

ECONOSCITECH INTEGRATION

ISSUE
6

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
ELECTRONIC JOURNAL



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**



**American University
of Technology**

Powered by Arizona State University®

ISSN: 3060-5075



**Acceptance of articles
PUBLISHED MONTHLY**



**ARTICLE CONTRIBUTORS
PROFESSORS, SCHOLARS,
SPECIALISTS, AND RESEARCHERS**



Google
Scholar

**Academic
Resource
Index**
ResearchBib

BASE

OpenAIRE

doi
Digital
Object
Identifier

OPEN ACCESS

CONTACT:



+998 94 3540880



<https://econoscitech-integration-journal.uz>



2026

**EDITOR-IN-CHIEF:**

Zufarova Nozima Gulamiddinovna
DSc., Dean of Tourism Faculty, TSUE

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Makhmudov Nosir Makhmudovich
DSc., Prof., Academician

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Suyunov Dilmurod Xolmurodovich
Doctor of Economics (DSc), Professor,

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Allayarov Shamsiddin Amanullayevich
doctor of economics (DSc), professor

RESPONSIBLE SECRETARY:

Otaboyev Axmed Maxsudbek o'g'li
TSUE independent researcher

THE SCIENTIFIC-POPULAR
ELECTRONIC JOURNAL
"ECONOSCITECH-INTEGRATION"
HAS BEEN REGISTERED UNDER
THE NUMBER C-5669651 BY THE
AGENCY FOR INFORMATION AND
MASS COMMUNICATIONS (AOKA)
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN,
EFFECTIVE FROM OCTOBER 9, 2024.

In accordance with Resolution No. 384/6 dated April 10, 2026, issued by the Presidium of the Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan, this journal is included in the list of recommended international scientific publications for publishing the primary research findings of doctoral dissertations in the field of Economic Sciences.

Partners: Tashkent State University of Economics / American University of Technology in Tashkent (AUT)

Electronic publication, Issue 6. 374 pages.
Approved for publication on Iyun, 2026.

Editorial Board Members:

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich,
Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor



Teshabayev To'liqin Zakirovich,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor



Said Irandoust,
Doctor of Chemical Engineering Sciences,
Professor



Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor



Khudoykulov Sadirdin Karimovich,
Doctor of Economics, (DSc), Professor



Tokunaga Masahiro,
professor, PhD of Economics of the Faculty of
Business and Commerce



Debasis Das,
professor Department of Computer Science



Nitin Goje,
professor and Program Lead - Computer Science



Nargizakhon Shamshieva
Doctor of Economic Sciences, Professor



Rakhmonov Norim Razzakovich,
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Bayxonov Bahodirjon Tursunbayevich
Doctor of Science (DSc), Professor



Shomurodov Ravshan Tursunkulovich,
PhD, Associate Professor



Boymuratov Abduraxmat Djumayevich
Doctor of Philosophy (PhD) in Economics



Sharopova Nafosat Radjabovna
DSc, Associate Professor



Sultanova Kamila Mukhtorali Kizi
Master of Science

CONTENTS

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING TECHNOLOGICAL AND DIGITAL INNOVATIONS.....	10
Shakirxodjayeva Zuxra Rustamxanovna	
DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR IMPROVING INVESTMENT PROCESSES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY	16
Aliyeva Zilola Mamatvalyevna	
CURRENT STATE AND STRUCTURAL ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF SERVICE SECTORS IN TASHKENT CITY.....	23
Abdikayumov Bekzod Turdiniyozovich	
GREEN BONDS VS. SUSTAINABILITY LINKED LOANS: WHICH WORKS FOR INDUSTRIAL DECARBONISATION?	29
Ataxanov Umidbek Olimovich	
ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ БАНКА	34
Маликова Дилрабо Муминовна	
ECONOMETRIC MODELLING OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE TOURISM SECTOR: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	42
Pardayeva Ozoda Mamayunusovna	
AN INTEGRAL INDEX METHODOLOGY FOR ASSESSING THE INVESTMENT POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	49
Sayyora Bakhtiyorovna Nazirova	
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ, ПУБЛИЧНЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ФИНАНСЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЕ ГРАНИЦЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ.....	53
Срожиддинова Зарина Хайриддиновна	
BLOCKCHAIN-BASED FINANCIAL TRANSACTION MONITORING SYSTEM (SMART CONTRACTS, DECENTRALIZED DATABASE, AND AUDIT TRAILS)	58
Olimova Mukhlisa Vohidjon qizi	
FAMILY ENTREPRENEURSHIP AS A DRIVER OF EMPLOYMENT IN THE TOURISM SECTOR: REGIONAL DISPARITIES AND INSTITUTIONAL MECHANISMS IN UZBEKISTAN.....	65
Pardayeva Ozoda Mamayunusovna	
ANALYSIS OF THE MAIN STATISTICAL INDICATORS OF LABOR RESOURCE UTILIZATION IN SURXONDARYO REGION	72
Haydarova Dinora Atamurot qizi	
ASSESSING THE ROLE OF SPECIAL ECONOMIC ZONES IN REGIONAL ECONOMIC GROWTH ACROSS THE REGIONS OF UZBEKISTAN USING INTENSITY COEFFICIENTS AND CLUSTER ANALYSIS.....	77
Anvarkhonov Abdulatifkhon Jamshidkhon ugli	
TECHNICAL, ECONOMIC, AND ENVIRONMENTAL EFFICIENCY OF IMPLEMENTING AGRIVOLTAIC SYSTEMS IN UZBEKISTAN	85
Jabborov Shaymurod Akram o'g'li	
Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li	
Atoyeva Mohinur Amrilloevna	
Avazov Jonibek Azizbek o'g'li	
МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ТРАЕКТОРИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	91
Хазраткулова Лола Нармуминовна	
FINANCING GREEN PROJECTS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN: STATUS, CHALLENGES AND PROSPECTS	97
Qorriyeva Shahnoza Safarbayevna	

FORMULA-BASED DISTRIBUTION OF INTERGOVERNMENTAL TRANSFERS TO LOCAL BUDGETS IN UZBEKISTAN: A COMPARATIVE SIMULATION ANALYSIS BASED ON 2026 FORECAST INDICATORS.....	103
Umidjon Pardaev Sarvar Maxmudov	
GOVERNMENT FUNDING AND THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES: FINANCIAL PROMOTION MECHANISMS.....	115
Bahriddinov Nodirbek Zamirdinovich	
FORECASTING EXPORT AND IMPORT INDICATORS OF BUKHARA REGION	122
Ergashev Mirjon Yorqin o'g'li	
A CUSTOMER-ORIENTED INTEGRATIVE METHODOLOGICAL MODEL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST SERVICES IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY	130
Bakayev Ziyovuddinkhan Toshbolta ogli	
A PESTLI ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE HOUSING STOCK MANAGEMENT SYSTEM	139
Mamanazarov Oybek Shomurodovich	
ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT STATUS AND EXPORT ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP IN UZBEKISTAN	146
Khikmatullayeva Nargiza Jamoliddin kizi	
CHANGE MANAGEMENT DURING QUALITY ASSURANCE REFORM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	154
Urinov Bobur Nasilloevich	
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПАЛОМНИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В УЗБЕКИСТАНЕ	162
Каримова Дилафруз Садриддин кизи	
E-COMMERCE AS A DIGITAL FORM OF ENTREPRENEURSHIP IN INCREASING HOUSEHOLD INCOMES	167
Eshbayeva Shahnoza Fakhriddinovna	
ADVANTAGES OF IMPLEMENTING AN OCCUPATIONAL AND SKILLS MAPPING SYSTEM IN UZBEKISTAN'S LABOUR MARKET	172
S.B.Goyipnazarov S.M.Kurbanbaeva	
ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF FIXED ASSETS UTILIZATION IN RAILWAY ENTERPRISES: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN.....	178
Turdiyeva Irodaxon Ismoil qizi	
SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING RESOURCE USE IN THE CONTEXT OF A GREEN ECONOMY.....	183
Karimov Islombek Bekpolat o'g'li	
THE IMPACT OF ECOTOURISM ON REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT	
Samiev Siroj Saitovich Ochilova Guli Rashid kizi	
THE IMPACT OF RISK ALLOCATION ON INVESTMENT EFFICIENCY IN PUBLIC- PRIVATE PARTNERSHIP (PPP) PROJECTS	197
Khaydarova Charos Nizomiddinovna	
PROSPECTS FOR CHANGING THE VOLUME OF GRAPE CULTIVATION DUE TO THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE VITICULTURE COMPLEX.....	202
Boltaev Nazarbek Narzullaevich	
ЦИФРОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБОСНОВАНИЯ НАЧАЛЬНОЙ ЦЕНЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ: ПРОЗРАЧНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ.....	209
Тўхтасинов Бобомурод Исақжон ўғли	
ENHANCING FOREIGN DIRECT INVESTMENT INFLOWS IN THE POST-CRISIS ERA:	

