikatsiyasining kuchayishi yaqin yillarda moliyaviy outsorsingni yuqori samaradorlik bilan eksport qilish imkoniyatlarini sezilarli kengaytiradi.

Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlari hajmi izchil oshib, iqtisodiy aylanish faolligi, kapital aylanish tezligi va monetizatsiya darajasini yuqorilatmoqda. Statistik ma‘lumotlarga ko‘ra, 2018-yildagi 44.12 mlrd. so‘m 2024-yilda 75.51 mlrd. so‘mga yetgan, bu esa etti yilda taxminan 1.71 baravar o‘shishini bildiradi (4-rasm).



**4-rasm. Xorazm viloyati 2018-2024-yillarda moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori hajmi (mln. so‘m)<sup>11</sup>**

2024-yilda Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining hududiy konsentratsiyasi asosan Urganch shahrida shakllangan bo‘lib, mazkur hudud 31,5 mlrd. so‘mlik xizmatlar hajmi va 19,8 mlrd. so‘mlik xarajatlar bilan bozorning 63 foizini tashkil etgan. Bunday yuqori ulush viloyat markazining iqtisodiy muhitda ustun o‘rinni egallayotganini, biznes subyektlari va yirik mijozlar konsentratsiyasining yuqoriligini hamda axborot-kommunikatsiya infratuzilmasining nisbatan rivojlanganligini ko‘rsatadi. Ushbu holat moliyaviy outsorsing xizmatlari ekotizimining markazlashuv darajasi yuqori ekanini tasdiqlab, hududiy nomutanosiblikning iqtisodiy oqibatlarini baholash zaruratini yuzaga keltiradi.

Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori hali to‘liq shakllanmagan bo‘lsada, mavjud iqtisodiy ma‘lumotlar uning real holatini tahlil qilish, rivojlanish sur‘atlarini baholash va samarali strategik mexanizmlarni ishlab chiqish uchun mustahkam asos yaratadi. Bozorni izchil o‘rganishda xo‘jalik subyektlarining outsorsing xizmatlariga bo‘lgan ehtiyoji, iqtisodiy imkoniyatlari, xizmatlar

<sup>11</sup> [www.stat.uz](http://www.stat.uz) ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

infratuzilmasining rivojlanish darajasi hamda xizmat ko'rsatuvchilarning raqobatbardoshligi asosiy mezon sifatida qaraladi.

Bozor hajmi va tarkibiy tuzilmasi, faoliyat yuritayotgan korxonalar soni, ularning aylanma mablag'lari, korxonalar soni, xarajatlari, ish haqi fondi va bandlik darajasi orqali aniqlanadi. Shu asosda ishlab chiqiladigan Kompozit Indeks (KI) hududlararo farqlarni, ixtisoslashuv darajasini va bozor salohiyatini yaxlit ko'rsatish imkonini beradi. An'anaviy statistik ko'rsatkichlar sektordagi alohida parametrlarni yoritish bilan chegaralangan bo'lsa, Kompozit Indeks yondashuvi bozorning hududiy, iqtisodiy va mehnat resurslari nuqtayi nazaridan kompleks va integral bahosini beradi. Ushbu indeks turli o'lchovdagi iqtisodiy ko'rsatkichlarni normallashtirish, standartlashtirish va vaznli integratsiya orqali yagona raqamli indikatorga birlashtirib, hududlar holatini taqqoslash, reytinglash va strategik baholash imkonini yaratadi. Natijada, Kompozit Indeks Xorazm viloyatining har bir tumanida moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorining integral rivojlanish darajasini aniqlab beradi. Tahlil natijalari ko'rsatadiki, hududlar kesimida bozor rivojlanishida sezilarli tafovutlar mavjud bo'lib, bu resurslar taqsimoti, iqtisodiy faollik va infratuzilmaviy rivojlanishdagi nomutanosibliklar bilan izohlanadi. Shu bois, Kompozit Indeks mexanizmi hududiy tahlil, strategik rejalashtirish va iqtisodiy muvozanatni ta'minlash uchun ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

2024-yil yakunlariga ko'ra, Urganch shahri 0.434 ball bilan yetakchilik qilmoqda. Eng past KI qiymatlari esa Tuproqqal'a tumani (0.006), Shovot (0.009), Qo'shko'pir (0.010) va Yangibozor (0.011) tumanlarida qayd etilgan. Bu holat ushbu hududlarda MAXB ning yetarli darajada shakllanmaganligini, tashkiliy va axborot-infratuzilmaviy muhit zaifligini anglatadi (2-jadval).

## 2-jadval

### Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining hududiy rivojlanishini baholovchi kompozit indeks tahliliy dinamikasi<sup>12</sup>

2024-yil		2020-2024-yillar		2018-2024-yillar		2018-2020-yillar	
Urganch sh.	0.434	Urganch sh.	0.454	Urganch sh.	0.465	Urganch sh.	0.485
Xonqa	0.172	Xonqa	0.165	Xonqa	0.155	Xonqa	0.144
Xiva t.	0.164	Xiva t.	0.135	Xiva t.	0.120	Xiva t.	0.101
Urganch t.	0.064	Urganch t.	0.071	Urganch t.	0.072	Urganch t.	0.071
Yangiariq	0.053	Yangiariq	0.062	Yangiariq	0.054	Yangiariq	0.043
Hazorasp	0.029	Hazorasp	0.027	Hazorasp	0.028	Xiva sh.	0.031
Xiva sh.	0.019	Xiva sh.	0.020	Xiva sh.	0.025	Hazorasp	0.030
Gurlan	0.016	Gurlan	0.015	Gurlan	0.017	Gurlan	0.020
Bog'ot	0.014	Bog'ot	0.014	Bog'ot	0.016	Shovot	0.019
Yangibozor	0.011	Qo'shko'pir	0.012	Qo'shko'pir	0.015	Qo'shko'pir	0.019
Qo'shko'pir	0.010	Shovot	0.009	Shovot	0.014	Bog'ot	0.018
Shovot	0.009	Yangibozor	0.009	Yangibozor	0.010	Yangibozor	0.011
Tuproqqal'a	0.006	Tuproqqal'a	0.005	Tuproqqal'a	0.007	Tuproqqal'a	0.008

**Bozor yetakchisi** - Urganch shahri barcha davrlar kesimida eng yuqori **KI** ko'rsatkichiga ega bo'lib, viloyat miqyosida moliyaviy outsorsing xizmatlarining

<sup>12</sup> [www.stat.uz](http://www.stat.uz) ma'lumotlari asosida muallif hisob kitoblari.

markaziy o'chog'i hisoblanadi. Bu holat, bir tomondan, rivojlangan infratuzilma, ikkinchi tomondan esa malakali ishchi kuchi, korxonalar soni ko'pligi va o'rtacha ish haqi darajasining yuqoriligi bilan izohlanadi. Ushbu omillar Urganch shahrida raqobatbardosh xizmatlar klasteri shakllanishiga va bozorning konsolidatsiyalashuviga zamin yaratgan.

**Barqaror o'suvchilar - Xonqa, Xiva va Urganch tumanlari** rivojlanish dinamikasi va mintaqaviy barqarorlik bo'yicha Urganchdan keyingi o'rinda turadi. Ularning nisbatan yuqori **KI** qiymatlari transport-logistika infratuzilmasi, markaziy hududlarga yaqinlik hamda moliyaviy xizmatlarga bo'lgan barqaror talab bilan bog'liq.

**Oraliq salohiyatli hududlar - Xiva shahri, Yangiariq, Hazorasp va Gurlan tumanlari** o'rtacha **KI** natijalari bilan ajralib turadi. Resurs salohiyati va infratuzilma mavjud bo'lsada, xizmatlar bozori hali yetarli faollikka erishmagan. Raqamli texnologiyalarni keng joriy etish va KO'B subyektlarini rag'batlantirish bu hududlarda autsorsing xizmatlari rivojini tezlashtirishi mumkin.

**Past salohiyatli hududlar - Bog'ot, Shovot, Qo'shko'pir, Tuproqqal'a, Yangibozor tumanlari** eng past **KI** ko'rsatkichlariga ega bo'lib, xizmat infratuzilmasining sustligi, malakali kadrlar yetishmasligi va biznes muhitining zaifligi bilan ajralib turadi.

Kompozit indeks yordamida o'lchangan integral holat markaziy klasterning ustunligini, o'rta salohiyatli tumanlarning ko'tarilish yo'lagini va past bazali hududlarning institutsional zaifligini aniq ko'rsatdi; standartlar translyatsiyasi, inkubatsiya markazlari va qo'shma xizmat platformalarini yo'lga qo'yish bozorning uzluksizligi va sifat barqarorligini ta'minlashda maqbul yechim bo'lib ko'rinadi.

Ushbu tadqiqot ishimizda mavjud statistik tafovutlarni bartaraf etish va foydalanuvchi-profilini asosida bozor holatini baholash maqsadida Xorazm viloyatida 293 nafar xizmat ko'rsatuvchi va 345 nafar xizmatlardan foydalanuvchi respondentlardan anketa - so'rovnoma o'tkazildi.

So'rovnoma natijalari moliyaviy autsorsing xizmatlarining hududiy taqsimoti, taklif va talab nisbati hamda foydalanish imkoniyatlaridagi mintaqaviy tafovutlarni baholash uchun muhim ilmiy-amaliy manba hisoblanadi. Ular moliyaviy autsorsingni tadbirkorlik subyektlari uchun xarajatlarni kamaytirish, operatsion jarayonlarni tashqi mutaxassislar orqali boshqarish vositasi sifatida tobora dolzarb yo'nalishga aylanayotganini ko'rsatadi.

Respondentlarning eng katta qismi Urganch shahri (21%) va Urganch tumani (15%)da to'plangan bo'lib, bu hududlarning iqtisodiy markazlik mavqei, moliyaviy institutlar zichligi va xizmatlar sohasining rivojlanganligi bilan izohlanadi. Xiva, Xonqa, Bog'ot, Hazorasp, Gurlan, Qo'shko'pir va Tuproqqal'a tumanlarida esa ulush past bo'lib, bu infratuzilma cheklanganligi va xizmat ko'rsatuvchi subyektlar kamligi bilan bog'liq.

Moliyaviy autsorsing xizmatlaridan asosan kichik va o'rta biznes subyektlari hamda yakka tartibdagi tadbirkorlar foydalanmoqda. Ulardan yakka tartibdagi tadbirkorlar (21%), MChJlar (17%) va fermer xo'jaliklari (14%) asosiy foydalanuvchilardir. Xizmatlar ko'p hollarda yollanma moliyaviy mutaxassislar (22%), shuningdek, yakka tartibdagi tadbirkorlar va MChJlar (har biri 19%) tomonidan

taqdim etilmoqda. Bu holat Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorining markazlashmagan, moslashuvchan va talabga tez javob beruvchi tuzilishga ega ekanini ko'rsatadi.

Xizmatlarning rasmiylashtirish bosqichi sohaning huquqiy ishonchligi va institutsional barqarorligini ifodalovchi mezon hisoblanadi. Natijalarga ko'ra, xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarning 34 foizi ish yakunida dalolatnoma, 31 foizi esa elektron raqamli imzo orqali hujjatlarni rasmiylashtiradi. Bu esa moliyaviy outsorsing xizmatlarida huquqiy legitimlik va raqamli ishonchlik darajasi ortib borayotganini ko'rsatadi.

Xorazmda moliyaviy outsorsingning strategik holatini empirik baholashda foydalanuvchi-profil asosidagi so'rov, joylashuv va kirish imkoniyati bilan bog'langan ko'rsatkichlarni bir tizimda qamrab olishga imkon berdi. Bunday yondashuv hududiy konsentratsiya, xizmatlar sifatining markazlarda jamlanishi va chekka hududlarda tarqoqlik belgilarini bir vaqtning o'zida ochadi. Natijada, mintaqaviy siyosat markaziy tugunlar kuchini saqlagan holda, periferiyada infratuzilma va xabardorlik qatlamini qalinlashtirishga yo'naltirilishi ma'qul ko'rinadi.

Dissertatsiyaning **“Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirishning mexanizmlarini takomillashtirish yo'nalishlari va istiqbollari”** deb nomlangan uchinchi bobida Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorining rivojlanish holatini kompleks tizimli baholash va Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori rivojlanishini takomillashtirishning SWOT tahlil innovastion mexanizmlari hamda Xorazm viloyatida Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori rivojining istiqbolli yo'nalishlari ishlab chiqilgan.

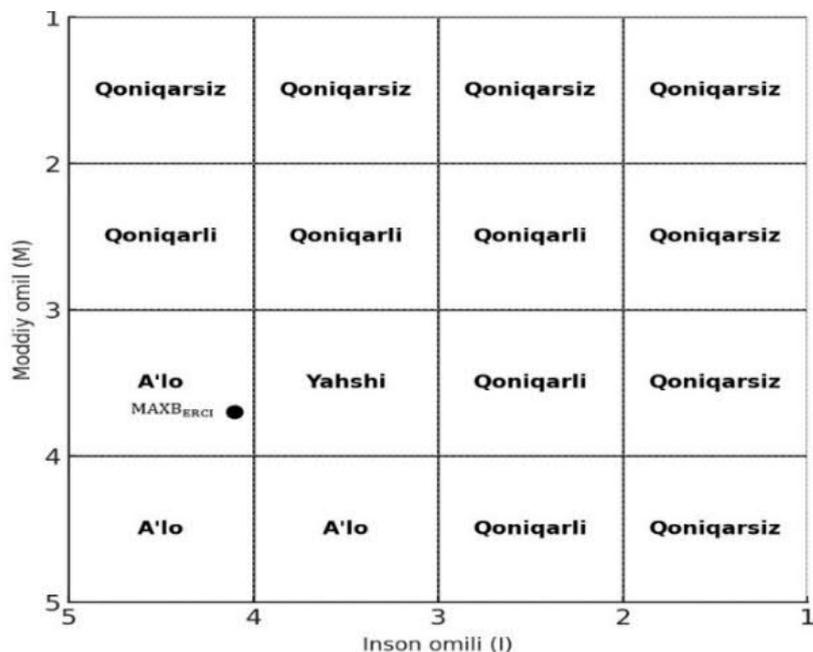
Zamonaviy jahon iqtisodiyotida xizmatlar sektori barqaror o'sishning asosiy drayverlaridan biriga aylanib bormoqda. Moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorini sifat jihatidan baholashda ishlab chiqilgan koordinata modeli inson resurslari ( $I$ ) va moddiy-texnik infratuzilma ( $M$ ) omillarini vizual va statistik nuqtai nazardan tahlil qilish imkonini beradi. Model asosida sektor holati ( $I, M$ ) ko'rinishidagi moliyaviy outsorsing xizmatlar bozori nuqtalari orqali koordinata maydonida joylashtirilib, xizmatlar sifati darajalari bo'yicha zonal baholash amalga oshiriladi (5-rasmga qarang).

Xizmatlar sifatini baholashda  $MAXB_{ERCI}$  koordinata 4x4 strategik zonalash modeli matematik tahlil va geometrik joylashuv asosida qo'llaniladi. Hisob-kitob natijasida aniqlangan  $MAXB_{ERCI_{nis.}} \approx 1.11$  qiymati inson ( $I = 4.1$ ) va moddiy ( $M = 3.7$ ) omillar o'rtasidagi nisbiy matematik muvozanatni ifodalaydi.

OECD Efficiency Framework mezonlariga ko'ra, 0.75-0.89 oralig'idagi  $MAXB_{ERCI_{o'rtta.}}$  qiymati yuqori samaradorlik darajasi sifatida baholanadi. Baholash natijasida  $MAXB_{ERCI_{o'rtta.}} = 0.78$  qiymatining aniqlanishi, inson omili (4.1) va moddiy baza (3.7) ko'rsatkichlarining o'rtacha hisoblangan natijasidir. Bu esa bozorning resurslardan 78 % samaradorlik bilan foydalanayotganini bildiradi.

Jahon bankining moliyaviy barqarorlik va tavakkalchilikni baholash metodikasiga ko'ra,  $MAXB_{ERCI_{o'rtta.}} \geq 0.75$  bo'lgan tashkilotlar moliyaviy boshqaruv tizimi samarador, investitsiyalarni qamrab olish salohiyati yuqori, va tender-

loyihalarda ishtirok etishga tayyor deb baholanadi. Shu nuqtai nazardan,  $MAXB_{ERCI_{o'rt.a.}} = 0.78$  darajasi moliyaviy outsorsing tashkilotini xalqaro moliyaviy sheriklik zanjirlariga kiritish uchun yetarli asos bo'lib xizmat qiladi.



**5-rasm. ERCI modeli asosida MAXB holati<sup>13</sup>**

Moliyaviy outsorsing faoliyatini hozirgi joylashuvi barqarorlik oralig'iga to'g'ri keladi. Ya'ni bu holat barqarorlikka yaqin, ammo o'zgaruvchanlikka sezgir zona hisoblanadi. Inson omili yoki moddiy baza biror jihatdan sustlashsa,  $MAXB_{ERCI_{o'rt.a.}} < 0.75$  dan pastga tushib, tashkilotni "Yaxshi" yoki "Qoniqarli" zonalarga siljitishi mumkin. Bu esa xizmat sifati, raqobatbardoshlik va foyda darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois barqaror  $MAXB_{ERCI}$  ni saqlash - doimiy monitoring, sifat menejmenti tizimlarini joriy etish, va xalqaro tajribalardan foydalanishni talab qiladi.  $MAXB_{I_{koor.nuq.}} = 4.1$  va  $MAXB_{M_{koor.nuq.}} = 3.7$  koordinatalari asosida MAXB ning umumiy holati  $MAXB_{ERCI}$  modeli hisob kitoblariga ko'ra "A'lo" zonaga kirishi, mazkur sektor yuqori inson va moddiy kapital salohiyatiga ega ekanini anglatadi (3-jadval).