AN ECONOMETRIC ANALYSIS OF UZBEKISTAN	215
Foziljon Rustamov Xazratkulovich	
CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE TEXTILE INDUSTRY	219
Musayeva Shoira Azimovna	
THE PECULIARITIES OF USING FOREIGN EXPERIENCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST AND RECREATIONAL AREAS	225
Makhliyo Umarova	
CHALLENGES OF ATTRACTING INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AND STRATEGIES FOR THEIR RESOLUTION	231
Aloviddin Zayniddinov Zayniddin ugli	
ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF SUCCESSFUL AGROTOURISM DESTINATIONS IN DIFFERENT COUNTRIES: RECOMMENDATIONS FOR UZBEKISTAN	237
Aktamov Olimjon Abdugani o'g'li	
ASSESSING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES EXPORT AT THE REGIONAL LEVEL	247
Alimova Shamsiya Abidovna	
ECONOMIC ESSENCE OF THE EXPORT POTENTIAL OF BUSINESS ENTITIES AND CLASSIFICATION OF THE FACTORS SHAPING IT: THE CASE OF BUKHARA REGION	254
Djurayeva Munira Sadillovna	
THE ROLE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ECONOMY OF BUKHARA REGION AND THEIR DEVELOPMENT TRENDS: AN ANALYSIS OF STRUCTURAL CHANGES AND REGIONAL CONCENTRATION	261
Azizjon Anvarovich Kadirov	
Nigina Djurayevna Yusupova	
IMPROVING THE ECONOMIC MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF BORDER TRANSPORT SYSTEMS	268
Ikromov Elyor Ibodulloevich	
ПУТИ ИНТЕГРАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ	273
Бобонарова Камола	
GREEN BONDS AND SOVEREIGN DEBT INSTRUMENTS FOR INFRASTRUCTURE ASSET RENEWAL: AN ANALYSIS OF FINANCIAL MECHANISMS	278
Suleimanov Farrukh	
ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCES	286
Qudratova Gulzoda Mahmudovna	
THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION SERVICES IN THE DIGITAL ECONOMY	291
Munisa Abdurakhmonova	
ECONOMETRIC MODELING OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH BASED ON THE COBBDOUGLAS PRODUCTION FUNCTION: A CASE STUDY OF SURXONDARYA REGION	296
Turaev Bakhtiyor Ergashevich	
GENERAL APPROACHES TO COST REDUCTION IN THE TEXTILE INDUSTRY	302
Kamola Saidova	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	307
Саитмуратов Саитмурат Машарип угли	
A CONCEPTUAL MODEL OF THE IMPACT OF INTERMEDIATION SERVICES ON BANK PERFORMANCE AND ITS STATISTICAL RESEARCH METHODOLOGY	314
Miraxmedov Jasur Isroilovich	
EMPLOYER BRANDING IN UZBEKISTAN: HOW TO BECOME AN EMPLOYER OF CHOICE FOR TALENT	320
Doniyorova Fotimabonu Alisher qizi	

FORMING THE COMMUNICATIVE CULTURE OF MANAGING PERSONNEL AND STUDENTS BASED ON A COMPETENCY-BASED APPROACH.....	325
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
MODERN APPROACHES TO FORMING A COMMUNICATIVE CULTURE OF STUDENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....	331
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND ANALYSIS OF MATERIAL COSTS IN OIL AND GAS INDUSTRY ENTITIES BASED ON MODERN MANAGEMENT REQUIREMENTS.....	336
Sa'dullayeva Sayyora Nasillo qizi	
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES AND BARRIERS TO THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN	341
Samieva Gulnoza Tokhirovna	
THE IMPACT OF EFFECTIVE UTILIZATION OF LABOR POTENTIAL ON THE SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF A REGION (A case study of the Khorezm region).....	348
Kutlimuratov Mansurbek Sattarovich	
CHARACTERISTICS OF CLUSTERING TEXTILE ENTERPRISES.....	354
Asadbek Eshniyozov	
THE ROLE OF EDUCATION AND CAPACITYBUILDING IN DEVELOPING THE ISLAMIC FINANCE INDUSTRY: A THEORETICAL AND COMPARATIVE ANALYSIS	358
Abdullaev Azamat Akbar o'g'li	
THE ROLE OF 5G TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE ECONOMIC PERFORMANCE OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES	366
Saidqosimova Umida Ibragimovna	
DIGITAL PLATFORMS AND THE EFFICIENCY OF INCLUSIVE EDUCATION: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	371
Kholmonov Shodiyor Karshiboyevich	
MAIN DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INTEREST RATE RISK MANAGEMENT PRACTICES IN COMMERCIAL BANKS OF UZBEKISTAN.....	377
Seitnazarov Daniyar Bakhadyrovich	
METHODOLOGY AND WAYS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SMALL INDUSTRIAL ZONES.....	385
Shodmonkulov Kamoliddin Murodillayevich	
MAIN DIRECTIONS AND PROSPECTS FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF INVESTMENTS IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION	391
To'rayev Jasurali To'rayevich	
IMPROVING THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SMALL INDUSTRIAL ZONES.....	395
Shodmonkulov Kamoliddin Murodillayevich	
ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РЕГИОНОВ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	399
Бутаева Сабина Холиёровна	
THE ROLE OF DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN INCREASING THE BRAND CAPITAL OF TOURISM ENTERPRISES	404
Zufarov Akmal Gulamiddinovich	
ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF INFRASTRUCTURE PROJECT FINANCING UNDER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP)	416
Shodiev Akmal O'ktamjon ugli	
IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT	422
To'rayev Jasurali To'rayevich	
BLOCKCHAIN AND IOT FOR DIGITAL TRACKING OF FOOD EXPORTIMPORT FLOWS.....	426
Nazarova Ra'no Rustamovna	
Najmiddinov Yakhyo Fazliddin ugli	