**3-jadval**

**$MAXB_{ERCI}$  modelining matritsaviy koordinata zonalari chegarasi<sup>14</sup>**

Zona	Inson omili (I)	Moddiy omil (M)
A'lo	$3.9 < MAXB_{I_{koor.nuq.}} \leq 5.0$	$3.9 < MAXB_{M_{koor.nuq.}} \leq 5.0$
Yaxshi	$3.4 < MAXB_{I_{koor.nuq.}} \leq 3.8$	$3.4 < MAXB_{M_{koor.nuq.}} \leq 3.8$
Qoniqarli	$2.4 < MAXB_{I_{koor.nuq.}} \leq 3.3$	$2.4 < MAXB_{M_{koor.nuq.}} \leq 3.3$
Qoniqarsiz	$1.0 \leq MAXB_{I_{koor.nuq.}} \leq 2.3$	$1.0 \leq MAXB_{M_{koor.nuq.}} \leq 2.3$

<sup>13</sup> Muallif ishlanmasi.

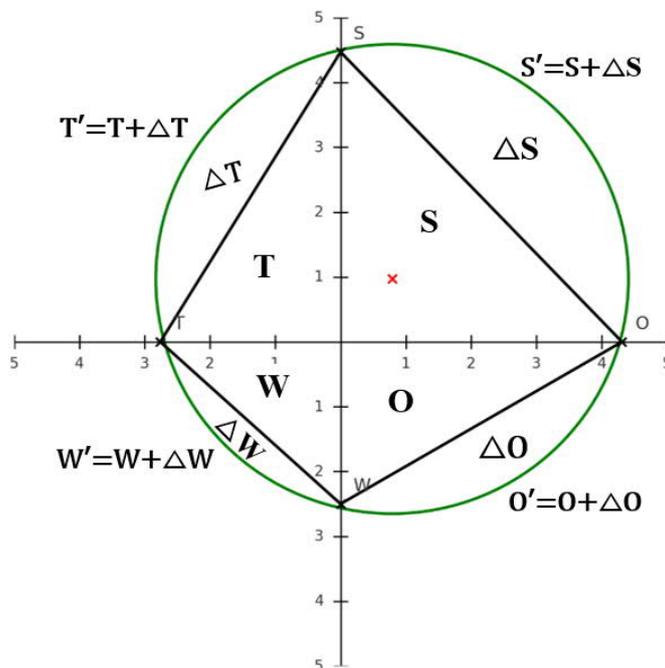
<sup>14</sup> Muallif ishlanmasi.

MAXB ni sifat jihatdan kompleks tahlil qilishda inson resurslari va moddiy-texnik omillar o'rtasidagi o'zaro muvofiqlik alohida ahamiyat kasb etadi. Bu jarayonda indikatorlar asosida berilgan baholar tahlil qilinib, ushbu ikki resurs toifasining o'zaro uyg'unligi va muvozanat darajasi "A'lo" bahoda ekanligini ko'rsatib beradi. Olingan natija resurslar o'rtasida maksimal darajadagi uyg'unlik bozor sifatining yuqoriligini ifodalaydi hamda xizmatlar samaradorligining strategik darajada ekanligini ko'rsatadi.

Ushbu ilmiy asoslangan yondashuvlar orqali MAXB O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida nafaqat qo'shimcha xizmat sohasi, balki strategik infratuzilmaviy sektor darajasiga ko'tarilishi mumkin. Bu esa ichki bozorning barqarorligi, raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi va xalqaro moliyaviy tizimlarga integratsiyalashuv darajasini oshirishga xizmat qiladi.

Ushbu tadqiqotda ishlab chiqilgan Strategic SWOT-Based Coordinate Positioning Model (SWOT-SCPM) esa an'anaviy SWOT metodologiyasini ikki o'lchovli koordinata sistemasi orqali transformatsiya qilib, uni fazoviy og'irlik markazi, sektoral ustuvorlik yuzalari va SWOT dispersiya zonalar ( $S'$ ,  $W'$ ,  $O'$ ,  $T'$ ) asosida to'liq matematik-geometrik strukturaga keltiradi. Mazkur modelda, qaror qabul qilishdagi noaniqlik va raqobat sharoitlari o'yinlar nazariyasi (Game Theory) asosidagi TROP strategik algoritmlari orqali modellashtiriladi va har bir strategik zonaning prognoz qiymatlari optimallashtirish jarayonida tanlab olinadi.

Natijada, SWOT-SCPM modeli nafaqat strategik baholovchi, balki ilmiy asoslangan prognozlovchi va boshqaruvga yo'naltiruvchi innovatsion raqamli mexanizm sifatida xizmat qiladi. SWOT tahlili moliyaviy autsorsing xizmatlari uchun strategik boshqaruv va barqaror o'sish trayektoriyasini shakllantiradi (6-rasm).



**6-rasm. SWOT – SCPM<sub>MAXB</sub> koordinata nuqtalari joylashuvi<sup>15</sup>**

Mazkur usul matematik jihatdan ta'riflanadigan optimal yondashuv bo'lib, u berilgan nuqtalar to'plamiga (ya'ni SWOT tahlilining to'rt fazoviy koordinatasiga) eng

<sup>15</sup> Symbolic Toolbox of Matlab dasturi asosida muallif hisob-kitoblari.  
22

yaqin yotuvchi va barcha nuqtalarni tashqi chegarasi bilan qamrab oluvchi doira parametrlarini (markaz koordinatalari va radius) aniqlashga xizmat qiladi. Bu doira nafaqat geometrik optimal qamrovni, balki Moliyaviy autsorsing xizmatlar bozorining strategik chegaraviy konturni ham ifodalaydi.

Hisob kitob natijalari bo'yicha aniqlangan kuchli indikatorli zona ulushi  $S'=43.99\%$ , imkoniyat indikatorlari zona ulushi  $O'=19.61\%$ , tahdid indikatorli zona ulushi  $T'=26.00\%$ , zaif indikatorlar zonasi  $W'=10.40\%$  ulushga ega ekanligini ko'rish mumkin. Bu model orqali aniqlangan sakkizta sektor ( $S, \Delta S, W, \Delta W, O, \Delta O, T, \Delta T$ ) o'ziga xos strategik murakkab zonalarni tashkil qiladi. Har bir zona foizli ulushga ega bo'lib, bozorga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

$\Delta S$  sektori (19.98%) esa S zonasining dinamik rivojlanish yo'nalishini bildiradi. Bu zonada mavjud kuchli jihatlarni mustahkamlovchi indikatorlar (raqamli texnologiyalar, liderlik, konfliktlarni boshqarish, vaqtni boshqarish va boshqalar) joylashgan bo'lib, ularning yuqori natijalarga olib kelish salohiyati mavjud.

$\Delta O$  zonasi (7.86%) esa O sektorining istiqbolli faollashtirish yo'nalishidir. Bu zonadagi indikatorlar (moliyaviy mustaqillik, KPI tizimi, xizmat sifatini modullashtirish) tashqi imkoniyatlarni aniq loyihalarga aylantirishga xizmat qiladi.

$\Delta T$  zonasi (10.44%) tahdidli holatlarning kuchayish ehtimolini bildiradi. Bu zonada joylashgan indikatorlar (motivatsiya yetishmasligi, tanqidiy fikrlash zaifligi, innovatsion g'oyalarni o'zlashtira olmaslik)-agar ular e'tibordan chetda qolsa-T sektorining strategik xavfini yanada kuchaytiradi.

$\Delta W$  zonasi (2.80%) esa bu zaifliklarning yanada kuchayishi mumkin bo'lgan indikatorlarini o'z ichiga oladi.

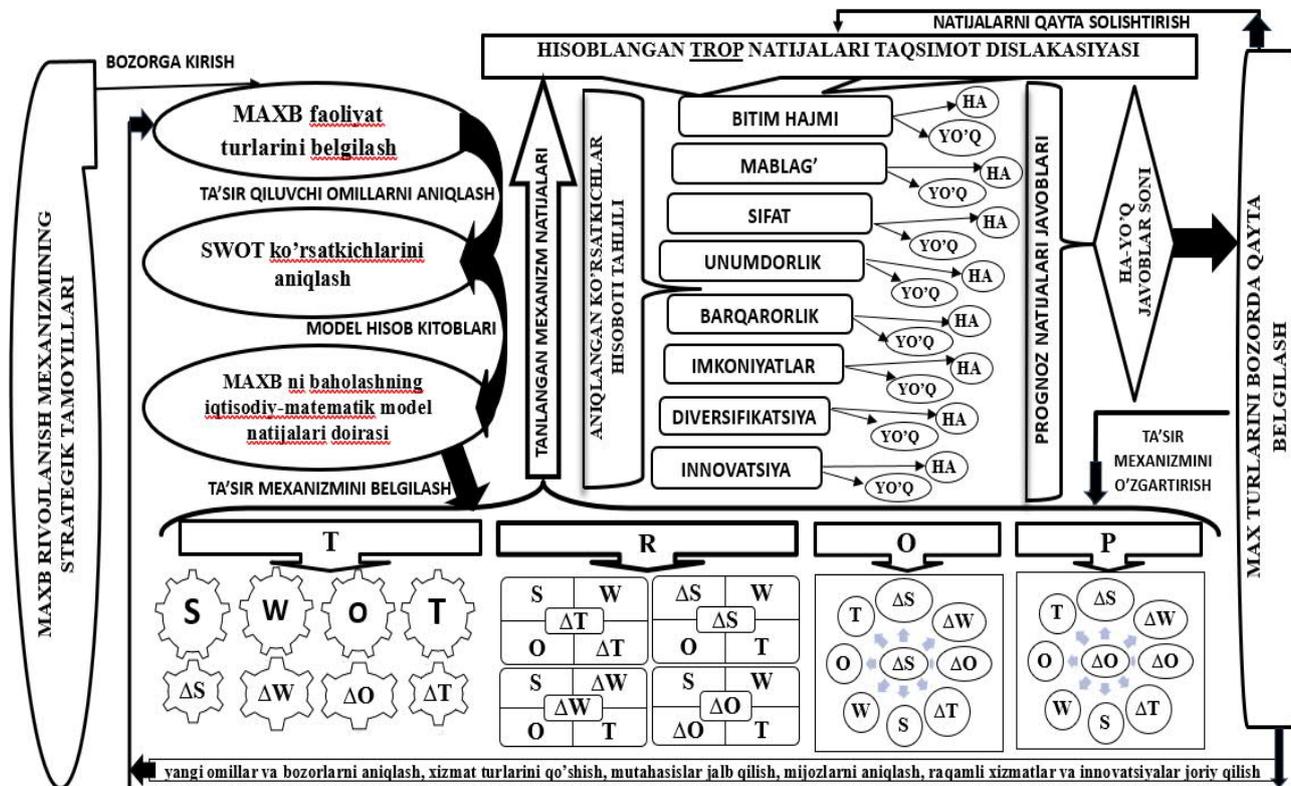
Moliyaviy autsorsing xizmatlar bozorida innovatsion mexanizmlarni ishlab chiqish-barqaror strategiyalarni tanlash va bozor muvozanatini ta'minlash uchun ilmiy-analitik asos bo'lib xizmat qiladi. Aynan shu asosda ishlab chiqilgan TROP (Tavakkal-Raqobat-Optimal/Operativ-Potensial) modeli ham o'yinlar nazariyasining strategik qarorlar tanlash mexanizmlariga asoslanadi (7-rasmga qarang).

Ushbu mexanizmning boshlang'ich bosqichlari-faoliyat turlarini belgilash, SWOT indikatorlarini aniqlash, iqtisodiy-matematik koordinatalarda modellashtirish-o'zaro tahliliy va hisoblash bosqichlari sifatida amal qiladi. Bu jarayonlar orqali tashkilotlar o'z strategik pozitsiyalarini aniqlab oladi. Bu holat o'yinlar nazariyasida o'yin oldi fazasi sifatida baholanadi, ya'ni barcha ishtirokchi tashkilotlar o'z ichki va tashqi imkoniyatlarini baholab, o'z pozitsiyalarini SWOT-SCPM koordinatalarida joylashtiradi.

TROP innovatsion mexanizmining asosiy strategik o'yin bosqichi esa to'rt xil yondashuvdan birini tanlashga asoslanadi, ya'ni bu bosqichda tashkilotlar o'z ehtiyojlari va mavjud sharoitlarga qarab Tavakkal, Raqobat, Optimal-Operativ, yoki Potensial yo'nalishlaridan birini tanlab, strategik qarorini aniqlaydi. Bu tanlov o'yinlar nazariyasidagi "strategiya tanlash fazasi" ga to'g'ri keladi.

Moliyaviy autsorsing xizmatlar bozorida raqobat ustunligi ichki noyob resurslar-yuqori malakali kadrlar, ilg'or texnologiyalar va xizmatlardagi ixtisoslashuv orqali shakllanadi. Bu resurslarni aniqlash va rivojlantirish strategik ustuvorlikni ta'minlaydi.

O'yinlar nazariyasiga asoslangan SWOT – SCPM<sub>TROP</sub> modeli esa SWOT sektorlar o'zaro ta'sirini baholab, optimal strategik qarorlarni prognozlash imkonini beradi. Hududiy autsorsing markazlarini tashkil etish esa mintaqaviy xizmat salohiyatini oshirib, iqtisodiy faollik va bandlikni kuchaytiradi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish xizmat sifati va tezkorligini oshiradi, xalqaro akkreditatsiyalangan kadrlar esa eksport salohiyatini mustahkamlaydi.



**7-rasm. MAXB ning SWOT – SCPM<sub>TROP</sub> model innovatsion mexanizmi<sup>16</sup> (o'yinlar nazariyasi asosida)**

Huquqiy bazaning takomillashtirilishi va SWOT-SCPM modeli asosida monitoring olib borilishi strategik barqarorlikni ta'minlaydi. Xizmatlarning xalqaro standartlarga moslashtirilishi esa O'zbekiston Respublikasining global autsorsing tarmoqlariga integratsiyasini kuchaytiradi.

Xorazm viloyatida 2025-2029-yillarda moliyaviy autsorsing xizmatlari rivojlanishini ifodalovchi qator ko'rsatkichlarning prognoz qiymatlari ishlab chiqildi. Buning uchun turli modellar qiyosiy tahlili amalga oshirilib, mavjud mezonlar asosida ishonchlik darajasi eng yuqori bo'lgan prognoz qiymatlari tanlab olindi. Xususan, Xorazm viloyatida moliyaviy autsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalar va ishchilar soni hamda aylanma mablag' hajmi prognoz qiymatlari natijasida quyidagi modellar tanlanildi.

$$(1 - L)KS_t = 5.9 - 0.82 * (1 - L)KS_{t-1} - \varepsilon_{t-2} - 21.27 * D \quad (1)$$

$$z = (12.67) (-1.98) \quad (-2.19) (-2.88) \quad R^2 = 0.94$$

<sup>16</sup> Muallif ishlanmasi.

Bu yerda, *KS* - Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalar soni (birlik); *time* - trendni ifodalaydi, 2014-yildan boshlanadi; *D* – 2020-yildagi o'zgarishni ifodalash uchun kiritilgan qo'shimcha omil.

$$IS_t = -78.08 * D + 1.13 * IS_{t-1} \quad (2)$$

$$z = (-3.42) \quad (29.96) \quad R^2 = 0.99$$

Bu yerda, *IS* - Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalaridagi ishchilar soni (birlik);

$$AM_t = -15406.3 * D + 0.67 * AM_{t-1} + 0.51 * AM_{t-2} \quad (3)$$

$$t = (-4.11) \quad (3.46) \quad (2.44) \quad R^2=0.99$$

Bu yerda, *AM* - Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalaridagi aylanma mablag' hajmi (mln. so'mda).

Ishlab chiqilgan modellarning ishonchlilik darajasi yuqori va undan foydalangan holda prognoz qiymatlarini ishlab chiqish mumkin. Ishlab chiqilgan prognoz natijalari quyidagi ko'rinishga ega bo'ldi (4-jadval).

#### 4-jadval

#### Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalar va ishchilar soni hamda aylanma mablag' hajmi prognoz qiymatlari<sup>17</sup>

Yillar	Korxonalar soni	O'sish sur'ati	Ishchilar soni	O'sish sur'ati	Aylanma mablag' hajmi	O'sish sur'ati
2024	116	103.5	312	124.8	75509.6	119.1
2025	125	107.4	354	113.5	83202.8	110.2
2026	129	103.2	402	113.5	94585.0	113.7
2027	136	105.8	457	113.5	106167.0	112.2
2028	141	103.4	519	113.5	119781.0	112.8
2029	148	105.0	589	113.5	134860.0	112.6

Taklif qilinayotgan prognoz natijalarini ko'rsatishicha viloyatda outsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalar soni o'sishi 7.4-3.2 % oralig'ida nisbatan beqaror kechadi. Yillar kesimidagi tafovutlar 1 foiz punktidan oshmaydi; ba'zi yillarda 2 birlik farq ko'rinishi faqat yaxlitlash oqibatidir - yaxlitlanmagan hisoblarda farq doimo bir birlikni tashkil etadi. Umumiy hisobda ko'rsatkich 2024-yilga nisbatan 1.27 barobarga oshadi.

Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalaridagi ishchilar sonini aniqlash uchun bir nechta ekonometrik modellar tahlil qilinib, taqsimlangan lag modeli eng optimal variant sifatida tanlandi. Ushbu model vaqt kechikishlarini hisobga olgan holda, bandlik dinamikasining ichki mantiqiy izchilligini saqlash imkonini beradi. Prognoz natijalariga ko'ra, sohadagi bandlar yildan-yilga barqaror o'sish sur'atiga ega bo'lib, har yili o'rtacha 13.5 foizga ortadi. Natijada 2029-yilga kelib ishchilar soni 589 kishiga, ya'ni 2024-yilga nisbatan 1.89 barobarga oshadi.

<sup>17</sup> Muallif ishlanmasi.

Bunday o‘shish mehnat resurslarining faollashuvi, korxonalar faoliyat ko‘lamining kengayishi va xizmatlar sektorining diversifikatsiyalanayotganini ko‘rsatadi.

Aniqlik kiritish maqsadida aylanma kapital ko‘rsatkichlari ham tahlil qilinib, ushbu jarayon uchun taqsimlangan lag modeli asosida moslik tasdiqlandi. Bu natijalar ishchi sonining ortishi bilan bir qatorda, korxonalarining moliyaviy quvvat va barqarorlik darajasi ham oshib borayotganini ilmiy jihatdan asoslab beradi. Aylanma mablag‘larning ham yuqori o‘shish sur‘atlari ta‘minlanishi kuzatilmoqda, ya‘ni keyingi besh yilda o‘rtacha o‘shish sur‘ati 12.3 foizni tashkil qiladi. Umumiy hisobda 134860 mln. so‘mni tashkil qilib, 2024-yildagiga nisbatan 1.79 barobarga oshishi kuzatiladi. Bundan ko‘rinadiki, keyingi yillarda har bir korxonaga to‘g‘ri keladigan aylanma mablag‘ hajmida ham o‘shish kuzatiladi.

Har bir korxonaga to‘g‘ri keladigan aylanma mablag‘ 2024-yilda 650.9 mln. so‘mni tashkil qilgan bo‘lsa, keyingi yillarda o‘shish sur‘ati kutilib, 2029-yilga borib 913.7 mln. so‘mga yetadi. Ya‘ni, 2024-yildagiga nisbatan 1.4 barobarga oshishi kuzatiladi va viloyatda moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalar ko‘lamini kengayishi bo‘yicha berilgan xulosalarni asoslashga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalarini ko‘rsatishicha keyingi yillarda Xorazm viloyatida moliyaviy outsorsing xizmatlari rivojlanishi ta‘minlanadi. Xususan moliyaviy outsorsing xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalar soni 1.27 barobarga, ulardagi ishchilar soni 1.89 barobarga va aylanma mablag‘lar hajmi esa 1.79 barobarga oshishi kutiladi. Shuningdek, ushbu natijalar sohadagi korxonalarni faqat miqdor emas balki ko‘lam jihatdan ham ijobiy o‘zgarishlarini asoslaydi.

## XULOSA

Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirishga doir kompleks tahlillar va natijalarga tayangan holda, mazkur moliyaviy outsorsing bozorini barqaror hamda yuqori samarali o‘shish trayektoriyasiga yo‘naltiruvchi quyidagi ilmiy asoslangan xulosalar tizimi shakllantirildi.

1. Moliyaviy outsorsing evolyutsiyasini mikro, mezo va makro darajalarda uyg‘un holda talqin etish ilmiy yangilik bo‘lib, u bozor munosabatlarining ko‘p qatlamli xususiyatini ko‘rsatadi. Ushbu yondashuv moliyaviy outsorsingni oddiy operatsion instrumentdan tashqariga olib chiqib, xalqaro iqtisodiy integratsiyaning strategik mexanizmlaridan biri sifatida baholash imkonini beradi. Natijada, kelajakda outsorsingning makroiqtisodiy siyosat bilan uyg‘un monitoringini tashkil etish ilmiy-amaliy jihatdan dolzarb ko‘rinadi.

2. Moliyaviy outsorsingning mikro-mezo-makro bog‘liqlikda “tezlatgich” sifatida talqini yangilik bo‘lib, korxonalar samaradorligi, tarmoqdagi to‘siqlarning pasayishi va milliy miqyosda raqobatbardoshlikning ortishini yagona mexanizmga bog‘laydi. Bundan kelib chiqadigan ilmiy xulosa - ko‘p qatlamli uyg‘unlik tizim barqarorligini kuchaytiradi.

3. Xalqaro standartlarga tayanib moliyaviy outsorsingni global ta‘minot zanjiri sifatida loyihalash konsepti yangilik bo‘lib, u sifat-risk-shaffoflik uchligini yagona boshqaruv arxitekturasiga bog‘laydi; bundan keladigan mantiq - standartlashtirilgan jarayonlar turli iqtisodiy jarayonlarda bir xil natija va nazoratni ta‘minlaydi. Shu fonda,

milliy amaliyotda “standartlar mosligi xaritasi”ni yuritish eng maqbul moslashuv yo‘lini aniqlashga xizmat qilishi maqsadga muvofiq ko‘rinadi.

4. Kompozit indeks yordamida o‘lchangan integral holat markaziy klasterning ustunligini, o‘rta salohiyatli tumanlarning ko‘tarilish yo‘lagini va past bazali hududlarning institutsional zaifligini aniq ko‘rsatdi. Bunda standartlar translyatsiyasi, inkubatsiya markazlari va qo‘shma xizmat platformalarini yo‘lga qo‘yish bozorning uzluksizligi va sifat barqarorligini ta‘minlashda maqbul yechim bo‘lib ko‘rinadi.

5. Moliyaviy outsorsing sifatini ikki asosiy resurs - inson kapitali (I) va moddiy-texnik baza (M) - kesishmasida baholovchi 4×4 koordinata-matritsa ishlab chiqildi; unda 5 ballik Likert shkalasi bilan zonalash (“A‘lo”, “Yaxshi”, “Qoniqarli”, “Qoniqarsiz”) analitik chegaralar orqali aniqlanadi. Bu konstruktsiya indikatorlarning o‘lchov birliklaridan mustaqil, monoton va chegaralangan mezon beradi. Natijada Xorazm viloyati uchun (I=4.1; M=3.7) nuqta ijobiy zonaga joylashib, sifat darajasining hududiy strategik xaritasini mantiqan asoslash imkonini yaratadi.

6. Koordinatada zonalar bo‘yicha beqarorlik konusi aniqlandi, indikatorlar dispersiyasi asosida pastki zonalarga siljish ehtimoli

$$MAXB_{disp.salb} = 1 - \left(1 - MAXB_{I_{disp.salb}}\right) * \left(1 - MAXB_{M_{disp.salb}}\right)$$

formulasi bilan baholanadi. Moddiy va inson kapitali omillari tizimi integrasiyalashgan xizmatlar bozorida konsentrasiya yuzaga keladi, bunda moliyaviy outsorsing xizmatlar infratuzilmasi barqarorlikni saqlashda “birinchi chiziq” funksiyasini bajaradi.

7.  $MAXB_{ERCI_{o'рта}} = 0.78$  “yuqori, ammo yangilanishga muhtoj” diapazoni uchun eksportga tayyorgarlik eshigi taklif qilindi,  $MAXB_{ERCI_{o'рта}} \geq 0.75$  bo‘lganda ISO/IEC yo‘nalishidagi sertifikatsiyaga kirish iqtisodiy jihatdan o‘zini oqlaydi. Mazkur mezon resurslar uyg‘unligi va tashqi muhitga tayyorgarlikni bir vaqtning o‘zida talab qiladi, ya‘ni sifat hujjatlashtirilishi operatsion barqarorlik bilan qo‘shma shartga aylanadi.

8. TROP model algoritmi SWOT-SCPM maydonida to‘rt ssenariy (tavakkal, raqobat, optimal-operativ, potensial) uchun  $\Delta S, \Delta W, \Delta O, \Delta T$  vektorlarini hisoblaydi va ularni  $S'=S+\Delta S, W'=W+\Delta W, O'=O+\Delta O, T'=T+\Delta T$  ko‘rinishida yangilaydi, faqat bitta ssenariy tanlanishi va natijaning qayta kalibrlanishi modelning identifikatsiya aniqligini oshiradi, bunda indikatorlar o‘zaro muvozanatga keltirilganda Nash tipidagi muvozanat hodisasi kuzatilib, prognozning noto‘g‘ri klassifikatsiya ehtimoli minimal darajaga tushirildi.

9. Raqobat ssenariysida indikatorlar muvozanat nuqtasiga intilib (Nash o‘yinlar nazariyasi yondashuvi), markaz odatda  $S'-O'$  yo‘nalishida mustahkamlanadi, bu holat differensial portfel va raqamli operatsiyalar kengayishi orqali eksportga tayyor kontur paydo bo‘lishini anglatadi. Bunday trayektoriya platforma masshtabi kengayishini tayanch mexanizm sifatida ko‘rsatadi.

10. “SWOT bozor doira” va 4×4 invers-Likert MAXB matritsasi bir vaqtda strategik kontur hamda ichki dispersiyani ochib beradi. Markazning yuqori kvadrantga siljishi xizmat sifati va operatsion barqarorlikning konsolidatsiyasini, radiusning torayishi tavakkalning pasayishini bildiradi. Bu ikki parametrning xizmat sifatida qabul qilinishi boshqaruvni soddalashtiradi va solishtirishni standartlashtiradi.

11. Risk mezonlari  $S', O', W', T'$  nisbatlaridan kelib chiqadi:  $T'\uparrow+W'\uparrow \geq 36.4\%$  bo‘lsa - risk boshqaruvi va sug‘urta moduli birlamchi;  $O'\uparrow+S'\uparrow \geq 63.6\%$  holatida - tashqi kooperatsiya va kengaytirish kanallari ustuvor;  $S'$  dominantli saqlansa - diversifikatsiya

hamda eksportga yo'naltirilgan liniyalar tezlashtiriladi. Bu qoidalar metrikaga bog'langan amaliy algoritim (operatsion qo'llanma) sifatida ishlaydi.

12. Xorazm viloyati bo'yicha qiyosiy iqtisodiy-ekonometrik natijalari 2029-yilga kelib moliyaviy autsorsing xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalar soni 148 birlik atrofida shakllanishini, ya'ni 2024-yilga nisbatan 1.27 barobar kengayishini ko'rsatadi. Shunday sharoitda xizmatlarning qiymat zanjiri bo'yicha chuqurlashuvi hamda mijoz segmentatsiyasiga tayangan umumiy rentabellikni saqlab qolishga xizmat qilishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

13. Taqsimlangan lag modeli 2029-yilda bandlikning 589 kishi atrofida shakllanishini, bu esa 1.89 barobar kengayishi ifodalaydi. Har bir korxonaga to'g'ri keladigan o'rtacha bandlik 2.7 kishidan 4.0 kishigacha ko'tarilishi bozorning "hajm emas, quvvat" tamoyiliga o'tayotganini bildiradi. Shunga mos ravishda malaka pog'onalarini va sertifikatni yo'lini aniq rejalashtirish ijobiy natija berishi mumkin.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/30.01.2020.I.20.06  
ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ КАРАКАЛПАКСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ИМЕНИ БЕРДАХА**

---

**УРГЕНЧСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ АБУ РАЙХАНА БЕРУНИ**

**БАБАДЖАНОВ УМИДБЕК КАМИЛДЖАНОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ РЫНКА  
ФИНАНСОВОГО АУТСОРСИНГА**

**08.00.05 - Экономика отраслей сферы услуг**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Нукус - 2025**

Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан под номером B2025.1.PhD/Iqt4921.

Диссертационная работа выполнена в Ургенчском государственном университете имени Абу Райхана Беруни.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.karsu.uz](http://www.karsu.uz)) и Информационно-образовательном портале «Ziyonet» ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Научный руководитель:** Салаев Санъатбек Камилович  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** Матякубов Умиджон Рахимович  
доктор экономических наук, профессор

Каленов Кузберген Тлегенович  
доктор философии по экономическим наукам (PhD),  
доцент

**Ведущая организация:** Термезский государственный университет

Защита диссертации состоится «17» января 2026 года в 10<sup>00</sup> часов на заседании Научного совета PhD.03/30.01.2020.1.20.06 по присуждению ученых степеней при Каракалпакском государственном университете имени Бердаха. (Адрес: 230112, г. Нукус, ул. Ч.Абдилова, 1. Тел.: (99861) 223-60-78, e-mail: [karsu\\_info@edu.uz](mailto:karsu_info@edu.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Каракалпакского государственного университета имени Бердаха (зарегистрирована за номером № 430). Адрес: 230112, г. Нукус, ул. Ч.Абдилова, 1. Тел.: (99861) 223-60-78, e-mail: [karsu\\_info@edu.uz](mailto:karsu_info@edu.uz).

Автореферат диссертации разослан «30» декабря 2025 года.  
(реестр протокола рассылки № 107 от «30» декабря 2025 года).

  
  
Ж.К.Сауханов  
Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней, д.э.н.,  
профессор

  
Р.Б.Утемуратов  
Ученый секретарь Научного совета по  
присуждению ученых степеней, PhD,  
доцент

  
Б.С.Калмуратов  
Председатель Научного семинара при  
Научном совете по присуждению ученых  
степеней, д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мировой экономике развитие рынка финансового аутсорсинга обеспечивает сокращение издержек, рост операционной эффективности и укрепление конкурентных преимуществ предприятий за счёт передачи финансовых и бухгалтерских функций специализированным провайдерам, формируя новые цепочки ценности в сфере торговли услугами. Широкое использование цифровых технологий, искусственного интеллекта и аналитических платформ ускоряет принятие текущих и стратегических решений на основе финансовых данных, улучшая управление рисками, комплаенсом и отчётностью по международным стандартам. Доля международного рынка финансовых услуг в мировой экономике в 2024 году достигла 31 %, что подтверждает его ключевую роль в обеспечении глобальной устойчивости<sup>1</sup>. Этот процесс способствует расширению новых сегментов занятости и слоя квалифицированных кадров, а также развитию экспорта трансграничных услуг. В этом контексте научное исследование влияния развития рынка услуг финансового аутсорсинга на конкурентоспособность компаний, трансформацию рынка труда и динамику международного движения капитала является актуальной задачей.

В мировой научной литературе развитие рынка услуг финансового аутсорсинга рассматривается как объект экономической оценки решений предприятий по выбору между «выполнением внутри компании или передачей внешнему провайдеру», транзакционными издержками и факторами конкурентоспособности. Основное внимание уделяется влиянию финансового аутсорсинга на издержки и операционную эффективность, соотношению рисков (информационная безопасность, операционный риск, комплаенс) и выгод, совершенствованию аутсорсинговых бизнес-моделей в условиях цифровых технологий, искусственного интеллекта и облачных платформ, а также анализу роли и институционального регулирования финансового аутсорсинга в трансформации глобальных цепочек ценности и рынка труда.

Новый Узбекистан в условиях углубляющейся модернизации формирует рынок услуг финансового аутсорсинга как одно из стратегических направлений развития национальной экономики. По мере укрепления рыночных механизмов, роста доли частного сектора и ускоренной адаптации к международным стандартам значение данного сегмента неуклонно возрастает. Стратегия «Узбекистан-2030», программа «Цифровой Узбекистан-2030», концепция совершенствования государственных финансов на 2025-2030 годы и решения IT Park закрепляют финансовый аутсорсинг не только как инструмент внутренней эффективности, но и как сектор экспорта услуг, кластеризации и создания высокой добавленной стоимости. В результате передача бухгалтерских и финансовых функций внешним провайдерам позволяет предприятиям сокращать издержки, повышать операционную эффективность и адаптироваться к требованиям глобального рынка.

---

<sup>1</sup> World Bank. (2024). Global financial development report 2024: Financial services and economic resilience. Washington, DC: World Bank.

Указы Президента Республики Узбекистан от 30 января 2025 года № УП-16 «О Государственной программе по реализации Стратегии “Узбекистан - 2030” в Год охраны окружающей среды и “зелёной экономики”», от 21 февраля 2024 года № УП-37 «О Государственной программе “Год поддержки молодёжи” по реализации Стратегии “Узбекистан-2030”», от 14 октября 2024 года № УП-157 «О дополнительных мерах по поддержке предприятий, осуществляющих экспортную деятельность в сфере цифровизации», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан-2030”», от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», а также постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 июля 2023 года № ПП-230 «О мерах по совершенствованию инфраструктуры финансового рынка Республики Узбекистан и обеспечению его устойчивости», от 16 августа 2021 года № ПП-5172 «Об утверждении концепции развития бухгалтерского учёта и аудита», от 24 февраля 2020 года № ПП-4611 «О поэтапном переходе на международные стандарты финансовой отчётности», от 8 июня 2020 года № ПП-4742 «О мерах по правовому регулированию деятельности самозанятых лиц», постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 25 февраля 2025 года № 116 «О порядке внедрения аутсорсинговых услуг», а также другие нормативно-правовые документы в данной сфере формируют правовую основу, в рамках которой данное диссертационное исследование в определённой степени способствует реализации установленных задач.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Диссертация выполнена в соответствии с I-приоритетным направлением развития науки и технологий Республики - «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

#### **Степень изученности проблемы.**

Развитие рынка услуг финансового аутсорсинга становится одним из ключевых направлений не только прикладного управления, но и теоретических исследований. В мировой научной литературе особое значение имеют работы зарубежных учёных, внесших весомый вклад в формирование теоретических основ финансового аутсорсинга, его интеграции с международными стандартами, взаимосвязи с цифровыми технологиями и оценке его влияния на экономическую эффективность. Среди них С.Баласубраманиан, Э.Бриньолфсон, А.Макафи, Р.Чен, П.Готтшалк, Т.Иноуэ, Й.Котларский, И.Ошри, Л.П.Уилкоккс, М.С.Лэсити, К.Лиу, С.Л.Лим, С.Маннинг, Р.Раман, А.Сури и Х.Шимизу. Их исследования существенно продвинули развитие научных подходов к финансовому аутсорсингу и его современным моделям<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Balasubramanian S. (2012). Outsourcing accounting and finance functions: A study of Indian BPO firms. *Journal of Financial Management and Analysis*, 25(2), 45-58., Brynjolfson E., McAfee A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company. Chen R. (2021). Outsourcing and internal audit in Chinese enterprises. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(3), 423-440, Gottschalk P. (2006). *E-business strategy for financial services*. Hershey, PA: Idea Group Publishing., Inoue T. (2020). Technology integration and the future of outsourcing in Japan's financial sector. *Journal of Asian Business Studies*, 14(6), 765-782, Kotlarsky J., Oshri I., & Willcocks L.P. (2023). *Handbook of global outsourcing and offshoring* (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan., Lacity M.C. (2016). Robotic process automation in financial services. *Journal of Financial*

На пространстве СНГ исследования в области финансового и бухгалтерского аутсорсинга также получили широкое развитие. Учёные региона анализируют теоретические основы, практические механизмы и влияние цифровой трансформации. В работах М.Г.Алимжановой, К.М.Бекмухамедовой, А.В.Колосова, А.А.Лисоченко, Т.В.Усковой и И.Н.Фурс представлены важные выводы о факторах развития рынка финансового аутсорсинга, адаптации к международным стандартам и внедрении инновационных подходов в секторе услуг<sup>183</sup>. Их исследования подчёркивают роль финансового аутсорсинга в расширении экспорта услуг, интеграции цифровых технологий и обеспечении устойчивого роста региональных экономик.

Республика Узбекистан в последние годы стала центром углублённых исследований отечественной экономической школы, направленных на всестороннее изучение развития рынка финансового аутсорсинга и формирование его теоретико-методологических и практических основ. Существенный вклад внесли Ш.Шодмонов, А.Вахабов, Б.Ходиев, С.Салаев, У.Ганиев, Т.Досчанов, Ж.Атаев, М.Мамуров, Н.Абдуллаева, Ш.Юсупов, Б.Эргашев, Г.Каримова, М.Турсунов, З.Маматкулова, Д.Абдурахмонов, Б.Калмуратов, Р.Тошматов, Ж.Сауханов, Р.Шихиев, Г.Утемуратова, К.Отажанов и Д.Саидов<sup>4</sup>. Их работы охватывают широкий спектр вопросов - от модернизации

---

Perspectives, 3(1), 1-15., Liu Q., Lim S. L. (2022). Outsourcing financial services and the rise of FinTech in Singapore. *Journal of Financial Innovation*, 8(2), 145-163., Manning S. (2011). The stability of offshore outsourcing relationships: The role of social capital and coordination. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1459-1480. <https://doi.org/10.1002/smj.971>, Oshri I., Kotlarsky J., & Willcocks L.P. (2015). The handbook of global outsourcing and offshoring (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan., Raman R. & Suri A. (2020). Business process outsourcing and its impact on economic growth: Evidence from India. *Global Business Review*, 21(5), 1256-1274. <https://doi.org/10.1177/0972150919879802>, Shimizu H. (2018). Financial outsourcing and corporate governance mechanisms in Japan. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 25(5), 682-701. <https://doi.org/10.1080/16081625.2018.1424912>, Willcocks L.P. (2012). Outsourcing business and IT services: The evidence of success. London: Palgrave Macmillan.

<sup>3</sup> Alimjanova M.G. (2019). Развитие аутсорсинговых услуг в условиях цифровой экономики. *Экономика и предпринимательство*, 10(2), 45-52., Векмухамедова К.М. (2021). Аутсорсинг финансовых услуг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий. *Финансы и кредит*, 27(4), 88-96. <https://doi.org/10.31085/fin-2021-27-4-88>, Kolosov A.V. (2020). Трансформация бухгалтерского аутсорсинга в условиях глобализации. *Вестник Московского университета. Серия б: Экономика*, 5, 55-64., Lisochenko A.A. (2022). Аутсорсинг и цифровизация: новые вызовы для финансового сектора. *Journal of Applied Economic Research*, 14(3), 120-134. <https://doi.org/10.15826/jaer.2022.14.3.120>, Uskova T.V. (2018). Роль аутсорсинга в устойчивом развитии региональных экономических систем. *Региональная экономика: теория и практика*, 16(11), 1974-1990. <https://doi.org/10.24891/re.16.11.1974>, Furs I.N. (2023). Современные подходы к развитию рынка финансового аутсорсинга в странах СНГ. *Экономические науки*, 28(6), 67-75.

<sup>4</sup> Shodmonov Sh.Sh. (2020). Moliyaviy boshqaruvda autorsing xizmatlarining samaradorlik omillari. *Iqtisodiyot va ta'lim*, 3(2), 15-24., Vahobov A.V. (2021). Raqamli iqtisodiyot sharoitida moliyaviy xizmatlar bozorini rivojlantirish mexanizmlari. *O'zbekiston moliya jurnali*, 6(1), 45-53., Xodiev B.Y. (2019). Xizmatlar sektorida autorsingning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati. *Innovatsion iqtisodiyot va boshqaruv*, 12(4), 77-85., Salayev S.K. (2025). Moliyaviy autorsing xizmatlari bozori rivojlanishini takomillashtirishning SWOT tahliliga asoslangan innovatsion mexanizmlari. *Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot*, (7)7, 202-213., G'aniev U.A. (2022). O'zbekistonda moliyaviy autorsing xizmatlarining xalqaro standartlarga moslashuvi. *Moliya va bank ishi*, 14(3), 98-110., Doschanov T., Ataev J.E. (2018). Specific features of formation and development of agricultural products market in Uzbekistan // *Central Asian Problems of Modern Science and Education*, 3(3), 131-135., Mamurov M.Q. (2018). Xizmatlar eksportini rivojlantirishda autorsingning o'rni. *O'zbekiston iqtisodiy sharhi*, 5(9), 32-41., Abdullayeva N.M. (2023). Kichik biznes va tadbirkorlik faoliyatida autorsing xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlari. *Iqtisodiyot va innovatsiyalar*, 11(2), 56-67., Yusupov Sh. (2020). O'zbekiston sharoitida moliyaviy autorsing xizmatlarini rivojlantirish istiqbollari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 4(2), 55-63., Ergashev B. (2021). Korxonalarda moliyaviy boshqaruv samaradorligini oshirishda autorsing xizmatlarining o'rni. *Moliyaviy tahlil jurnali*, 9(3), 88-96., Karimova G. (2019). Moliya va buxgalteriya hisobida autorsing xizmatlarini joriy etishning nazariy asoslari. *O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi*, 12(5), 33-41., Tursunov M. (2022). Raqamli iqtisodiyot

финансового управления и повышения эффективности в условиях цифровой экономики до ускорения адаптации к международным стандартам и диверсификации сектора услуг.

Их исследования научно доказали, что финансовый аутсорсинг снижает издержки, повышает эффективность предприятий и играет важную социально-экономическую роль в поддержке малого бизнеса и предпринимательства. Наряду с этим были сформированы современные теоретические и прикладные рекомендации по применению аутсорсинговых механизмов в интеграции международных стандартов финансовой отчётности и аудита. В последние годы финансовый аутсорсинг всё более рассматривается как стратегический фактор, ускоряющий цифровизацию, расширение экспорта услуг, укрепление доверия инвесторов и интеграцию в глобальные финансовые потоки.

На этой основе в Республике Узбекистан он оценивается не только как инструмент повышения внутренней эффективности, но и как ключевой механизм устойчивого экономического развития и роста конкурентоспособности. Неполная разработанность теоретических и прикладных основ рынка финансового аутсорсинга обусловила необходимость проведения углублённых исследований и научного обоснования механизмов его дальнейшего развития.

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках научного проекта в соответствии с планом научно-исследовательских работ Ургенчского государственного университета имени Абу Райхана Беруни.

**Целью исследования является** анализ деятельности всех хозяйствующих субъектов, функционирующих на рынке финансового аутсорсинга в Республике Узбекистан, в частности в Хорезмской области.

**Задачи исследования:**

провести глубокий научный анализ теоретико-методологических основ рынка услуг финансового аутсорсинга, последовательно раскрыть экономическую сущность аутсорсинговых теорий и этапы их развития;

обосновать объективную необходимость РФАУга, раскрыть его роль и функциональные задачи в национальной экономике;

---

sharoitida moliyaviy outsorsing xizmatlar bozorini rivojlantirish omillari. Innovatsion iqtisodiyot va boshqaruv, 15(1), 104-113., Mamatqulova Z. (2023). Xizmatlar eksportida moliyaviy outsorsingning o'zmi va istiqbollari. Xalqaro iqtisodiy tadqiqotlar jurnali, 18(6), 74-82., Abdurahmonov D. (2024). O'zbekiston Respublikasida moliyaviy outsorsing xizmatlarini milliy va xalqaro standartlarga moslashtirish masalalari. Iqtisodiy islohotlar va amaliy tadqiqotlar, 20(2), 45-57., Qalmuratov B.S. (2024). Iqtisodiyotni tartibga solishning pul - kredit siyosati. Journal of innovations in scientific and educational research 6(10), 17-22., Toshmatov R.X. (2024), Правовая основа деятельности операторов платёжных систем. Рынок, деньги и кредит, № 2, 45-51., Сауханов Ж.К. (2018). О нормативном коэффициенте экономической эффективности. Экономика и социум, 406-411., Shixiev R.M. (2024). Kompaniyalar ushın brending dizayn jaratiwdiń áhmiyeti, konferensiyası, Nukus, 326-329., Утемуратова Г. (2023). Хизмат кўрсатиш соҳасида давлат-хусусий шерикчилигининг шакллари, моделлари ва механизмлари. Бердақ атындағы ҚМУ Хабаршысы 59 (1), 60-61., Otajanov Q. (2022). Peculiarities of outsourcing services effectiveness assessment. Science and education in Karakalpakstan, 4/1(28), 103-110. Saidov D.R. (2022) Business development tendencies of cars in the republic of Uzbekistan. Экономика и предпринимательство, №6, 956-961.

разработать стратегико-структурную концепцию выбора и применения финансового аутсорсинга, предусматривающую определение механизмов оптимизации издержек на основе теории транзакционных издержек;

комплексный анализ цепочки поставок финансового аутсорсинга, сегментов оказания услуг, а также объёма и перспектив рынка развитых стран на основе изучения опыта зарубежных государств;

провести экономико-статистический анализ факторов и тенденций развития РФАУга в Республике Узбекистан, включая динамическую оценку объёмов финансовых услуг, бухгалтерских услуг и аудиторской деятельности;

осуществить эмпирический анализ уровня территориального развития РФАУга в Хорезмской области, определив на основе соответствующих показателей количество предприятий, структуру занятости, объём рынка и процессы инфраструктурного развития;

анализировать качество и вероятностные характеристики РФАУга, а также совершенствовать методiku оценки рыночных процессов на основе координатной модели, графика вероятностей и показателей качества;

разработать инновационные механизмы развития рынка услуг финансового аутсорсинга, определив перспективные направления на основе SWOT-анализа, теории игр и моделей прогнозирования;

разработать методологию комплексной системной оценки рынка услуг финансового аутсорсинга, сформировав интегрированный механизм оценки на основе диагностических показателей национального и регионального уровней;

разработать научно обоснованные предложения и рекомендации по совершенствованию механизмов развития РФАУга и обеспечить их согласование со стратегиями устойчивого развития национальной экономики.

**Объектом исследования** являются все хозяйствующие субъекты, функционирующие на рынке услуг финансового аутсорсинга в Республике Узбекистан, в частности в Хорезмской области.

**Предметом исследования** выступают социально-экономические отношения, связанные с совершенствованием механизмов развития рынка услуг финансового аутсорсинга.

**Методы исследования.** В процессе научного исследования были использованы абстрактно-методологическое логическое мышление, индукция и дедукция, сравнительный анализ и теоретико-практический синтез, экономико-статистический и эмпирический анализ, метод композитной индексации, математико-геометрическая пространственная стратегическая оценка на основе индикаторов SWOT-SCPM, а также модельные подходы ERCI, SEI, Q-SEI, матричная координатная модель 4×4, модель TROP на основе теории игр, а также модели ARIMA и ARMAX.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

оценка эффективности рынка услуг финансового аутсорсинга Хорезмской области была усовершенствована на основе определения стратегических дифференциальных пороговых зон “отлично” ( $3.9 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 5.0$ ), “хорошо”

( $3.4 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 3.8$ ), “удовлетворительно” ( $2.4 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 3.3$ ) и “неудовлетворительно” ( $1.0 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 2.3$ );

инновационный механизм принятия решений, обеспечивающий системно-интеграционный стратегический баланс между показателями рынка услуг финансового аутсорсинга, был усовершенствован с точки зрения расширения возможностей для провайдеров финансового аутсорсинга по внедрению цифровых услуг, управлению рисками, определению оптимального баланса, повышению операционной эффективности и применению инновационных управленческих решений;

обосновано предложение по оптимизации управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности провайдеров финансового аутсорсинга, на основе определения нормативных пороговых значений динамического развития рынка услуг финансового аутсорсинга Хорезмской области ( $\Delta S = 19.98\%$ ), перспективной активизации ( $\Delta O = 7.86\%$ ), усиления слабых сторон ( $\Delta W = 2.80\%$ ) и сегментов потенциальных угроз ( $\Delta T = 10.44\%$ );

прогнозные значения на 2025-2029 годы, разработанные на основе многовариантных эконометрических моделей интегральной оценки факторов, влияющих на рынок услуг финансового аутсорсинга Хорезмской области, были сформированы.

**Практические результаты исследования заключаются в следующем:**

была разработана теоретико-методологическая модель РФАУга, в которой систематизированы экономическая сущность аутсорсинга, его функциональные задачи и этапы развития, а также предложен концептуальный подход, адаптированный к условиям национальной экономики;

на основе опыта зарубежных стран были адаптированы к условиям Республики Узбекистан сервисные сегменты, цепочка поставок и инфраструктурные подходы, характерные для развитых государств, в рамках национальной модели развития финансового аутсорсинга;

была разработана система экономико-статистической оценки рынка услуг финансового аутсорсинга Республики Узбекистан, в рамках которой выявлены объёмы услуг, динамика бухгалтерской и аудиторской деятельности, а также основные тенденции их развития;

механизм территориального развития РФАУга Хорезмской области был разработан, и на основе показателей количества предприятий, структуры занятости, объёма услуг и динамики инфраструктуры была предложена методика территориальной диагностики для внедрения в практику;

были разработаны комплексные индикаторы оценки услуг финансового аутсорсинга, включающие инфраструктуру рынка, виды услуг, тенденции сотрудничества и квалификационные стандарты, которые могут быть применены при принятии решений в государственном и частном секторах.

**Достоверность результатов исследования** определяется применёнными в диссертации теоретико-методологическими подходами и научно-методическими основами, обоснованностью выбранных методов и надёжностью

использованных официальных источников, верификацией проведённого анализа и опытно-экспериментальных результатов с использованием математико-статистических методов, а также подтверждением разработанных выводов, предложений и рекомендаций их внедрением в практику и одобрением уполномоченными институциональными структурами.

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

Научная значимость исследования заключается в том, что разработанные теоретико-методологические подходы, концептуальная модель и аналитические выводы формируют методологическую базу для научного совершенствования механизмов развития РФАУга. Предложенные механизмы и модели служат научным источником для оценки экономической эффективности аутсорсинга, выявления взаимного влияния ресурсных факторов и обоснования направлений повышения конкурентоспособности. Полученные результаты могут быть использованы в образовательном процессе по дисциплинам «Экономика услуг», «Инновационный менеджмент», «Цифровая экономика», «Организация аутсорсинговой деятельности», а также в научно-исследовательских институтах при моделировании, мониторинге и прогнозировании экономических процессов.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования его результатов при разработке региональных программ, «дорожных карт» и отраслевых концепций, направленных на регулирование деятельности провайдеров финансового аутсорсинга, рациональное использование ресурсов, создание новых рабочих мест и повышение региональной экономической активности.