THE PAYBACK PERIOD METHOD IN PERSONAL FINANCE: APPLICATIONS AND IMPLICATIONS FOR FINANCIAL DECISION-MAKING	438
Akhunova Elena Anvarovna	
DEVELOPMENT OF AN ADAPTIVE FIBONACCI STRUCTURAL ANALYSIS MODEL FOR GOLD TRADING: EVIDENCE FROM THE XAU/USD MARKET	447
Tukmirzaev Kamol Mumin ugli	
DEVELOPING MARKETING MANAGEMENT IN RETAIL TRADE THROUGH A BRAND MANAGEMENT SYSTEM: DIRECTIONS AND STRATEGIC PRIORITIES.....	455
Shohboz Ro'zimatov Hamdambek o'g'li	
MODERN APPROACHES TO FORMING A COMMUNICATIVE CULTURE OF STUDENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	461
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
FORMING THE COMMUNICATIVE CULTURE OF MANAGING PERSONNEL AND STUDENTS ON THE BASIS OF A COMPETENCY-BASED APPROACH.....	466
Temirova Shakhlo Rakhmonovna	
ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ СФЕРЫ УСЛУГ В ЭКОНОМИКЕ.....	472
Усманов Фарзод Шохрухович	
STRATEGIC INSIGHTS FOR UZBEKISTAN'S RURAL DIGITALIZATION: LESSONS FROM THE SPATIAL SPILLOVER EFFECTS OF CHINA'S DIGITAL ECONOMY	481
Zhang Zhe	
ЦИФРОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБОСНОВАНИЯ НАЧАЛЬНОЙ ЦЕНЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ: ПРОЗРАЧНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ	487
Тўхтасинов Бобомурод Исақжон ўғли	
IMPROVING ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR ENHANCING SERVICE INFRASTRUCTURE EFFICIENCY: EVIDENCE FROM KASHKADARYA REGION	493
Azimov Islom	
ASSESSING DIGITAL GOVERNANCE EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	498
Berdiyev Temurbek Makhmudullo ugli	
РАЗРАБОТКА ИНТЕГРАЛЬНОГО ИНДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (CGI) ДЛЯ БАНКОВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ.....	506
Жумадуллаева Дурдона Шухрат кизи	
DIGITAL ECONOMY-BASED GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION: LEVERAGING AI AND DATA FOR IMPROVED INSTITUTIONAL PERFORMANCE	512
Olimjonov Abbosjon Olimjonovich	
THE IMPACT OF E-COMMERCE DEVELOPMENT ON NATIONAL ECONOMIC COMPETITIVENESS.....	517
Baymuradov Shokhrukh Makhmudovich	
FACTORS INFLUENCING TAX REVENUE EFFICIENCY IN UZBEKISTAN IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	522
Jurayev Xusan Atamuratovich	
THE ESSENCE, TASKS, AND INTERNATIONAL APPROACHES OF INTERNAL AUDIT IN LEASING TRANSACTIONS.....	536
Sadritdinov Bakhodir Bakhtiyarovich	
DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE MINING SECTOR.....	543
Oybekova S.K.	
METHODOLOGY FOR REFLECTING GOODWILL, INTANGIBLE ASSETS, AND INVESTMENTS IN CONSOLIDATION.....	548
Maxmudova Nargiza Davlyat qizi	
FACTORS AFFECTING DAIRY PRODUCTION EFFICIENCY:	

CORRELATION AND REGRESSION ANALYSIS.....	554
Ergashev M.Y.	
Tairova Z.M.	
THE DMED INFORMATION SYSTEM AS A FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL E-HEALTH SYSTEM	561
Omonov Olim Murodullayevich	
THEORETICAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN GLOBAL MARKETS	566
Safarova Muxabbat Radjabovna	
THEORETICAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE SUPPLY SYSTEM OF NURSERY FARMS	573
Abdufarmonov Farrux Faxriddinovich	
APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE TOURISM MARKET AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE PLATFORM ECONOMY.....	580
Jumayev Bobomurod Nurmaxmat o'g'li	
ОСОБЕННОСТИ «ЖЕНСКОГО» ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ.....	586
Холбаева Сабина Рустамовна	
ВНЕДРЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С УЧЁТОМ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ УЗБЕКИСТАНА.....	595
Камбарова Шахнозахон Мирвахитовна	
ISSUES OF EFFECTIVELY UTILIZING REGIONAL EXPORT POTENTIAL IN UZBEKISTAN	603
Umaraliyev Sarvar Rustamovich	
TERRITORIAL DISPROPORTIONS IN TOURISM INFRASTRUCTURE OF THE JIZZAKH REGION AND THEIR IMPACT ON TOURIST FLOWS.....	610
A.Sh. Daliev	
T.Sh. Muxiddinov	
METHODOLOGICAL APPROACHES TO HOUSING CONSTRUCTION DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN: INVESTMENT EFFICIENCY AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS.....	616
Mirumar Abdulla Ugli Usmonov	
IMPROVEMENT OF COST ACCOUNTING AND ECONOMIC ANALYSIS IN THE FISHERY INDUSTRY: PRIORITY DIRECTIONS FOR THE ADAPTATION OF IFRS, ECONOMETRIC MODELING, AND ESG REPORTING FOR FISHERY CLUSTERS IN UZBEKISTAN.....	620
Shodiev Aslam Rakhmatilloevich	
Alikulov Abdumumin Ismatovich	
WAYS TO DEVELOP FRUIT PROCESSING ENTERPRISES BASED ON THE CLUSTER SYSTEM	627
Yusufova Laylo G'ayrat qizi	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN BANKING SERVICE DEVELOPMENT	635
Mamutova Aygul Kalmurzaevna	
IMPLEMENTATION OF COMPUTER-ASSISTED AUDIT TECHNIQUES (CAATS) AND ANALYTICAL PROCEDURES IN THE AUDIT OF COMMERCIAL BANKS' FINANCIAL STATEMENTS.....	642
Ibragimov Nodirbek Baxodir ugli	
CRITERIA FOR ASSESSING THE QUALITY OF THE AUDIT OF COMMERCIAL BANKS' FINANCIAL STATEMENTS AND THE FORMATION OF KEY AUDIT MATTERS (ISA 701)	649
Ibragimov Nodirbek Baxodir ugli	
THE ROLE OF EDUCATION AND CAPACITYBUILDING IN DEVELOPING THE ISLAMIC FINANCE INDUSTRY: A THEORETICAL AND COMPARATIVE ANALYSIS	656
Abdullayev Azamat Akbar o'g'li	

FOREIGN EXPERIENCE IN SERICULTURE DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS APPLICABLE TO UZBEKISTAN.....	664
Janikulova Lobar Shakarbaevna	
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ESG AND ENERGY MANAGEMENT: A GREEN MARKETING PERSPECTIVE	670
Khaydarova Kamola Axinjanovna	
SYSTEM AND STRATEGY FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION	675
Azimov Tolmas Nematullayevich	
MECHANISMS FOR ENHANCING THE EXPORT POTENTIAL OF SMALL BUSINESSES: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN	682
Abdusalim Shavkatov	
STRUCTURE AND DYNAMICS OF BANK LOANS	689
Jorayeva Zarifa	
THE IMPORTANCE OF USING MODERN APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF TEXTILE ENTERPRISES.....	698
Djumaniyazova Mo'tabarkhan Ravshanbekovna	
IMPROVING THE METHOD OF ASSESSING MARKETING ACTIVITY EFFICIENCY IN SEWING AND KNITTING ENTERPRISES	704
Muminov Dilmurod Tokhtasinovich	
MODERN INDICATORS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL GRANTS AND TARGETED PROGRAMS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	713
Ulugbek Qudrat ugli Almardanov	
STAGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' TRANSITION TO A GREEN ECONOMY UNDER MANAGEMENT TRANSFORMATION.....	717
Matluba Nematovna Abdullayeva	
Kamoliddin Fakhriddin ugli Nuriddinov	
THE ROLE OF INFLATION TARGETING AND INTEREST RATE POLICY IN MANAGING CAPITAL FLOWS: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN AND EMERGING ECONOMIES.....	722
Mamadjanov Farrux	
IMPROVING THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT.....	731
Kuchkarov Ulugbek Taxirovich	
ISSUES OF FORMING AND EFFECTIVELY UTILIZING INVESTMENT RESOURCES IN FUEL AND ENERGY ENTERPRISES.....	735
Shukurillaev Jahongir Botir o'g'li	
IMPROVING THE APPLICATION OF BIG DATA TECHNOLOGIES IN THE DIGITALIZATION OF COMMERCIAL BANKS.....	741
Turabova Shahnoza Taxirovna	
EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PROJECTS IMPLEMENTED BY CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS USING PUBLIC FUNDS	746
Xusanova Gulsum Baxtiyorovna	
UNCONVENTIONAL MONETARY POLICY AND INFLATION TARGETING IN EMERGING ECONOMIES: LESSONS FOR UZBEKISTAN.....	755
Saidov Sardorbek	
IMPROVING SCIENTIFIC CONSULTING SERVICE PROCESSES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS THROUGH AN INTEGRATED DIGITAL PLATFORM.....	763
Nafisa Erkinovna Norboyeva	