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных системных научных подходов по совершенствованию механизмов развития рынка услуг финансового аутсорсинга:

предложение по совершенствованию оценки эффективности рынка услуг финансового аутсорсинга Хорезмской области на основе определения стратегических дифференциальных пороговых зон “отлично” ( $3.9 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 5.0$ ), “хорошо” ( $3.4 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 3.8$ ), “удовлетворительно” ( $2.4 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 3.3$ ) и “неудовлетворительно” ( $1.0 < \text{РФАУ}_{\text{коор.точ.}} \leq 2.3$ ) было внедрено в практику Торгово-промышленной палатой Республики Узбекистан (Справка Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан № 02-05-33-13336 от 26.11.2025 года). Реализация данного научного предложения способствовала повышению качества услуг и уровня конкурентоспособности, а также создала возможности для каждого провайдера чётко определить свою стратегическую зону развития и эффективно направлять ресурсы;

предложение по совершенствованию инновационного механизма принятия решений, обеспечивающего системно-интеграционный стратегический баланс между индикаторами рынка услуг финансового аутсорсинга и направленного на расширение возможностей провайдеров финансового аутсорсинга по внедрению цифровых услуг, управлению рисками, определению оптимального баланса, повышению операционной эффективности и применению инновационных управленческих решений, было внедрено в практику Торгово-промышленной

палатой Республики Узбекистан (справка Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан № 02-05-33-13336 от 26.11.2025 года). Внедрение данного научного предложения в практику послужило методологической основой для провайдеров финансового аутсорсинга, функционирующих в Хорезмской области, при внедрении цифровых услуг, управлении рисками, повышении операционной эффективности и реализации инновационных решений;

предложение по оптимизации принятия решений, направленных на повышение эффективности провайдеров финансового аутсорсинга за счёт определения нормативных границ динамического развития рынка финансового аутсорсинга Хорезмской области ( $\Delta S=19.98\%$ ), перспективной активизации ( $\Delta O=7.86\%$ ), усиления слабых сторон ( $\Delta W=2.80\%$ ) и сегментов потенциальных угроз ( $\Delta T=10.44\%$ ) было внедрено в практику Торгово-промышленной палатой Республики Узбекистан (справка Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан № 02-05-33-13336 от 26.11.2025 года). Реализация данного научного предложения используется в системе мониторинга рынка в качестве индикаторов раннего предупреждения и способствует снижению рисков и обеспечению экономической устойчивости в региональной инвестиционной политике;

прогнозные показатели на 2025-2029 годы, разработанные на основе многовариантных эконометрических моделей интегральной оценки факторов, воздействующих на рынок услуг финансового аутсорсинга Хорезмской области, были внедрены в практику Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан (справка Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан № 02-05-33-13336 от 26.11.2025 года). Внедрение данной научной разработки обеспечило создание научно обоснованной системы мониторинга регионального развития, в рамках которой ежегодно оцениваются эффективность рынка, уровень использования ресурсов и динамика роста человеческого капитала.

**Апробация результатов исследования.** Результаты научной работы были обсуждены на 3 республиканских и 5 международных научно-практических конференциях.

**Публикационная активность результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационной работы отражены в 18 научных публикациях, включая 2 статьи в авторитетных международных изданиях, 8 статей в национальных журналах, признанных ВАК, и 8 тезисов в материалах международных и республиканских научно-практических конференций.

**Структура и объем содержания диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, а общий объём составляет 173 страницы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснована актуальность проведённого исследования, раскрыты его цель и задачи, объект и предмет, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики Узбекистан, изложены научная новизна и практические результаты, раскрыта

научная и практическая значимость полученных выводов, представлены сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **“Теоретико-методологические основы развития рынка услуг финансового аутсорсинга”**, изложены теоретико-методологические основы развития рынка услуг финансового аутсорсинга (РФАУ), раскрыты его экономическая сущность и концептуальное содержание, представлена передовая зарубежная практика по развитию рынка финансового аутсорсинга, а также освещены нормативно-правовые и институциональные основы регулирования данной сферы.

Понятие аутсорсинга сформировалось во второй половине XX века и с 1980-х годов получило широкое практическое распространение. Термин происходит от выражения “outside resource using” - «использование внешних ресурсов»<sup>5</sup>. Оно не имеет конкретного автора и является результатом эволюции экономического управления и стратегических потребностей. Современные научные трактовки финансового аутсорсинга опираются на теорию транзакционных издержек, ресурсно-ориентированный подход, концепцию ключевых компетенций, анализ затратной эффективности, стратегическое управление, агентскую теорию, а также процессы цифровой трансформации и принципы ESG.

Эти концепции сформировались в рамках экономико-технологических условий разных периодов и сегодня образуют интегрированную теоретико-практическую базу для анализа и развития РФАУ. Его эволюция определяется сочетанием практического опыта, теоретических исследований, воздействием экономических факторов и вкладом ведущих ученых.

В 1970-1990-е годы вспомогательные финансовые функции, такие как бухгалтерский учёт, начисление заработной платы и выставление счетов-фактур, постепенно передавались внешним исполнителям, причём процесс в основном был обусловлен практическими потребностями, тогда как теоретические основы ещё не были полностью систематизированы. В этот период компания ADP, став мировым лидером в сфере payroll-услуг, эмпирически продемонстрировала экономическую эффективность аутсорсинга (см. таб. 1).

В 1990-2000-е годы внедрение международных финансовых стандартов, развитие моделей shared service centers и глобальное перераспределение сервисных функций обозначили институциональный этап развития финансового аутсорсинга. В этот период, опираясь на теорию транзакционных издержек и ресурсно-ориентированный подход (RBV), компании Deloitte, PwC, EY и KPMG существенно расширили услуги в сфере аудита и налогового планирования<sup>6</sup>. С начала 2020-х годов формируется цифрово-интеллектуальный этап: интеграция AI, RPA и принципов ESG обеспечивает переход к удалённым и устойчивым моделям управления, соответствующим требованиям постпандемийной среды и кибербезопасности. В рамках Digital Outsourcing Theory и ESG-based outsourcing компании UiPath и ведущие ESG-провайдеры становятся ключевыми драйверами рынка.

---

<sup>5</sup> Corbett M.F. (2004). The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

<sup>6</sup> Williamson O.E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York, NY: Free Press.

Таблица 1

Этапы развития рынка услуг финансового аутсорсинга<sup>7</sup>

Этап	Основные характеристики	Причины	Научная основа	Примеры
1. Начальный этап (1970-1990 гг.)	Вспомогательные фин. функции (зарплата, выставление счетов) передавались внешним испол.	Рост объёма бух. и налог. функций; расширение услуг по расчёту заработной платы.	Практический опыт, теоретическая база ещё не сформирована.	ADP-мировой лидер в сфере payroll-аутсорсинга.
2. Этап институционализации (1990-2000 гг.)	Появились специал. компании фин. аутсорсинга; произошло сегментирование отчётности и ауд.	Внедрение международных стандартов (IFRS, GAAP); развитие SSC.	Теория транзакционных издержек (Coase, Williamson), рес.-ориент. подход (RBV, Barney).	Deloitte, PwC, EY, KPMG; экспорт услуг в Индию и Филиппины.
3. Этап цифровизации (2000-2010 гг.)	Внедрение облачной бухгалтерии, удалённого мониторинга и IT-автоматизации.	Разви. интернета и IT-инфрастр., появление возможностей прог. управ.	Business Process Reengineering (BPR).	QuickBooks, Xero, SAP, Oracle-финансовые платформы.
4. Этап стратегический (2010-2020 гг.)	Развитие комплексных фин. управ. услуг на основе ВРО и КРО.	Потребность в повышении конкурент., бюджет, и аналитике на осн. внеш. эксперт.	Теория ключевых компетенций (Prahalad & Hamel).	TMF Group, Accenture - глобальный финансовый консалтинг.
5. Этап цифрового интеллектуального развития (2020 г. - н.в.)	Формирование интеллектуального финан. аутсор., интегрированного с AI, RPA и ESG-подходами.	Пандемия, циф. транс., кибербез., усиление ESG-требований.	Digital Outsourcing Theory, ESG-based outsourcing, Cost-benefit (Giertl).	UiPath- RPA-автомат. фин. аутсорсинг ESG-отчётности.

В результате финансовый аутсорсинг вышел за рамки обычной операционной функции и превратился в стратегически-инновационную и социально ответственную систему управления, став важным звеном глобальной финансовой архитектуры. Соответственно, теория оценки трактует его не как статичную, а как многофакторную и динамичную систему, соответствующую международным стандартам и поддерживающую принятие стратегических решений; такой подход позволяет определять ресурсный потенциал, качество услуг, конкурентные преимущества и направления развития, формируя научную основу для оптимизации экономической политики и корпоративной стратегии.

Стратегическая структурная концепция в форме пирамидальной модели объединяет процессы внедрения и развития в последовательные этапы. Каждый её уровень - направленных на повышение эффективности, снижение транзакционных издержек и укрепление конкурентных преимуществ (см. рис. 1).

Положения и инструкции, формирующие фундамент финансовой аутсорсинговой системы, обеспечивают её экономико-правовую базу и создают институциональные механизмы устойчивого функционирования рынка. Рациональное распределение кадров способствует эффективному использованию квалифицированной рабочей силы, повышая качество и

<sup>7</sup> Источник: авторская разработка.

оперативность услуг, тогда как стандартизация и нормирование обеспечивают единообразие процессов и ускоряют их адаптацию к международным требованиям. Выбор аутсорсера является ключевым стратегическим решением, определяющим оптимальный баланс между качеством, затратами и надёжностью. Завершающий уровень системы - «Услуги финансового аутсорсинга», обеспечивающие эффективность рынка, рациональное использование ресурсов и высокий уровень удовлетворённости клиентов.

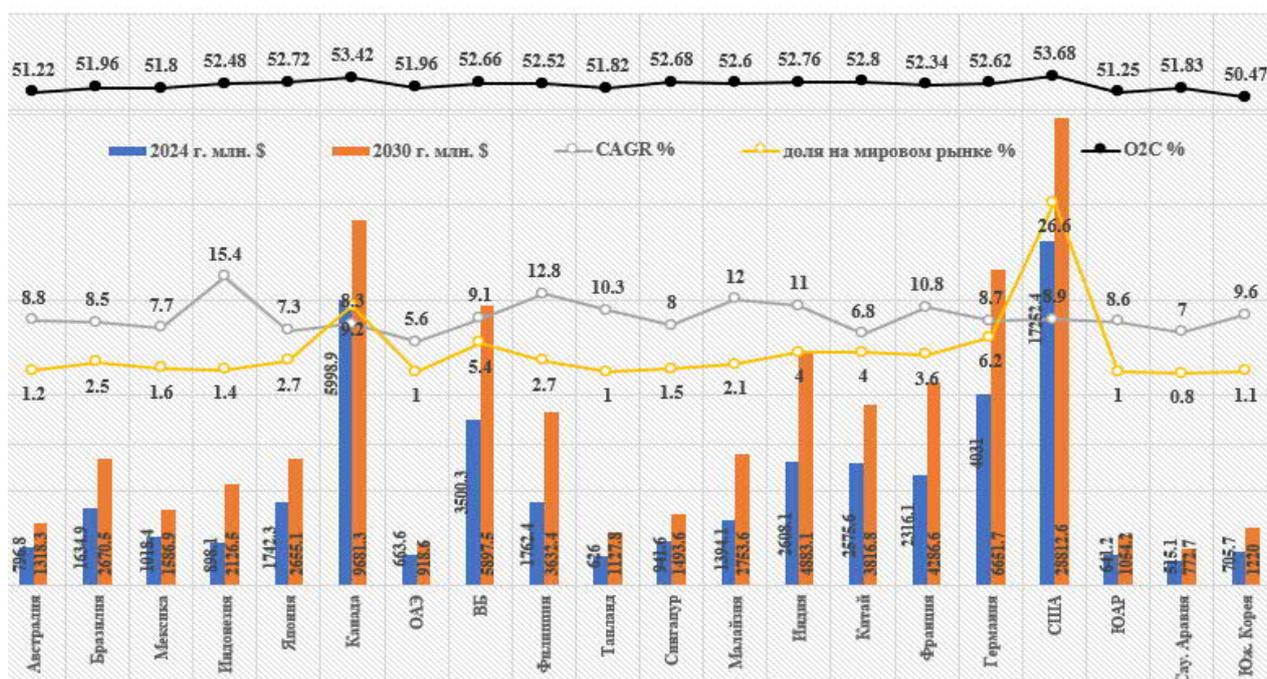


**Рисунок 1. Стратегико-структурная концепция выбора услуг финансового аутсорсинга<sup>8</sup>**

Указанная концепция подтверждает объективную необходимость аутсорсинга: выполнение функций внутри организации требует высоких постоянных затрат, усиливает кадровый дефицит и формирует инвестиционную нагрузку, тогда как аутсорсинг снижает издержки и позволяет сосредоточить ресурсы на основной деятельности. В условиях глобализации расширение аутсорсинга усиливает необходимость формирования глобальной цепочки поставок финансовых услуг.

В разрезе типов предприятий: сегмент МСП ожидается вырастет с 20326.8 млн. долл. в 2024 году до 35781.5 млн. долл. в 2030 году (CAGR=9.9%); крупные предприятия - с 44532.6 млн. долл. до 74960.2 млн. долларов (CAGR=9.1%). Следовательно, более быстрый рост сегмента МСП играет ключевую роль в расширении рынка. В региональной динамике развитые страны продолжают оставаться ключевым драйвером роста. Объём РФАУга США, согласно прогнозам, увеличится с 17252.4 млн. долл. в 2024 году до 28812.6 млн. долл. к 2030 году (CAGR=8.9%); его доля на мировом рынке составляет 26.6 %, что позволяет стране сохранять лидирующие позиции (рис. 2).

<sup>8</sup> Источник: авторская разработка.



**Рисунок 2. Объём и перспективы развития рынка услуг финансового аутсорсинга в развитых странах<sup>9</sup>**

В Канаде, Германии и Франции спрос на финансовый аутсорсинг последовательно растёт. Так, размер рынка в Канаде увеличится с 5998.9 млн. долл. В 2024 году до 9681.3 млн. долл. к 2030 году (CAGR=8.3%). В Германии - с 4031.0 млн. долл. до 6651.7 млн. долл. (CAGR=8.7%). Это свидетельствует о стремлении данных стран оптимизировать издержки и усиливать конкурентоспособность посредством аутсорсинга.

В Азиатско-Тихоокеанском регионе также наблюдаются высокие темпы роста: в то время как в Республике Корея, Японии и Сингапуре фиксируется динамичное расширение, в Малайзии объём рынка, как прогнозируется, увеличится с 1394.1 млн. долл. в 2024 году до 2753.6 млн. долл. к 2030 году (CAGR=12%). Это свидетельствует об усилении региональной интеграции и ускорении внедрения инновационных финансовых решений.

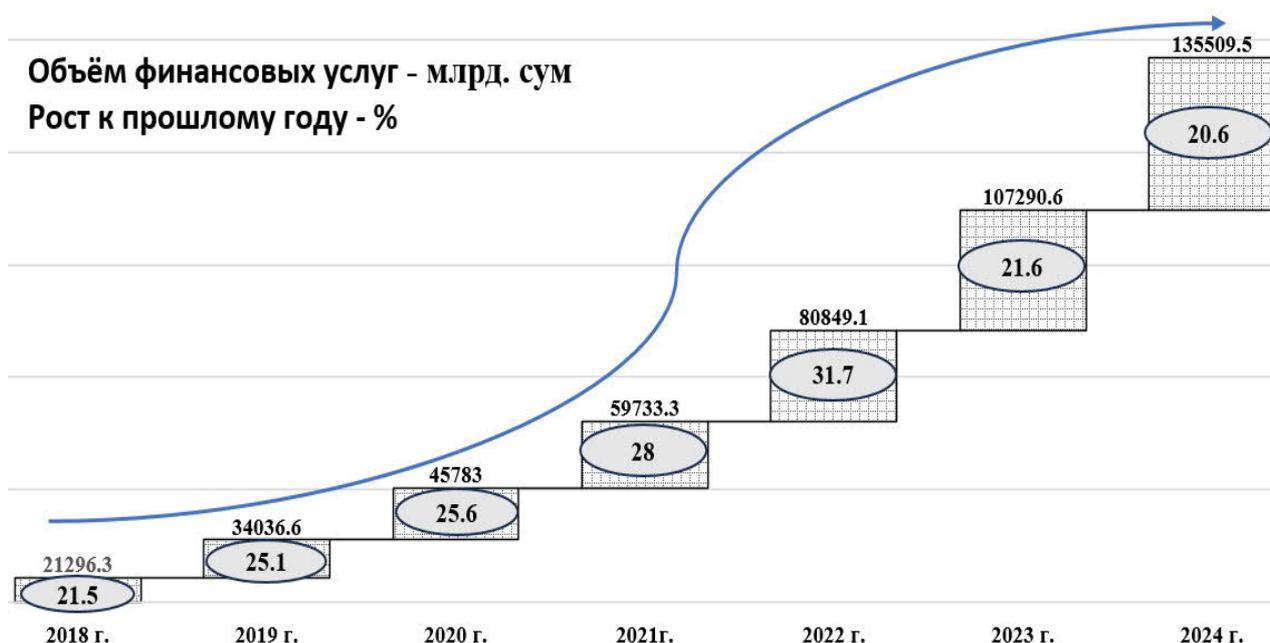
Системная классификация компаний по этапам развития на рынке услуг финансового аутсорсинга упрощает аналитический процесс, создаёт научную основу для выбора стратегии, рационального распределения ресурсов и повышения эффективности, а также обеспечивает условия для устойчивого роста сектора и разработки адресных мер поддержки на уровне экономической политики.

Во второй главе диссертации, озаглавленной «**Оценка факторов и тенденций развития рынка услуг финансового аутсорсинга**», проведён экономический анализ факторов и тенденций развития рынка услуг финансового аутсорсинга в Республике Узбекистан, выполнен статистический факторный анализ уровня регионального развития РФАУга осуществлён эмпирический

<sup>9</sup> Разработано автором на основе данных с [www.grandviewresearch.com](http://www.grandviewresearch.com).

анализ стратегического состояния и инфраструктурного развития РФАУга в Хорезмской области.

В Республике Узбекистан сфера услуг устойчиво расширяется: по итогам 2024 года её доля в ВВП составила 47.4 %. Добавленная стоимость всё больше опирается на знания и интеллектуальный труд, в этом процессе финансовые услуги превратились в наиболее динамично растущий сегмент. В 2024 году объём финансовых услуг достиг 135.5 трлн. сумов, что составляет 16.5 % от общего объёма услуг, при этом годовой рост равнялся 20.6 %. Эти показатели подтверждают роль отрасли в эффективном распределении ресурсных потоков и поддержании макроэкономической стабильности (рис. 3).



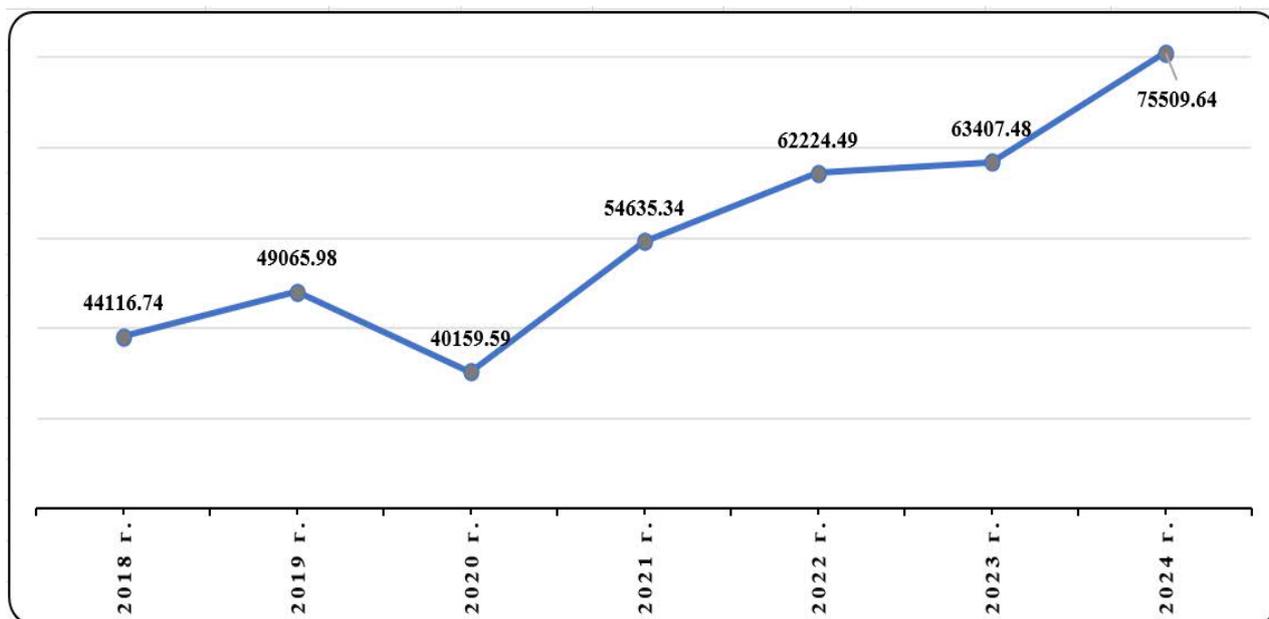
**Рисунок 3. Динамика объёма финансовых услуг Республики Узбекистан<sup>10</sup>**

Финансовые услуги усиливают финансовую дисциплину предприятий, повышают прозрачность расчётов и эффективность риск-менеджмента. Этап аутсорсинга (бухгалтерский учёт, аудит, налоговая отчётность, консалтинг) отражает институциональное становление отрасли: предприятия оптимизируют издержки, концентрируются на основной деятельности и перераспределяют ресурсы в более капитализированные направления.

Ключевое преимущество финансового аутсорсинга заключается в том, что он расширяет доступ предпринимательских субъектов к профессиональным инструментам финансового управления, ускоряет интеграцию с международными стандартами и способствует увеличению объёма и качества экспортируемых услуг. В стране РФАУ активно формируется в структуре стратегических сервисов. Усиление рыночной инфраструктуры, профессиональных стандартов и диверсификации услуг существенно расширит в ближайшие годы возможности высокоэффективного экспорта финансового аутсорсинга.

<sup>10</sup> Разработано автором на основе данных [www.stat.uz](http://www.stat.uz).

В Хорезмской области объём услуг финансового аутсорсинга последовательно увеличивается, что способствует росту экономической активности, ускорению оборота капитала и повышению уровня монетизации. Согласно статистическим данным, показатель в 44.12 млрд. сумов в 2018 году достиг 75.51 млрд. сумов в 2024 году, что свидетельствует об увеличении примерно в 1.71 раза за семь лет (рис. 4).



**Рисунок 4. Объём рынка услуг финансового аутсорсинга Хорезмской области в 2018-2024 годах (млн. сумов)<sup>11</sup>**

В 2024 году территориальная концентрация РФАУ в Хорезмской области была сосредоточена преимущественно в городе Ургенч, который обеспечил 63 % регионального рынка при объёме услуг 31.5 млрд. сумов и расходах 19.8 млрд. сумов. Такой удельный вес отражает доминирующее положение областного центра, высокую концентрацию бизнес-субъектов и клиентов, а также сравнительно развитую ИКТ-инфраструктуру. Данная ситуация указывает на высокий уровень централизации экосистемы финансового аутсорсинга и необходимость оценки последствий территориальной диспропорции.

Несмотря на то что региональный рынок ещё не сформирован полностью, Хорезмская область располагает достаточными экономическими данными для объективного анализа его состояния, оценки динамики развития и разработки стратегических механизмов. При комплексном исследовании основными критериями выступают потребность хозяйствующих субъектов в аутсорсинговых услугах, их экономические возможности, уровень инфраструктурного обеспечения и конкурентоспособность провайдеров финансового аутсорсинга.

Объём и структура рынка, число предприятий, их оборотные средства, расходы, фонд заработной платы и уровень занятости формируют основу для оценки состояния сектора. На этой базе рассчитывается Композитный Индекс

<sup>11</sup> Разработано автором на основе данных [www.stat.uz](http://www.stat.uz).

(КІ), обеспечивающий комплексное отражение межрегиональных различий, степени специализации и рыночного потенциала. В отличие от традиционных статистических показателей, освещающих отдельные параметры, композитный подход даёт целостную, территориально-экономическую и трудоресурсную оценку рынка. КІ интегрирует разнородные экономические данные через нормализацию, стандартизацию и взвешенную агрегацию, что позволяет проводить сравнение, ранжирование и стратегическую диагностику районов. Результаты показывают существенные территориальные различия, обусловленные диспропорциями в ресурсах, уровне активности и инфраструктуре. Поэтому КІ обладает высокой научно-практической значимостью для регионального анализа, стратегического планирования и обеспечения экономического баланса.

По итогам 2024 года город Ургенч занимает лидирующую позицию с показателем КІ, равным 0.434. Наиболее низкие значения КІ зафиксированы в районах Тупроккала (0.006), Шовот (0.009), Кушкупир (0.010) и Янгибазар (0.011). Данная ситуация свидетельствует о недостаточной сформированности РУФА в этих территориях, а также о слабой организационной и информационно-инфраструктурной среде (табл. 2).

**Таблица 2**

**Аналитическая динамика композитного индекса оценки территориального развития рынка услуг финансового аутсорсинга<sup>12</sup>**

2024 г.		2020-2024 годы		2018-2024 годы		2018-2020 годы	
Ургенч г.	0.434	Ургенч г.	0.454	Ургенч г.	0.465	Ургенч г.	0.485
Ханка	0.172	Ханка	0.165	Ханка	0.155	Ханка	0.144
Хива р.	0.164	Хива р.	0.135	Хива р.	0.120	Хива р.	0.101
Ургенч р.	0.064	Ургенч р.	0.071	Ургенч р.	0.072	Ургенч р.	0.071
Янгиарык	0.053	Янгиарык	0.062	Янгиарык	0.054	Янгиарык	0.043
Хазарасп	0.029	Хазарасп	0.027	Хазарасп	0.028	Хива г.	0.031
Хива г.	0.019	Хива г.	0.020	Хива г.	0.025	Хазарасп	0.030
Гурлан	0.016	Гурлан	0.015	Гурлан	0.017	Гурлан	0.020
Багат	0.014	Багат	0.014	Багат	0.016	Шават	0.019
Янгибазар	0.011	Кушкупыр	0.012	Кушкупыр	0.015	Кушкупыр	0.019
Кушкупыр	0.010	Шават	0.009	Шават	0.014	Багат	0.018
Шават	0.009	Янгибазар	0.009	Янгибазар	0.010	Янгибазар	0.011
Тупроккала	0.006	Тупроккала	0.005	Тупроккала	0.007	Тупроккала	0.008

**Лидером рынка** является город Ургенч, который во всех анализируемых периодах демонстрирует максимальное значение КІ и формирует центральный кластер развития услуг финансового аутсорсинга в регионе. Это обусловлено развитой инфраструктурой, высокой концентрацией квалифицированной рабочей силы, значительным числом хозяйствующих субъектов и сравнительно высоким уровнем заработной платы, что привело к формированию конкурентоспособного кластера услуг и консолидации рынка.

<sup>12</sup> Разработано автором на основе данных [www.stat.uz](http://www.stat.uz).

**Стабильно растущие территории** - Ханкинский, Хивинский и Ургенчский районы - по динамике развития и уровню региональной устойчивости следуют за городом Ургенчем. Их сравнительно высокие значения КИ связаны с развитой транспортно-логистической инфраструктурой, близостью к центральным зонам и устойчивым спросом на финансовые услуги.

**Средним потенциалом территории** - город Хива, а также Янгиарикский, Хазараспский и Гурланский районы - характеризуются умеренными значениями КИ. При наличии ресурсного потенциала и базовой инфраструктуры активность рынка аутсорсинговых услуг здесь остаётся недостаточной. Расширенное внедрение цифровых технологий и комплексная поддержка субъектов малого и среднего бизнеса могут ускорить формирование устойчивой экосистемы аутсорсинговых услуг на этих территориях.

**Территории с низким потенциалом** - Кушкупирский, Тупроккалинский, Боготский, Шаватский и Янгиазарский районы - демонстрируют минимальные значения КИ и характеризуются слабой сервисной инфраструктурой, нехваткой квалифицированных кадров и уязвимой бизнес-средой.

Интегральное состояние, измеренное с использованием КИ, чётко выявило доминирование центрального кластера, траекторию восхождения районов со средним потенциалом и институциональную уязвимость территорий с низкой базой. Трансляция стандартов, создание инкубационных центров и запуск совместных сервисных платформ представляются оптимальными решениями для обеспечения непрерывности рынка и устойчивости качества предоставляемых услуг.

В рамках исследования для устранения статистических расхождений и оценки состояния рынка по пользовательскому профилю в Хорезмской области был проведён анкетный опрос среди 293 представителей и 345 пользователей услуг. Полученные результаты стали значимым научно-практическим источником для анализа территориального распределения РФАУ, соотношения спроса и предложения и региональных условий их использования. Данные показывают, что финансовый аутсорсинг становится всё более востребованным инструментом снижения издержек и оптимизации операционных процессов у предпринимателей. Наибольшая доля респондентов приходится на город Ургенч (21%) и Ургенчский район (15%), что обусловлено их экономической активностью, концентрацией финансовых институтов и развитой сферой услуг. В районах Хива, Ханка, Богот, Хазарасп, Гурлан, Кушкупир и Тупроккала доля респондентов значительно ниже из-за ограниченной инфраструктуры и меньшего числа субъектов, предоставляющих услуги.

Финансовыми аутсорсинговыми услугами преимущественно пользуются субъекты малого и среднего бизнеса и индивидуальные предприниматели. К основным потребителям относятся ИП (21%), ООО (17%) и фермерские хозяйства (14%). Услуги в основном предоставляются нанятыми финансовыми специалистами (22%), а также ИП и ООО (по 19%). Такая структура отражает децентрализованный, гибкий и быстро реагирующий на спрос характер финансового аутсорсинга в регионе.

Этап оформления услуг является важным критерием, отражающим правовую надёжность и институциональную устойчивость отрасли. Согласно полученным результатам, 34% обслуживающих организаций оформляют акт по

завершении работ, а 31% - осуществляют документирование посредством электронной цифровой подписи. Это свидетельствует о росте уровня правовой легитимности и цифровой надёжности в сфере РФАУ.

Эмпирическая оценка стратегического положения финансового аутсорсинга в Хорезме на основе пользовательского профиля позволила охватить в единой системе показатели, связанные с местоположением и доступностью услуг. Такой подход одновременно выявляет территориальную концентрацию, сосредоточение качества услуг в центральных узлах и признаки фрагментации на периферийных территориях. В результате региональная политика, по всей видимости, должна быть направлена на сохранение силы центральных узлов при одновременном укреплении инфраструктурного и информационного слоя на периферии.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **“Направления и перспективы совершенствования механизмов развития рынка финансовых аутсорсинговых услуг в Хорезмской области”**, разработаны комплексная системная оценка состояния развития РФАУ, инновационные механизмы его совершенствования на основе SWOT-анализа, а также определены перспективные направления дальнейшего развития РФАУ в регионе.

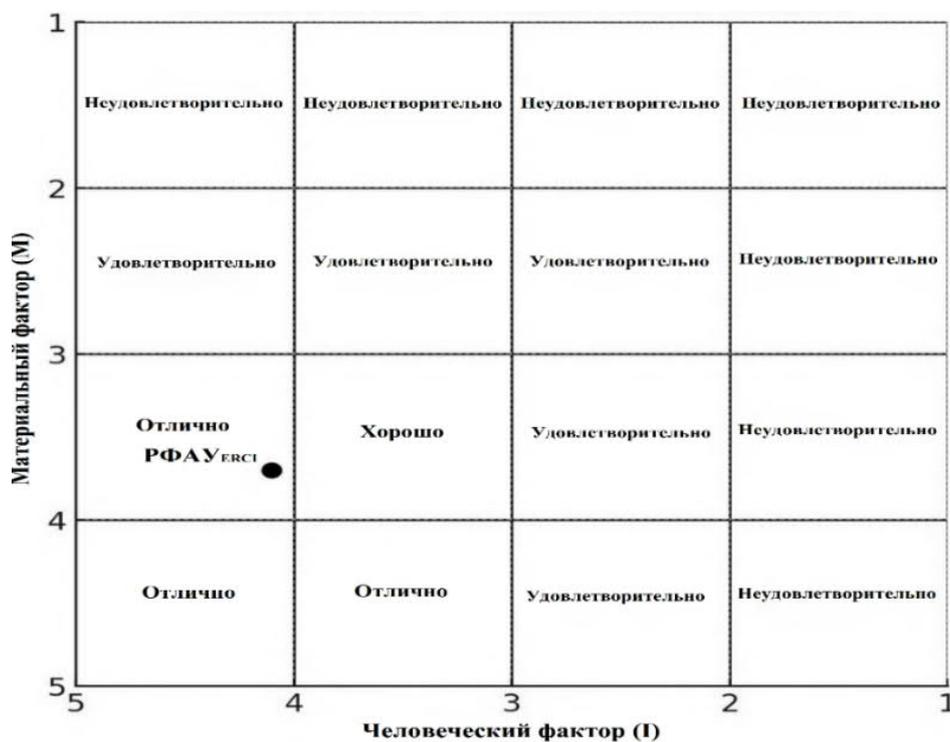
В современной мировой экономике сектор услуг является одним из ключевых драйверов устойчивого роста. Разработанная координатная модель качественной оценки РФАУ позволяет одновременно в визуальном и статистическом формате анализировать влияние человеческого ресурса (I) и материально-технической инфраструктуры (M). Положение сектора задаётся координатами (I, M), что обеспечивает зональную оценку уровня качества предоставляемых услуг на координатном поле.

При оценке качества используется 4×4 стратегическая зональная модель РФАУ<sub>ERCI</sub>, основанная на математическом анализе и геометрическом размещении показателей. Расчётное значение РФАУ<sub>ERCI</sub>≈1.11 отражает относительное равновесие между человеческим фактором (I=4.1) и материальным фактором (M=3.7).