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ АО «УЗБЕКНЕФТЕГАЗ»).....	770
--	-----

Шодмонов Шокир Дустмуродович

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ АО «УЗБЕКНЕФТЕГАЗ»)

Шодмонов Шокир Дустмуродович

научный сотрудник Ташкентского университета информационных технологий имени Мухаммада аль-Хорезми

E-mail: shdshodmonov@mail.ru

ORCID: 0009-0003-4505-8046

Аннотация. В данной статье исследуются вопросы оптимизации структуры активов и повышения экономической эффективности нефтегазовых предприятий посредством внедрения аутсорсинговых услуг. В качестве объекта исследования выбрана деятельность АО «Узбекнефтегаз». Проведен анализ структуры активов компании и эффективности их использования. Результаты исследования показали, что существенное увеличение доли внеоборотных активов и сокращение доли оборотных активов в последние годы оказали негативное влияние на показатели ликвидности и оборачиваемости активов.

В статье научно обосновано, что внедрение аутсорсинговых услуг посредством передачи непрофильных функций специализированным внешним организациям способствует сокращению затрат и более эффективному использованию ресурсов. Кроме того, проанализированы роль и значение IT-аутсорсинга в деятельности предприятия, а также показано его влияние на инновационное развитие и цифровую трансформацию.

По результатам исследования разработана гибридная модель управления, основанная на интеграции аутсорсинга и инсорсинга. Обосновано, что внедрение данной модели позволяет повысить операционную эффективность, улучшить использование активов и укрепить конкурентные позиции предприятия. Разработанные научные положения и практические рекомендации направлены на повышение эффективности использования активов и укрепление конкурентоспособности нефтегазовых предприятий.

Ключевые слова: аутсорсинг; инсорсинг; активы; нефтегазовая промышленность; гибридная модель управления; снижение затрат; конкурентоспособность; IT-аутсорсинг.

Abstract. This article examines the optimization of asset structure and the improvement of the economic efficiency of oil and gas enterprises through the implementation of outsourcing services. The activities of JSC "Uzbekneftegaz" were selected as the subject of the study. An analysis of the company's asset structure and the efficiency of asset utilization was conducted. The findings indicate that the significant increase in the share of non-current assets and the corresponding decline in the share of current assets in recent years have adversely affected the company's liquidity and asset turnover.

The study provides a scientific justification that implementing outsourcing services through the transfer of non-core business functions to specialized external service providers contributes to cost reduction and more efficient resource utilization. In addition, the role and significance of IT outsourcing in the company's operations are examined, demonstrating its contribution to innovation-driven development and digital transformation.

Based on the research findings, a hybrid management model integrating outsourcing and insourcing approaches is proposed. The study further demonstrates that implementing this model can significantly improve operational efficiency, optimize asset utilization, and strengthen the company's competitive position. The scientific findings and practical recommendations developed in this research are intended to enhance asset utilization efficiency and improve the competitiveness of oil and gas enterprises.

Keywords: outsourcing; insourcing; asset management; oil and gas industry; hybrid management model; cost reduction; competitiveness; IT outsourcing.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях усиления конкуренции в мировой экономике, усложнения производственных процессов и роста требований к финансовой прозрачности проблема эффективного использования активов на предприятиях приобретает особую актуальность. В нефтегазовой промышленности оптимизация структуры активов и управление ими являются важнейшими факторами обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности предприятий.

Эффективное использование имеющихся активов способствует достижению максимальных производственных и финансовых результатов деятельности компаний. С этой точки зрения повышение эффективности деятельности предприятий за счет внедрения аутсорсинговых услуг имеет важное научное и практическое значение.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Аутсорсинговые услуги и их влияние на эффективность деятельности предприятий являются одной из широко изучаемых проблем в экономической теории и практике. Научные исследования в данной сфере можно условно разделить на классические теоретические подходы, концепции стратегического управления и современные эмпирические исследования.

Теоретические основы аутсорсинга восходят к теории транзакционных издержек, предложенной Рональдом Коузом¹. Согласно его подходу, фирмы осуществляют выбор между внутренним выполнением операций и передачей их внешним исполнителям на основе минимизации затрат. Позднее Оливер Уильямсон² развил данный подход, связав решения об аутсорсинге с институциональной средой и договорными отношениями. Эти теории сформировали научную основу концепции «make or buy».

С точки зрения стратегического управления, Майкл Портер³ рассматривает аутсорсинг как инструмент обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Согласно его концепции цепочки создания стоимости, предприятиям целесообразно сосредоточиться на основных видах деятельности, передавая вспомогательные процессы внешним организациям. В свою очередь, Питер Друкер⁴ также подчеркивал необходимость концентрации компаний на ключевых компетенциях, рассматривая аутсорсинг как важный инструмент современного менеджмента.

В современных исследованиях влияние аутсорсинговых услуг на экономическую эффективность широко изучается эмпирически. Так, Quinn и Hilmer⁵ (1994) отмечали, что аутсорсинг позволяет оптимально распределять стратегические ресурсы, тогда как Lacity и Willcocks (2012) подчеркивали важную роль аутсорсинга во внедрении инноваций и совершенствовании бизнес-процессов. McIvor⁶ (2005), в свою очередь, обосновал значимость стратегического анализа и механизмов оценки затрат при принятии решений об аутсорсинге.

В условиях современной экономики аутсорсинговые услуги развиваются в тесной взаимосвязи с цифровой трансформацией. Sako⁷ (2021) отмечает появление новых форм аутсорсинга в условиях платформенной экономики. Benstead⁸ и соавторы (2021) анализируют влияние аутсорсинга на операционную эффективность, рассматривая его как важный фактор оптимизации производственных процессов.

Исследования международных организаций также подтверждают значимость аутсорсинговых услуг. В отчетах Deloitte (2023) аутсорсинг рассматривается как один из ключевых инструментов сокращения затрат и повышения эффективности. Согласно исследованиям McKinsey⁹ (2022), аутсорсинг позволяет предприятиям быстрее внедрять инновации и адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры. OECD (2022) оценивает аутсорсинг как механизм эффективного распределения ресурсов в рамках глобальных цепочек создания стоимости.

Однако анализ существующих исследований показывает, что единый универсальный подход к оценке экономической эффективности аутсорсинговых услуг до настоящего времени не сформирован. Особенно недостаточно изучены особенности внедрения аутсорсинга в капиталоемких отраслях, таких как нефтегазовая промышленность. Кроме того, вопросы практического применения гибридных моделей управления, основанных на принципах оптимального сочетания аутсорсинга и инсорсинга, требуют более глубокого научного исследования.

1 Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

2 Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

3 Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

4 Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins.

5 Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.

6 McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: Strategies for evaluation and management*. Cambridge University Press.