Согласно критериям OECD Efficiency Framework, диапазон РФАУ<sub>ERCI<sub>cp.</sub></sub> → 0.75 – 0.89 характеризует высокий уровень эффективности. Полученное значение РФАУ<sub>ERCI<sub>cp.</sub></sub> = 0.78 показывает, что рынок использует ресурсы примерно на 78%. Согласно методике Всемирного банка по оценке финансовой устойчивости и рисков, организации с РФАУ<sub>ERCI<sub>cp.</sub></sub> ≥ 0.75 относятся к структурам с эффективным финансовым менеджментом, высоким инвестиционным потенциалом и готовностью к участию в тендерных проектах. Следовательно, уровень РФАУ<sub>ERCI<sub>cp.</sub></sub> = 0.78 является достаточным основанием для включения организаций финансового аутсорсинга в международные цепочки финансового партнёрства. (см. рис. 5).

Текущее положение финансового аутсорсинга соответствует зоне стабильности. Это означает, что состояние близко к устойчивому, однако остаётся чувствительным к колебаниям. При ослаблении человеческого фактора или материальной базы значение РФАУ<sub>ERCI<sub>cp.</sub></sub> может опуститься ниже 0.75, что сместит организацию в зоны “Хорошо” или “Удовлетворительно”.

Такое смещение непосредственно влияет на качество услуг, уровень конкурентоспособности и рентабельность. Поэтому поддержание стабильного значения  $RFAU_{ERCI}$  требует постоянного мониторинга, внедрения систем управления качеством и использования международного опыта.



**Рисунок 5. Состояние РФАУ на основе модели ERСI<sup>13</sup>**

На основе координат  $RFAU_{I_{\text{коор.точ.}}} = 4.1$  и  $RFAU_{M_{\text{коор.точ.}}} = 3.7$  общее состояние рынка финансовых аутсорсинговых услуг, согласно расчётам модели  $RFAU_{ERCI}$ , относится к зоне “Отлично”, что свидетельствует о высоком потенциале человеческого и материально-технического капитала в данном секторе (табл. 3).

**Таблица 3**  
**Границы матричных координатных зон модели РФАУ<sub>ERCI</sub><sup>14</sup>**

Зона	Человеческий фактор (I)	Материальный фактор (M)
Отлично	$3.9 < RFAU_{I_{\text{коор.точ.}}} \leq 5.0$	$3.9 < RFAU_{M_{\text{коор.точ.}}} \leq 5.0$
Хорошо	$3.4 < RFAU_{I_{\text{коор.точ.}}} \leq 3.8$	$3.4 < RFAU_{M_{\text{коор.точ.}}} \leq 3.8$
Удовлетворительно	$2.4 < RFAU_{I_{\text{коор.точ.}}} \leq 3.3$	$2.4 < RFAU_{M_{\text{коор.точ.}}} \leq 3.3$
Неудовлетворительно	$1.0 < RFAU_{I_{\text{коор.точ.}}} \leq 2.3$	$1.0 < RFAU_{M_{\text{коор.точ.}}} \leq 2.3$

При комплексном качественном анализе РФАУ особую значимость приобретает взаимосогласованность между человеческими ресурсами и материально-техническими факторами. В данном процессе оценки, сформированные на основе индикаторов, показывают, что уровень согласованности и балансировки этих двух категорий ресурсов соответствует

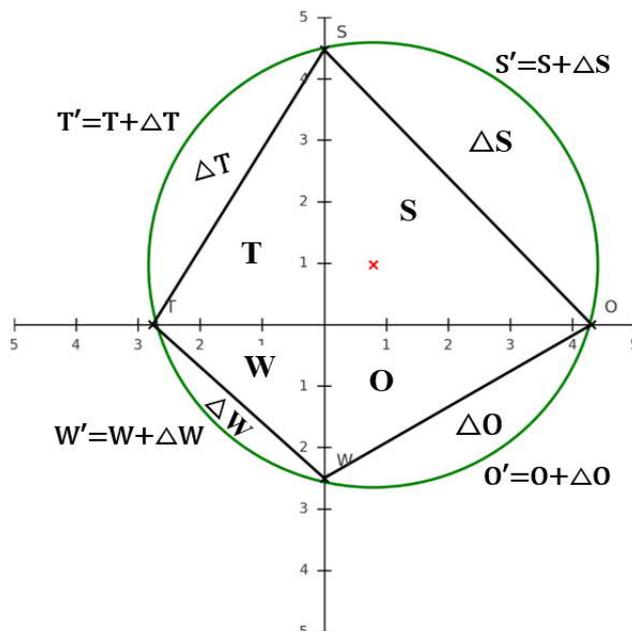
<sup>13</sup> Источник: авторская разработка.

<sup>14</sup> Источник: авторская разработка.

зоне “Отлично”. Полученный результат свидетельствует о максимальной степени гармонизации ресурсов, что отражает высокий уровень качества рынка и указывает на стратегический характер эффективности предоставляемых услуг.

Благодаря данным научно обоснованным подходам РФАУ в Республике Узбекистан может преобразоваться не просто в дополнительный сегмент сферы услуг, но и подняться до уровня стратегического инфраструктурного сектора. Это, в свою очередь, будет способствовать укреплению внутренней рыночной устойчивости, развитию цифровой экономики и повышению степени интеграции с международными финансовыми системами.

В данном исследовании разработанная модель SWOT-Strategic Based Coordinate Positioning Model (SWOT-SCPM) трансформирует традиционную методологию SWOT в двухмерную координатную систему, приводя её к полной математико-геометрической структуре на основе понятий пространственного центра тяжести, секторных приоритетных площадей и зон SWOT-дисперсии ( $S'$ ,  $W'$ ,  $O'$ ,  $T'$ ). В данной модели неопределённость при принятии решений и конкурентные условия моделируются посредством стратегических алгоритмов TROP (Риск-Конкуренция-Оперативность-Потенциал), основанных на теории игр, а прогнозные значения каждой стратегической зоны выбираются в процессе оптимизации. В результате модель SWOT-SCPM выступает не только стратегическим инструментом оценки, но и инновационным цифровым механизмом, выполняющим функции научно обоснованного прогнозирования и стратегического управления. SWOT-анализ формирует траекторию стратегического менеджмента и устойчивого роста для РФАУ (см. Рис. 6).



**Рисунок 6. Размещение координатных точек SWOT – SCPM<sub>РФАУ</sub><sup>15</sup>**

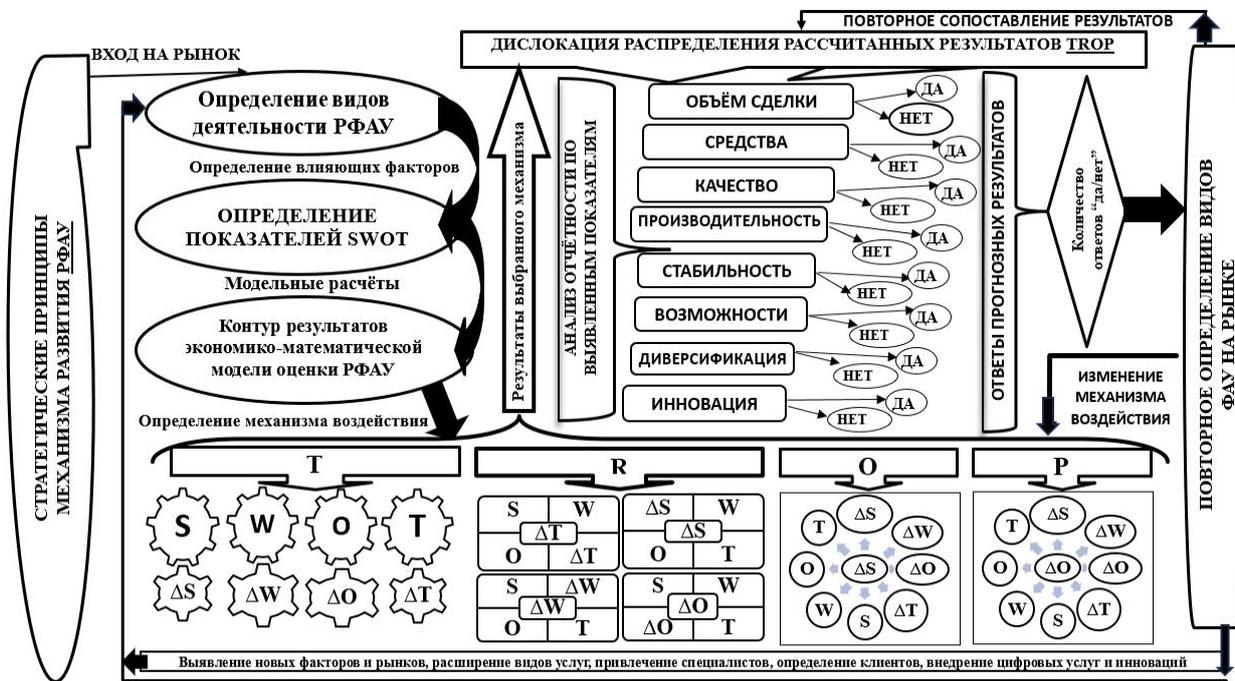
Представленный метод является математически оптимальным подходом к определению параметров окружности, которая минимально отклоняется от заданного набора точек - четырёх координат SWOT анализа - и одновременно охватывает их внешним контуром. Такая окружность отражает не только

<sup>15</sup> Источник: авторская разработка.

геометрически оптимальное покрытие, но и стратегическую предельную границу РФАУ. Расчёты показывают, что доля сильных индикаторов составляет  $S'=43.99\%$ , возможностей -  $O'=19.61\%$ , угроз -  $T'=26.00\%$ , слабых сторон -  $W'=10.40\%$ . В модели восемь секторов ( $S, \Delta S, W, \Delta W, O, \Delta O, T, \Delta T$ ) формируют комплексные стратегические зоны, каждая из которых имеет свою удельную долю и оказывает прямое или косвенное влияние на динамику рынка.

Сектор  $\Delta S$  (19.98%) отражает динамическую траекторию развития зоны  $S$ . В данной зоне сосредоточены индикаторы, усиливающие имеющиеся сильные стороны (цифровые технологии, лидерство, управление конфликтами, менеджмент), которые обладают потенциалом обеспечения результатов. Зона  $\Delta O$  (7.86%) представляет собой перспективное направление активизации сектора  $O$ . Индикаторы, размещённые в данной зоне (финансовая самостоятельность, система KPI, модульная организация качества услуг), способствуют преобразованию внешних возможностей в конкретные проекты. Зона  $\Delta T$  (10.44%) отражает вероятность усиления угроз. Индикаторы, относящиеся к данной зоне (недостаточная мотивация, слабое развитие критического мышления, неспособность к освоению инновационных идей), при отсутствии своевременного реагирования могут существенно усилить стратегический риск сектора  $T$ . Зона  $\Delta W$  (2.80%) включает индикаторы, которые могут способствовать дальнейшему усилению существующих слабостей.

Разработка механизмов в РФАУ служит научно-аналитической основой для выбора устойчивых стратегий и обеспечения рыночного равновесия. На этой же основе построена модель TROP, которая опирается на механизмы стратегического принятия решений в рамках теории игр (Рис. 7).



**Рисунок 7. Инновационный механизм модели SWOT – SCPM<sub>TROP</sub> для РФАУ (на основе теории игр)<sup>16</sup>.**

Начальные этапы механизма включают определение видов деятельности, идентификацию SWOT-индикаторов и их моделирование в экономико-

<sup>16</sup> Источник: авторская разработка.  
50

математических координатах, что образует взаимосвязанные аналитико-расчётные стадии. На этом основании организации формируют собственные стратегические позиции; в терминах теории игр это соответствует доигровой фазе, когда участники оценивают внутренние и внешние возможности и фиксируют свои позиции в координатном пространстве модели SWOT-SCPM.

Ключевой этап механизма TROP заключается в выборе одного из четырёх подходов - риск, конкуренция, оперативное действие или потенциал, что соответствует “фазе выбора стратегии” в теории игр. Конкурентное преимущество на рынке финансового аутсорсинга обеспечивается уникальными внутренними ресурсами - квалифицированными кадрами, передовыми технологиями и специализированными услугами, развитие которых формирует стратегическое превосходство.

Модель SWOT – SCPM<sub>TROP</sub>, основанная на теории игр, позволяет оценивать взаимодействие SWOT-секторов и прогнозировать оптимальные стратегические решения. Формирование региональных аутсорсинговых центров усиливает потенциал услуг, экономическую активность и занятость, тогда как цифровизация повышает качество и скорость сервисов. Международная аккредитация кадров дополнительно укрепляет экспортный потенциал сектора. Совершенствование нормативно-правовой базы и мониторинг на основе модели SWOT-SCPM обеспечивают стратегическую устойчивость отрасли, а адаптация услуг к международным стандартам способствует интеграции Узбекистана в глобальные аутсорсинговые сети.

Для Хорезмской области на 2025-2029 годы разработаны прогнозные значения ряда показателей, отражающих развитие финансовых аутсорсинговых услуг. С этой целью был проведён сравнительный анализ различных моделей, и на основе существующих критериев были отобраны прогнозы с наивысшим уровнем достоверности. В частности, для прогнозирования количества предприятий и сотрудников, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги в Хорезмской области, а также объёма оборотных средств были выбраны следующие модели.

$$(1 - L)KS_t = 5.9 - 0.82 * (1 - L)KS_{t-1} - \varepsilon_{t-2} - 21.27 * D \quad (1)$$

$$z = (12.67) \quad (-1.98) \quad (-2.19) \quad (-2.88) \quad R^2 = 0.94$$

Здесь, KS - количество предприятий, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги в Хорезмской области (единиц); time - временной тренд, начинающийся с 2014 года; D - дополнительный фактор, введённый для отражения изменения, произошедшего в 2020 году.

$$IS_t = -78.08 * D + 1.13 * IS_{t-1} \quad (2)$$

$$z = (-3.42) \quad (29.96) \quad R^2 = 0.99$$

Здесь, IS - количество работников в предприятиях, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги в Хорезмской области (единиц).

$$AM_t = -15406.3 * D + 0.67 * AM_{t-1} + 0.51 * AM_{t-2} \quad (3)$$

$$t = (-4.11) \quad (3.46) \quad (2.44) \quad R^2=0.99$$

Здесь, АМ - объём оборотных средств предприятий, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги в Хорезмской области (в млн. сумов).

Разработанные модели обладают высокой степенью достоверности, что позволяет применять их для формирования прогнозных значений. Согласно полученным прогнозам, темпы прироста числа предприятий, предоставляющих аутсорсинговые услуги в области, колеблются в пределах 7.4-3.2 %, что отражает относительно нестабильную динамику. Межгодовые различия не превышают 1 процентного пункта; фиксируемая в отдельные годы разница в 2 единицы связана лишь с округлением - в исходных расчётах расхождение стабильно составляет одну единицу. В целом количество предприятий возрастает в 1.27 раза по сравнению с 2024 годом (см. Таб. 4).

Для определения численности работников предприятий, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги в Хорезмской области, был проведён анализ ряда эконометрических моделей, среди которых распределённая лаговая модель оказалась наиболее оптимальной. Учитывая временные запаздывания, она обеспечивает логическую последовательность динамики занятости. Прогноз показывает устойчивый ежегодный рост занятости в среднем на 13.5 %, и к 2029 году численность работников достигнет 589 человек, что в 1.89 раза превышает уровень 2024 года. Такой прирост отражает активизацию трудовых ресурсов, расширение масштабов деятельности предприятий и дальнейшую диверсификацию сектора услуг.

**Таблица 4**

**Прогнозные значения количества предприятий и работников, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги в Хорезмской области, а также объёма их оборотных средств<sup>17</sup>**

Годы	Количество предприятий	Темпы роста	Численность работников	Темпы роста	Объём оборотных средств	Темпы роста
<b>2024</b>	116	103.5	312	124.8	75509.6	119.1
<b>2025</b>	125	107.4	354	113.5	83202.8	110.2
<b>2026</b>	129	103.2	402	113.5	94585.0	113.7
<b>2027</b>	136	105.8	457	113.5	106167.0	112.2
<b>2028</b>	141	103.4	519	113.5	119781.0	112.8
<b>2029</b>	148	105.0	589	113.5	134860.0	112.6

Для повышения точности анализа были изучены показатели оборотного капитала, и подтверждена применимость распределённой лаговой модели. Результаты показывают, что наряду с ростом численности работников увеличивается финансовая мощность и устойчивость предприятий. Оборотные средства демонстрируют высокие темпы роста: в ближайшие пять лет среднегодовой показатель составит 12.3 %, а общий объём достигнет 134860 млн. сумов, что в 1.79 раза превышает уровень 2024 года. Это также подтверждает последующий рост оборотного капитала в расчёте на одно предприятие. Если в 2024 году данный показатель составлял 650.9 млн. сумов, то к 2029 году он

<sup>17</sup> Источник: авторская разработка.

возрастёт до 913.7 млн. сумов, увеличившись в 1.4 раза. Полученные результаты свидетельствуют о дальнейшем развитии финансовых аутсорсинговых услуг в Хорезмской области: число предприятий увеличится в 1.27 раза, численность работников - в 1.89 раза, а объём оборотных средств - в 1.79 раза. Это подтверждает, что происходящие изменения отражают не только количественный рост, но и расширение масштабов деятельности предприятий сектора.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе комплексных анализов и полученных результатов, направленных на совершенствование механизмов развития рынка финансовых аутсорсинговых услуг, сформирована система научно обоснованных выводов, ориентированных на обеспечение устойчивой и высокоэффективной траектории роста данного рынка.