7 Sako, M. (2021). Outsourcing and platform economy. *Industrial and Corporate Change*, 30(2), 421–440.

8 Benstead, A. V., Stevenson, M., & Hendry, L. C. (2021). Outsourcing and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 593–615.

9 McKinsey & Company. (2022). *The future of outsourcing and operations*. McKinsey Global Institute.

С этой точки зрения в данном исследовании комплексно изучаются вопросы оптимизации структуры активов и повышения эффективности деятельности предприятия посредством внедрения аутсорсинговых услуг в нефтегазовой промышленности Узбекистана на примере АО «Узбекнефтегаз».

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, научного обобщения и логического анализа. Теоретическую основу составили научные труды зарубежных исследователей, а также аналитические материалы международных организаций, посвященные вопросам зеленой экономики, экологической модернизации промышленности, энергоэффективности и устойчивого развития. На основе комплексного анализа научной литературы и современных подходов к управлению разработана поэтапная модель перехода промышленных предприятий к зеленой экономике. Полученные результаты позволили определить ключевые факторы, влияющие на эффективность экологической трансформации, и сформулировать практические рекомендации по совершенствованию системы управления промышленными предприятиями в условиях устойчивого развития.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

АО «Узбекнефтегаз» является крупной вертикально интегрированной нефтегазовой компанией Республики Узбекистан, обладающей полным производственным циклом, включающим разведку, добычу, переработку и реализацию углеводородов. Компания имеет стратегическое значение для национальной экономики, играя важную роль в обеспечении энергетической безопасности страны и расширении экспортного потенциала.

Проведенный анализ показывает, что в последние годы в структуре активов предприятия наблюдается существенное увеличение доли долгосрочных активов. В частности, доля долгосрочных активов, составлявшая 52,2 % в 2014 году, к 2024 году увеличилась до 92,1 %, тогда как доля оборотных активов сократилась с 47,8 % до 7,9 %. Данная ситуация свидетельствует о преобладании капиталоемких активов и ограниченном уровне текущей ликвидности предприятия.

С одной стороны, данная тенденция объясняется укреплением производственной базы и ростом инвестиций в стратегические направления. С другой стороны, она может приводить к возникновению таких организационно-экономических задач, как замедление оборачиваемости активов, увеличение объема непрофильных активов и снижение эффективности капитальных вложений. В частности, рост объемов незавершенного строительства и наличие активов, не обеспечивающих достаточной доходности, могут снижать общую рентабельность деятельности предприятия. В связи с этим возникает необходимость внедрения новых механизмов управления, направленных на оптимизацию структуры активов и повышение эффективности их использования.

В таких условиях, по нашему мнению, внедрение аутсорсинговых услуг может выступать эффективным решением для предприятий нефтегазовой отрасли. Аутсорсинг представляет собой управленческий инструмент, направленный на усиление концентрации предприятия на основной деятельности путем передачи вспомогательных и непрофильных функций специализированным внешним организациям. В нефтегазовой отрасли аутсорсинговые услуги могут широко применяться, прежде всего, в сфере логистики, технического обслуживания, ИТ-услуг, процессов поддержки и оказания социально значимых услуг.

Проведенный анализ показывает, что в настоящее время возможности использования аутсорсинговых услуг в АО «Узбекнефтегаз» реализованы не в полной мере. В частности, содержание непрофильных активов и выполнение всех функций за счет внутренних ресурсов приводят к увеличению затрат предприятия. С этой точки зрения возникает необходимость поэтапной передачи непрофильных активов на аутсорсинг с целью рационального перераспределения ресурсов и концентрации на основной деятельности.

Вместе с тем в условиях современной экономики все больше возрастает значение ИТ-аутсорсинга. В АО «Узбекнефтегаз» основная часть ИТ-инфраструктуры организована на основе инсорсинга, что обеспечивает стратегический контроль и информационную безопасность. Однако использование аутсорсинга в таких направлениях, как разработка программного обеспечения, техническая поддержка и внедрение цифровых технологий, позволяет сократить затраты предприятия и ускорить инновационное развитие.

На основе проведенного научного анализа наиболее оптимальным решением представляется внедрение гибридной модели управления, основанной на сочетании аутсорсинга и инсорсинга. Согласно данной модели, стратегически важные процессы сохраняются внутри предприятия, тогда как вспомогательные функции передаются специализированным внешним организациям. Это позволяет одновременно сохранять контроль, снижать затраты и повышать эффективность деятельности предприятия.

В условиях современной цифровой экономики вопросы повышения эффективности деятельности предприятий тесно связаны со стратегическими задачами рационального и целевого использования ресурсов, системной оптимизации затрат и обеспечения финансовой устойчивости. Усиление глобальной конкуренции, высокая изменчивость рыночной конъюнктуры и процессы технологической трансформации требуют от предприятий организации деятельности на основе новых управленческих подходов. В таких условиях эффективное использование ресурсов становится важнейшим фактором не только улучшения финансовых результатов, но и обеспечения долгосрочного устойчивого развития.

С этой точки зрения аутсорсинг и инсорсинг приобретают особое значение как важные стратегические инструменты современного корпоративного управления. Посредством аутсорсинга предприятия получают возможность передавать внешним организациям непрофильные, но требующие значительных затрат функции, что способствует сокращению постоянных расходов, повышению производственной эффективности и усилению концентрации на ключевых компетенциях. Инсорсинг, в свою очередь, обеспечивает сохранение стратегически значимых ресурсов и процессов внутри компании, усиливая контроль и корпоративную устойчивость.

Особенно актуальной проблема оптимального формирования структуры активов является для капиталоемких отраслей, включая нефтегазовую промышленность. Это связано с тем, что в таких отраслях значительные инвестиции направляются в основные средства и долгосрочные активы, что может приводить к диспропорциям в структуре активов. С одной стороны, это способствует росту производственного потенциала, с другой стороны, может вызывать дефицит оборотного капитала, снижение уровня ликвидности и ограничение финансовой маневренности.

В условиях цифровой экономики данные процессы приобретают еще более сложный характер, поскольку в деятельности предприятий возрастает уровень использования информационных технологий, автоматизации и цифровых платформ. Это способствует развитию новых форм аутсорсинга, в частности IT-аутсорсинга, аутсорсинга бизнес-процессов (BPO) и цифровых сервисов. В результате определение оптимального соотношения между аутсорсингом и инсорсингом приобретает стратегическое значение для предприятий (Рисунок 1).

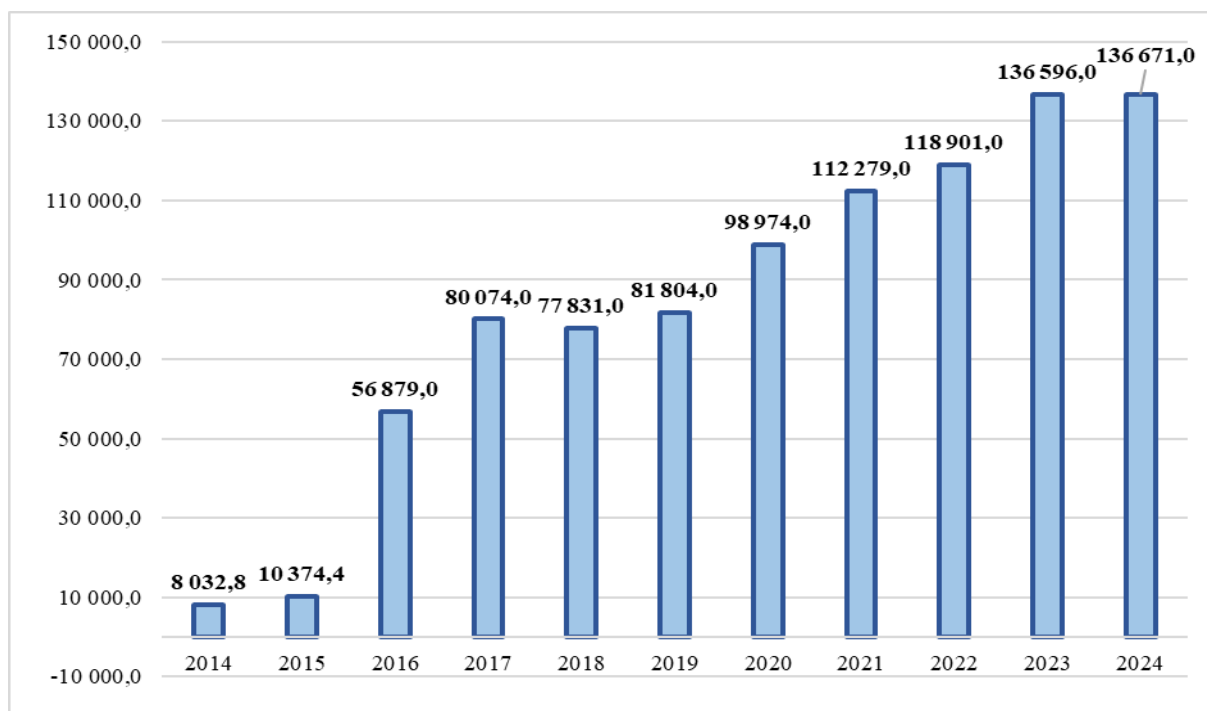


Рисунок 1. Динамика совокупных активов АО «Узбекнефтегаз» в 2014–2024 годах, млрд сум¹⁰

В связи с этим научное исследование процессов оптимизации структуры активов во взаимосвязи с механизмами аутсорсинга, оценка их экономической эффективности и разработка практических рекомендаций являются одним из важнейших направлений современных экономических исследований.

На диаграмме (рисунок 1) отражена динамика совокупных активов АО «Узбекнефтегаз» за 2014–2024 годы, что позволяет оценить тенденции изменения объема капитала компании, ее инвестиционной

¹⁰ развитие автора

активности и расширения ресурсной базы. Результаты анализа показывают, что активы компании увеличились с 8 032,8 млрд сум в 2014 году до 136 671,0 млрд сум в 2024 году, то есть почти в 17 раз. Это свидетельствует о реализации крупных инвестиционных проектов, усилении процессов вертикальной интеграции и расширении производственных мощностей компании.

В частности, в 2016–2017 годах наблюдался резкий рост объема активов: с 10 374,4 млрд сум в 2015 году до 80 074,0 млрд сум в 2017 году. Данный период связан с реализацией масштабных инвестиционных программ и инфраструктурных проектов в нефтегазовой отрасли. Однако быстрый рост активов не всегда означает повышение экономической эффективности, поскольку расходы на содержание, управление и обслуживание активов также возрастают пропорционально их увеличению.

Именно с этой точки зрения особую актуальность приобретает вопрос внедрения аутсорсинговых услуг. Существенный рост объема активов свидетельствует о том, что в АО «Узбекнефтегаз» увеличивается количество вспомогательных и непрофильных функций. Если все эти процессы осуществляются исключительно за счет внутренних ресурсов, это может привести к росту постоянных затрат, замедлению оборачиваемости активов и снижению финансовой эффективности.

В связи с этим развитие аутсорсинговых услуг одновременно с ростом активов приобретает для компании стратегическое значение. В частности, передача логистики, транспортных услуг, технического обслуживания, ремонта, IT-услуг, складского хозяйства и сервисных процессов специализированным внешним организациям позволит компании сосредоточить внимание на своей основной деятельности — добыче и переработке нефти и газа.

Наблюдаемый на диаграмме стабильный рост активов в 2020–2024 годах свидетельствует о дальнейшем укреплении капитальной базы компании. Однако подобный рост также повышает риск увеличения эксплуатационных расходов. Эффективное использование аутсорсинговых услуг позволит предприятию сократить постоянные затраты, вывести часть активов с баланса и повысить эффективность использования капитала.

С научной точки зрения данная тенденция свидетельствует о преобладании модели вертикальной интеграции в АО «Узбекнефтегаз». Однако современная практика управления показывает, что сохранение всех процессов внутри корпоративной системы не всегда обеспечивает высокую эффективность. Поэтому наряду с ростом активов целесообразен постепенный переход к гибридной модели управления посредством расширения аутсорсинговых услуг. Это будет способствовать повышению эффективности использования активов, снижению затрат и усилению конкурентоспособности компании (Рисунок 2).

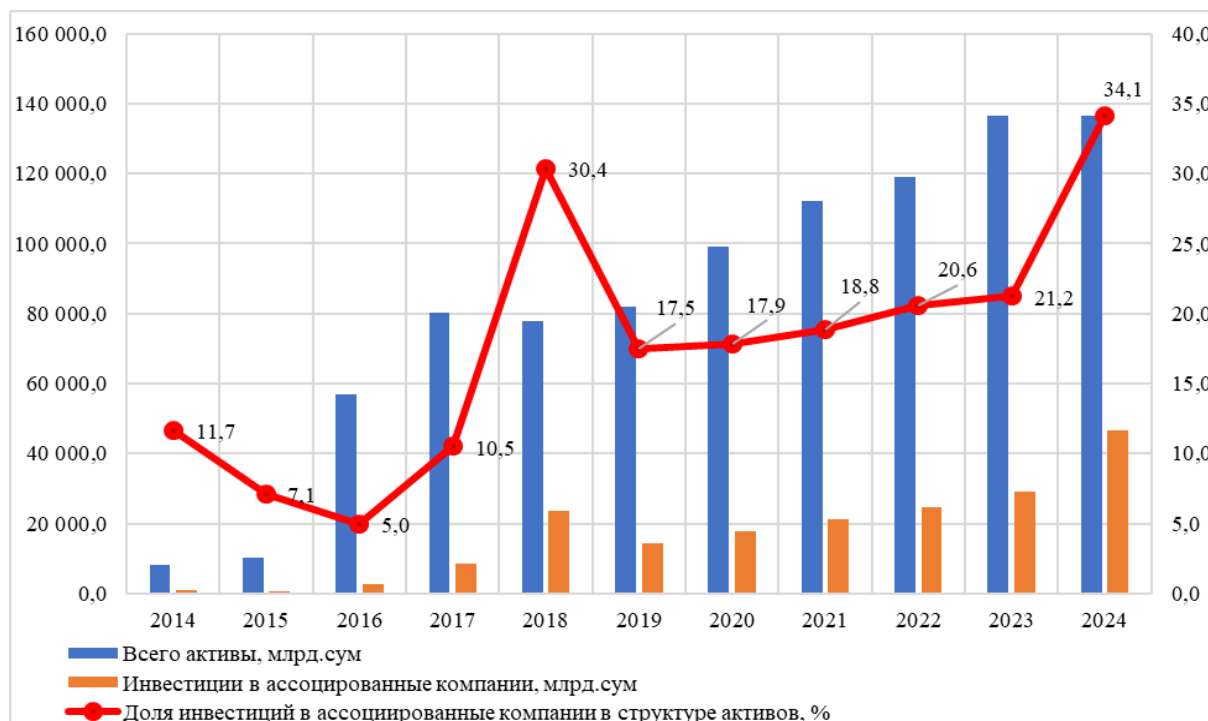


Рисунок 2. Динамика объёма и доли инвестиций в ассоциированные предприятия в активах АО «Узбекнефтегаз» за 2014–2024 годы¹¹

¹¹ развитие автора

На данной диаграмме отражена динамика совокупных активов АО «Узбекнефтегаз», объема инвестиций, направленных в дочерние и ассоциированные предприятия, а также их доли в общей структуре активов за 2014–2024 годы. Эти показатели позволяют оценить уровень вертикальной интеграции компании, тенденции концентрации капитала внутри корпоративной системы и особенности применяемой модели управления. Анализ диаграммы с точки зрения аутсорсинга имеет важное значение для оценки эффективности использования ресурсов и механизмов организации непрофильных процессов в компании.