1. Согласованная интерпретация эволюции финансового аутсорсинга на микро-, мезо- и макроуровнях является научной новизной, поскольку отражает многослойность рыночных процессов. Такой подход позволяет рассматривать аутсорсинг как стратегический механизм международной экономической интеграции. В перспективе важной задачей становится согласование мониторинга аутсорсинга с макроэкономической политикой.

2. Новизна состоит в интерпретации финансового аутсорсинга в микро-мезо-макро взаимосвязи как “ускорителя”, объединяющего рост эффективности предприятий, снижение отраслевых фрикций и повышение национальной конкурентоспособности. Это подтверждает, что многоуровневая согласованность укрепляет устойчивость системы.

3. Новизна заключается в концепции финансового аутсорсинга как глобальной цепочки поставок, основанной на международных стандартах и объединяющей триаду качество-риск-прозрачность в единую систему управления. Стандартизированные процессы обеспечивают единообразие результатов и контроля. В этой связи целесообразно ведение “карты соответствия стандартов” для выбора оптимальной траектории адаптации.

4. Интегральная оценка по композитному индексу выявила доминирование центрального кластера, рост территорий со средним потенциалом и институциональную уязвимость низовых районов. Трансляция стандартов, инкубационные центры и совместные сервисные платформы представляются оптимальными инструментами для обеспечения непрерывности рынка и стабильности качества.

5. Разработана 4×4 координатная матрица, оценивающая качество финансового аутсорсинга на пересечении двух ресурсов - человеческого капитала (I) и материально-технической базы (M). Зональность по пятибалльной шкале Лайкерта (“Отлично”, “Хорошо”, “Удовлетворительно”, “Неудовлетворительно”) определяется аналитическими порогами. Конструкция даёт монотонный и независимый от единиц измерения критерий, что позволяет обосновать размещение точки Хорезма (I=4.1; M=3.7) в позитивной зоне и сформировать стратегическую карту качества.

6. В координатной системе выявлен конус нестабильности по зонам, а вероятность смещения в нижние зоны на основе дисперсии индикаторов оценивается по формуле

$$РФАУ_{\text{дисп.отр.}} = 1 - \left(1 - РФАУ_{I_{\text{дисп.отр.}}}\right) * \left(1 - РФАУ_{M_{\text{дисп.отр.}}}\right).$$

В системе факторов материального и человеческого капитала формируется концентрация на интегрированном рынке услуг, где инфраструктура финансового аутсорсинга выступает первичной опорой устойчивости.

7. Для диапазона  $РФАУ_{ERCI_{\text{cp.}}} = 0.78$  оцениваемого как “высокий, но требующий обновления”, предлагается порог экспортной готовности: при  $РФАУ_{ERCI_{\text{cp.}}} \geq 0.75$  сертификация по стандартам ISO/IEC становится экономически оправданной. Критерий требует согласованности ресурсов и готовности к внешней среде, при которой документирование качества становится условием операционной устойчивости.

8. Алгоритм модели TROP в пространстве SWOT-SCPM рассчитывает векторы  $\Delta S$ ,  $\Delta W$ ,  $\Delta O$ ,  $\Delta T$  для четырёх сценариев и обновляет их в форме  $S'$ ,  $W'$ ,  $O'$  и  $T'$ . Выбор одного сценария с последующей перекалибровкой повышает точность идентификации; при балансировке индикаторов возникает равновесие типа Нэша, что минимизирует риск ошибочной классификации.

9. В конкурентном сценарии индикаторы стремятся к равновесию (по логике теории игр Нэша), из-за чего центр смещается в направлении  $S'-O'$ . Такая динамика формирует контур экспортной готовности за счёт расширения портфеля и цифровых операций, подтверждая, что масштабирование платформы является ключевым механизмом устойчивого развития.

10. “SWOT-рыночный круг” и инверсная  $4 \times 4$  матрица Лайкерта раскрывают стратегический контур и внутреннюю дисперсию системы. Смещение центра в верхний квадрант указывает на усиление качества и устойчивости, а сужение радиуса - на снижение риска. Использование этих параметров как комплексных критериев упрощает управление и стандартизирует сравнение.

11. Критерии риска определяются соотношениями  $S'$ ,  $O'$ ,  $W'$  и  $T'$ . При  $T' \uparrow + W' \uparrow \geq 36.4\%$  приоритет получает модуль управления рисками и страхования; при  $O' \uparrow + S' \uparrow \geq 63.6\%$  - внешняя кооперация и каналы расширения; при доминировании  $S'$  - ускоряются диверсификация и формирование экспортно-ориентированных линий. Эти правила действуют как практический алгоритм, непосредственно связанный с используемой метрикой.

12. Сравнительные экономико-эконометрические расчёты по Хорезмской области показывают, что к 2029 году число предприятий, предоставляющих финансовые аутсорсинговые услуги, достигнет примерно 148, что соответствует 1.27-кратному росту по сравнению с 2024 годом. В таких условиях целесообразно углублять цепочку создания стоимости и усиливать клиентскую сегментацию для сохранения общей рентабельности.

13. Распределённая лаговая модель показывает, что к 2029 году занятость в секторе достигнет около 589 человек, что соответствует 1.89-кратному росту по сравнению с базовым периодом. Увеличение среднего числа работников на одно предприятие с 2.7 до 4.0 указывает на переход рынка от принципа “масштаб” к принципу “мощность” и требует чёткого планирования квалификационных уровней и траекторий сертификации для обеспечения устойчивого эффекта.

**SCIENTIFIC COUNCIL ON AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
PhD.03/30.01.2020.I.20.06 AT KARAKALPAK STATE  
UNIVERSITY NAMED AFTER BERDAKH**

---

**URGENCH STATE UNIVERSITY NAMED AFTER ABU RAYHAN BERUNI**

**BABADJANOV UMIDBEK KAMILDJANOVICH**

**IMPROVING THE MECHANISMS FOR DEVELOPING THE FINANCIAL  
OUTSOURCING SERVICES MARKET**

**08.00.05 - Economics of service sphere branches**

**ABSTRACT**

**of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) in economic sciences**

**Nukus - 2025**



## INTRODUCTION (abstract of the thesis of the Doctor of Philosophy (PhD))

**The purpose of the research work:** The purpose is to develop scientifically substantiated and practically applicable recommendations and proposals aimed at improving the mechanisms for the development of the financial outsourcing services market (FOSM).

**The tasks of the research work** include the following:

to analyze the theoretical and methodological foundations of the FOSM and to explain the economic essence and development stages of outsourcing theories;

research the need for developing the FOSM and to identify its role in the economy.

to develop a strategic concept for selecting and applying FOSM and to define cost-optimization mechanisms based on transaction cost theory;

to analyze the supply chain of FOSM, service segments, market size, and development prospects of advanced countries based on the study of foreign experience;

to analyze the factors and development trends of the FOSM, including the dynamic assessment of financial, accounting, and auditing service volumes;

to analyze the development of the FOSM by identifying enterprise numbers, employee composition, market size and infrastructural development indicators;

to analyze the quality and probabilistic aspects of FOSM and to enhance the methodology for evaluating market processes using the coordinate model;

to develop innovative mechanisms for the FOSM and to identify promising directions using SWOT analysis, game theory, and forecasting models;

to develop a system-based evaluation methodology for the FOSM and to establish an integrated assessment mechanism using national and regional diagnostic indicators;

to develop scientifically grounded proposals for improving the mechanisms and to align them with the national economy's sustainable development strategies.

**The object of the research work** comprises all economic entities operating in the FOSM in Uzbekistan, particularly those functioning in Khorezm.

**The scientific novelty of the research work is as follows:**

The efficiency of the FOSM in Khorezm has been evaluated through an improved methodology based on the delineation of strategic differential boundary zones as “excellent” ( $3.9 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 5.0$ ), “good” ( $3.4 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 3.8$ ), “satisfactory” ( $2.4 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 3.3$ ) and “unsatisfactory” ( $1.0 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 2.3$ );

The innovative decision-making mechanism, which ensures system-integrated strategic balance among the indicators of the FOSM, has been improved in terms of expanding opportunities for financial outsourcing providers to introduce digital services, manage risks, determine optimal balance, enhance operational efficiency, and implement innovative management solutions;

A proposal for optimizing decision-making aimed at enhancing the efficiency of financial outsourcing providers has been substantiated by identifying the normative boundaries of FOSM in Khorezm, including dynamic development ( $\Delta S = 19.98\%$ ), prospective activation ( $\Delta O = 7.86\%$ ), strengthening of weaknesses ( $\Delta W = 2.80\%$ ), and threat-related potential risk segments ( $\Delta T = 10.44\%$ );

Based on multivariate econometric models for assessing factors influencing the FOSM in Khorezm, forecast values for 2025-2029 have been developed.

**Implementation of the research results.** Based on the results of the system-oriented scientific approach developed to improve the mechanisms for the development of the financial outsourcing services market:

The proposal to improve the evaluation of the efficiency of the FOSM in Khorezm region-based on the delineation of strategic differential boundary zones as “excellent” ( $3.9 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 5.0$ ), “good” ( $3.4 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 3.8$ ), “satisfactory” ( $2.4 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 3.3$ ) and “unsatisfactory” ( $1.0 < FOSM_{\text{coor.poi.}} \leq 2.3$ ) - has been implemented in practice by the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan (Certificate of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan № 02-05-33-13336 dated November 26, 2025). The implementation of this scientific proposal has enhanced service quality and competitiveness, enabling providers to clearly define their strategic development zones and allocate resources more effectively;

The proposal to improve the innovative decision-making mechanism that ensures system-integrated strategic balance among the indicators of the FOSM-enhancing opportunities for financial outsourcing providers to introduce digital services, manage risks, determine optimal balance, increase operational efficiency, and implement innovative management solutions-has been implemented in practice by the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan (Certificate of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan № 02-05-33-13336 dated November 26, 2025). The practical implementation of this proposal has created a methodological basis for financial outsourcing providers in Khorezm to introduce digital services, strengthen risk management, enhance operational efficiency, and apply innovative solutions;

The proposal to optimize decision-making aimed at improving the efficiency of financial providers-through identifying the normative boundaries of dynamic development ( $\Delta S=19.98\%$ ), prospective activation ( $\Delta O=7.86\%$ ), strengthening of weaknesses ( $\Delta W=2.80\%$ ) and threat-related potential risk segments ( $\Delta T=10.44\%$ ) of FOSM in Khorezm - has been implemented in practice by the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan (Certificate of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan № 02-05-33-13336 dated November 26, 2025). The practical implementation of this scientific proposal is used as an early-warning indicator within the market monitoring system and contributes to reducing risks and ensuring economic stability in the regional investment policy;

The forecast values for the period 2025-2029, developed on the basis of multivariate econometric models for the integrated assessment of factors influencing the FOSM in Khorezm, have been implemented in practice by the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan (Certificate of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan № 02-05-33-13336 dated November 26, 2025). The implementation of this proposal has enabled the creation of a science-based monitoring system within the development strategy, allowing annual assessment of market efficiency, resource utilization, and human capital growth.

**Dissertation structure and volume:** consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of references and appendices with the total size of 173 pages.

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

**I bo'lim (I часть; I part)**

1. Babadjanov U.K. Moliyaviy autsorsing xizmatlarining kuchli va zaif tomonlari tahlili // Xorazm Ma'mun Akademiyasi axborotnomasi. 2024-1/2. Xiva, 2025, ISSN 2091-573X, 92-98 betlar (08.00.00; №21).

2. Babadjanov U.K., Moliyaviy autsorsing nazariyalari va uning rivojlanish bosqichlari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal №10, 2025-yil oktabr. 768-772 betlar. TSUE 2025, ISSN 2992-8982

3. Babadjanov U.K. Особенности оценка результатов применения аутсорсинговых услуг в предприятиях // Xorazm Ma'mun Akademiyasi axborotnomasi. 2024-6/2. Xiva 2024, ISSN 2091-573 X, 168-174 betlar (08.00.00; №21).

4. Бабаджанов У.К. Оценка развития рынка финансовых аутсорсинговых услуг в Хорезмской области с помощью социологических опросов // Экономика и предпринимательство, № 9 (182) 2025 г., , [№ 9 \(182\) 2025 г. \(Vol. 19 Nom. 9\)](#), ISSN 1999-2300. стр. 1297-1302 (08.00.00; №29).

5. Babadjanov U.K. Iqtisodiy transformatsiyalashuv sharoitida autsorsing xizmatlarini tasniflash mezonlari // “Yangi O‘zbekistonda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish istiqbollari va xorij tajribasi” mavzusida Respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami. Toshkent. 2023-yil. 365-367-betlar.

6. Babadjanov U.K. Outsorsing xizmatlarining polimezonli tasniflash xususiyatlari // “Mintaqada innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari faoliyatini takomillashtirish” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari to‘plami. Urganch. 2023-yil 28-mart, 262-268 betlar.

7. Babadjanov U.K. Priority directions of outsourcing activity in developing countries // “Mintaqani kompleks ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari” mavzusida xalqaro ilmiy va amaliy konferensiya materiallari to‘plami. Urganch. 2023-yil 27-29-aprel. 166-169 betlar.

8. Babadjanov U.K. Purpose of financial outsourcing and some characteristics of justification of objective necessity // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты. Сборник статей XXXVII международной научно-практической конференции, состоявшейся 5 июня 2024 г. в г. Пенза стр. 74-76.

**II bo'lim (II часть; II part)**

9. Бабаджанов У.К. Аналитические методы и эконометрические модели комплексной оценки развития рынка финансовых аутсорсинговых услуг // Экономика и предпринимательство, № 10 (183) 2025 г., , [№ 10 \(183\) 2025 г. \(Vol. 19 Nom. 10\)](#), ISSN 1999-2300. стр. 951-959 (08.00.00; №29)

10. Babadjanov U.K. Moliyaviy autsorsing xizmatlari bozorini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari // “Yashil iqtisodiyotni rivojlantirishning

tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish yo‘llari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari. Urganch. 2025-yil 22-fevral 422-425 betlar.

11. Salayev S.K., Babadjanov U.K. Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozorining rivojlanishini kompleks baholashning analitik usullari va ekonometrik modellari // Xorazm Ma’mun Akademiyasi axborotnomasi. 2025-7/2. Xiva 2025, ISSN 2091-573 X, 55-59 betlar (08.00.00; №21).

12. Salayev S.K., Babadjanov U.K., Moliyaviy outsorsing xizmatlari bozori rivojlanishini takomillashtirishning SWOT tahliliga asoslangan innovatsion mexanizmlari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal №7, 2025-yil iyul. 202-213 betlar, <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>

13. Babadjanov U.K. O‘zbekistonda outsorsing xizmatlarining tasnifiy xususiyatlari // “Iqtisodiy tadqiqotlarga asoslangan oliy ma’lumotli iqtisodchi kadrlarni tayyorlash: muammolar va innovatsion yechimlar” mavzusida Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami. Buxoro. 2023-yil 6-iyun. 365-367-betlar.

14. Babadjanov U.K. The issue of application of the financial outsourcing model to business activity // Современные научные исследования актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XXXVII международной научно-практической конференции, состоявшейся 20 февраля 2024 г. в г. Пенза стр. 38-40.

15. Babadjanov U.K. Аутсорсинг хизматлари: мазмун моҳияти, шакллари, турлари ва хусусиятлари // Fan, ta’lim, innovatsiyalar: dolzarb muammolar va zamonaviy yo‘nalishlar. Mavzusida respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari. Urganch. 2023-yil 12-aprel 130-134 betlar.

16. Babadjanov U.K. Moliyaviy outsorsingning genezisi, muammolari va istiqbollari // Xorazm Ma’mun Akademiyasi axborotnomasi. 2024-10/2. Xiva 2024, ISSN 2091-573 X, 101-108 betlar (08.00.00; №21).

17. Atadzhanov K., Babadjanov U.K. Peculiarities of outsourcing services effectiveness assessment // Science and education in Karakalpakstan. Journal of Education. 2022. №4/1 (28), 103-110 betlar. (08.00.00; №23).

18. Babadjanov U.K. Moliyaviy outsorsing nazariyalari va ularning bozor samaradorligini baholash mexanizmlari // “Innovations in Science and Technologies” ilmiy-elektron jurnal. №9, 2/2025-yil, 181-186 betlar. ISSN:3030-3451, <https://doi.org/10.5281/zenodo.17399126>.



Avtoreferat «Qoraqalpoq davlat universiteti Axborotnomasi» jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o‘zaro muvofiqlashtirildi. (27.12.2025 yil)

Basıwǵa ruqsat berilgen waqtı 27.12.2025 j. Format – 60/84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
“Times” garniturası. Ofset usılında basıldı. Kólemi 4 b.t.  
Nusqası 60 dana. Buyırtpa №145-25/K  
«Miraziz Nukus» JShJ baspaxanasında basıldı  
Ózbekstan Respublikası baspa sóz hám xabar agentliginiń  
2018-jıl 16-maydaǵı № 11–3059 licenziyası.