Результаты анализа показывают, что в 2014–2024 годах совокупные активы АО «Узбекнефтегаз» увеличились с 8 032,8 млрд сум до 136 671,0 млрд сум, тогда как объем инвестиций в дочерние предприятия вырос с 939,3 млрд сум до 46 657,0 млрд сум. Это свидетельствует о приоритетности политики вертикальной интеграции в компании. Иными словами, вместо передачи вспомогательных и сервисных процессов внешним участникам рынка компания была ориентирована на их осуществление через собственные дочерние структуры.

В частности, увеличение доли инвестиций в дочерние предприятия до 30,4 % в 2018 году свидетельствует о концентрации значительной части капитала внутри корпоративной системы. С одной стороны, это имеет положительное значение с точки зрения сохранения стратегического контроля, координации технологических процессов и обеспечения безопасности. С другой стороны, такая модель может снижать скорость оборота капитала и увеличивать финансовую нагрузку. Особенно важно отметить, что сохранение всех вспомогательных процессов внутри корпоративной структуры приводит к росту постоянных затрат.

С этой точки зрения диаграмма свидетельствует о доминировании модели инсорсинга в АО «Узбекнефтегаз». То есть компания осуществляла логистику, техническое обслуживание, транспортные, сервисные и другие вспомогательные процессы преимущественно через дочерние предприятия. Однако современная практика корпоративного управления показывает, что столь высокий уровень вертикальной интеграции не всегда обеспечивает максимальную экономическую эффективность. Это связано с тем, что сохранение избыточных функций внутри системы приводит к росту объема активов и увеличению эксплуатационных расходов.

Формирование доли инвестиций в дочерние предприятия на уровне 17–21 % в 2019–2023 годах свидетельствует о начале определенных процессов оптимизации в компании. Однако рост данного показателя до 34,1 % в 2024 году указывает на усиление внутренней инвестиционной модели. Это, в свою очередь, показывает, что возможности использования аутсорсинговых услуг реализованы не в полной мере.

С точки зрения аутсорсинга передача отдельных вспомогательных процессов специализированным внешним организациям может быть экономически целесообразной для компании. В частности, организация логистики, складского хозяйства, IT-услуг, технического ремонта и сервисных процессов на основе аутсорсинга позволит компании сократить постоянные затраты, оптимизировать объем активов, направить капитал на стратегические проекты с высокой рентабельностью и повысить финансовую маневренность.

Особенно направление части крупных инвестиций, вкладываемых в дочерние предприятия, на развитие внешнего сервисного рынка может способствовать усилению конкурентной среды в нефтегазовой отрасли и повышению качества услуг.

В целом данная диаграмма показывает, что в АО «Узбекнефтегаз» сформирована высокая степень вертикальной интеграции и доминирует модель инсорсинга. Однако с точки зрения современного менеджмента важным условием повышения экономической эффективности является не сохранение всех процессов внутри корпоративной системы, а внедрение гибридной модели управления, основанной на сочетании аутсорсинга и инсорсинга.

На диаграмме отражена динамика показателей чистой прибыли, убытка и рентабельности активов АО «Узбекнефтегаз» за 2014–2024 годы, что позволяет оценить финансовую эффективность компании, изменения в политике затрат и системе управления. Анализ данной динамики с точки зрения аутсорсинговых услуг имеет важное значение для выявления возможностей и обоснования мероприятий по повышению эффективности использования ресурсов предприятия (Рисунок 3).

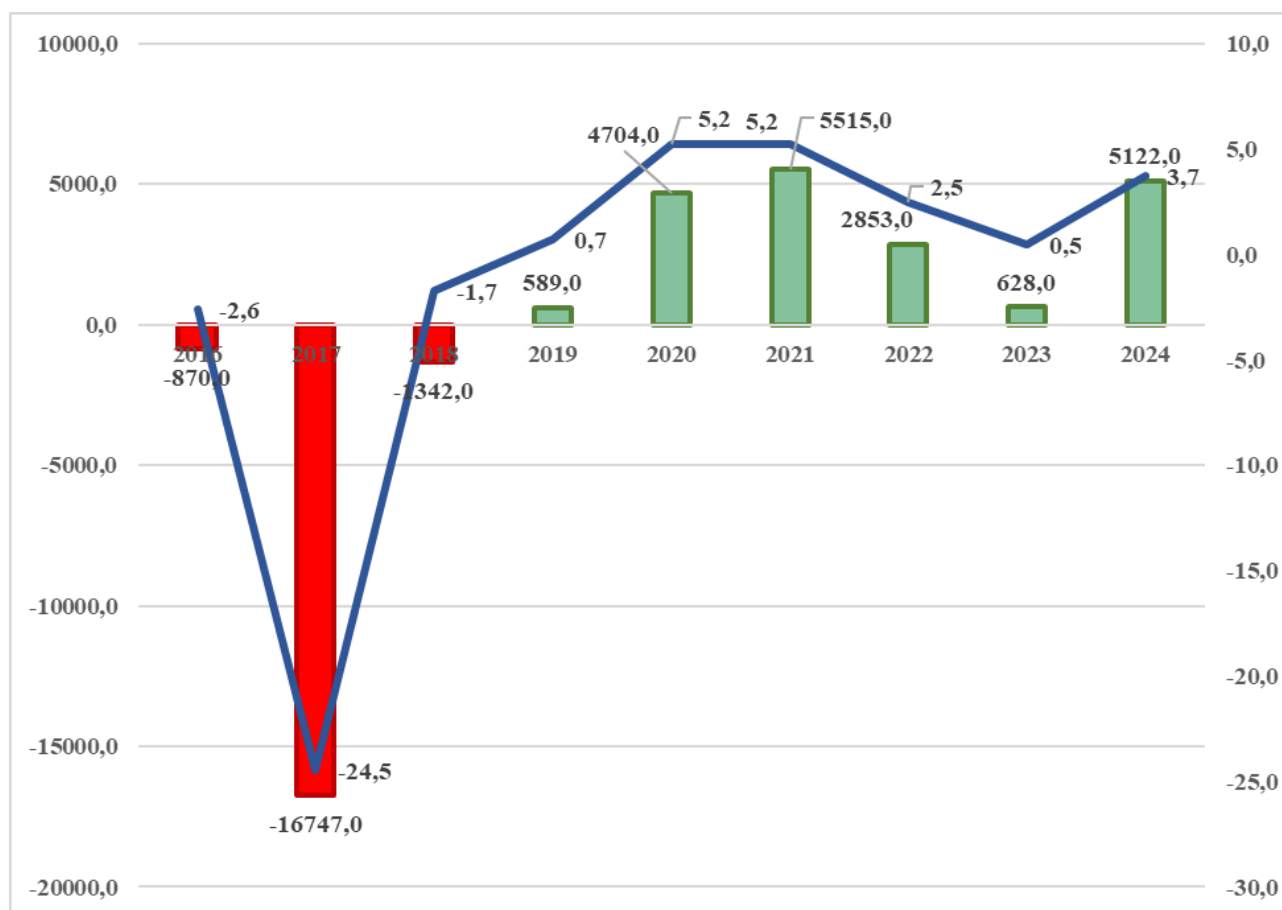


Рисунок 3. Динамика чистой прибыли/убытка (млрд сум) и рентабельности активов (%) АО «Узбекнефтегаз» в 2014–2024 годах¹²

Результаты анализа показывают, что 2016–2018 годы были наиболее сложным финансовым периодом для компании. В частности, в 2016 году чистый убыток составил 870 млрд сум, а в 2017 году резко увеличился до 16 747 млрд сум. В 2018 году деятельность компании также завершилась отрицательным финансовым результатом — убытком в размере 1 342 млрд сум.

Данная ситуация отразилась и на показателе рентабельности активов компании. В 2016–2018 годах наблюдались отрицательные значения рентабельности активов. В 2017 году значение данного показателя составило минус 24,5 %. В остальные годы показатель рентабельности активов также оставался на относительно низком уровне. Максимальное значение данного показателя наблюдалось в 2020 и 2021 годах и составило 5,2 %. Несмотря на то что в 2024 году размер чистой прибыли компании составил 5 122,0 млрд сум, рентабельность активов равнялась лишь 3,7 %.

Сложившаяся ситуация могла быть связана с изменениями внешней конъюнктуры нефтегазового рынка, высокими капитальными затратами, недостаточной эффективностью использования активов и ростом внутренних управленческих расходов. Особенно вероятно, что сохранение всех вспомогательных и сервисных функций внутри корпоративной системы привело к значительному увеличению постоянных затрат (Рисунок 4).

¹² развитие автора

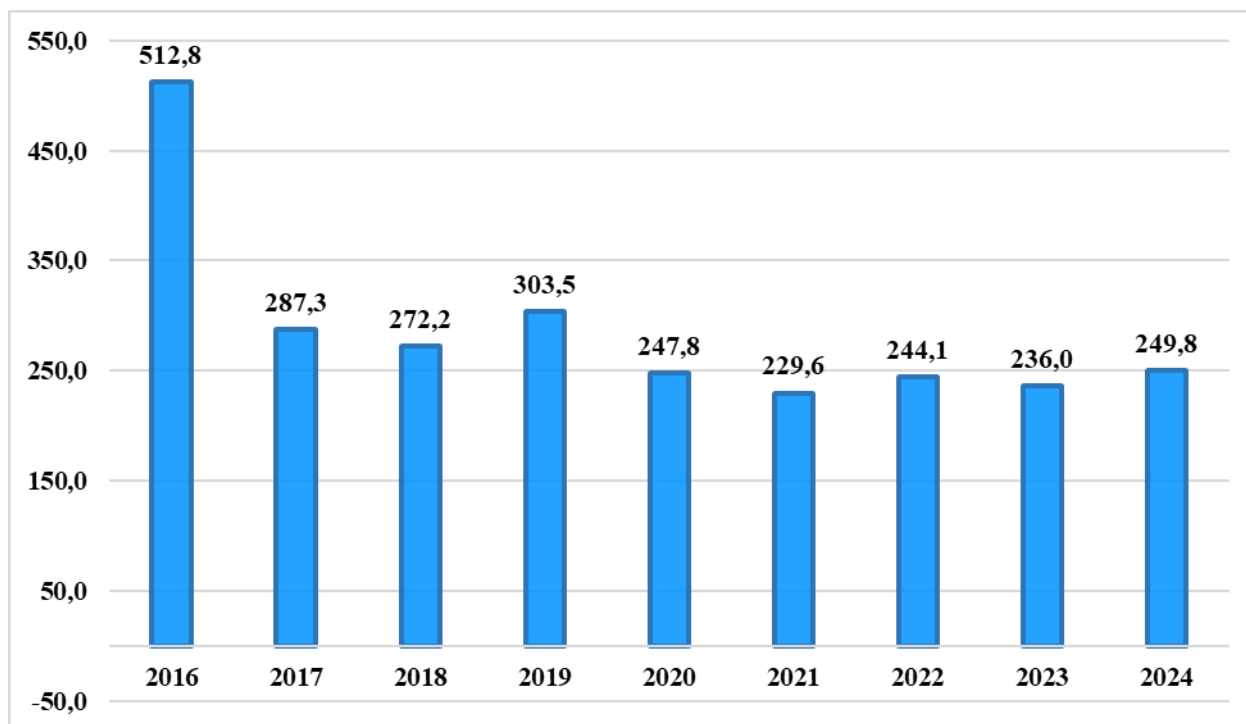


Рисунок 4. Диаграмма доходности активов АО «Узбекнефтегаз» в 2014–2024 годах, сум¹³

Яркой иллюстрацией недостаточной эффективности использования активов компании может служить показатель доходности активов, отраженный на диаграмме (Рисунок 4). Данный показатель определялся как соотношение валовой выручки общества к среднегодовой стоимости активов. Так, в 2016 году каждая тысяча сум, вложенная в активы АО «Узбекнефтегаз», обеспечивала 512,8 сум валовой выручки. Начиная с 2017 года данный показатель резко снизился и достиг уровня 287,3 сум выручки на тысячу сум активов. В последние годы также наблюдается относительно низкий уровень данного показателя: в 2024 году каждая тысяча сум, вложенная в активы, обеспечивала выручку в размере 249,8 сум.

С этой точки зрения значения экономических показателей за исследуемый период можно рассматривать как один из ключевых факторов, усиливших необходимость внедрения аутсорсинговых услуг в компании. Передача логистики, технического обслуживания, ремонта, IT-поддержки и других непрофильных функций специализированным внешним организациям могла бы способствовать сокращению эксплуатационных расходов. Аутсорсинговые услуги позволяют предприятию сосредоточить больше внимания на основной деятельности — добыче, переработке и реализации нефти и газа.

Начиная с 2019 года в деятельности компании наблюдаются положительные финансовые результаты, что свидетельствует о проведении определенных изменений в системе управления и политике затрат. В частности, в 2019 году была зафиксирована чистая прибыль в размере 589 млрд сум, в 2020 году — 4 704 млрд сум, а в 2021 году — 5 515 млрд сум. В этот период, вероятно, были реализованы меры по оптимизации затрат, реорганизации бизнес-процессов и повышению эффективности деятельности. Поэтапное внедрение аутсорсинговых услуг также можно рассматривать как один из факторов, оказавших влияние на данную положительную тенденцию.

Некоторое снижение чистой прибыли в 2022–2023 годах может быть связано с внешнеэкономическими факторами, неопределенностью на рынке и высокой инвестиционной нагрузкой. Однако рост чистой прибыли до 5 122 млрд сум в 2024 году свидетельствует о восстановлении финансовой устойчивости компании и повышении эффективности использования ресурсов. Данный факт еще раз подтверждает наличие возможностей сокращения затрат за счет расширения аутсорсинговых услуг и оптимизации вспомогательных процессов.

Данная динамика показывает, что развитие аутсорсинговых услуг в АО «Узбекнефтегаз» может способствовать стабилизации финансовых результатов компании. В частности, передача непрофильных

¹³ развитие автора

функций внешним организациям позволит сократить постоянные расходы, повысить эффективность использования активов и улучшить уровень рентабельности. В связи с этим внедрение аутсорсинговых услуг как инструмента стратегического управления является одним из важных направлений повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности АО «Узбекнефтегаз».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного исследования показали, что внедрение аутсорсинговых услуг на предприятиях нефтегазовой промышленности является важным экономическим механизмом повышения эффективности использования активов, оптимизации затрат и укрепления конкурентоспособности предприятий.

Проведенный на примере АО «Узбекнефтегаз» анализ показал, что в последние годы объем активов компании значительно увеличился, при этом существенно возросла доля долгосрочных активов. С одной стороны, это свидетельствует о расширении производственного потенциала и реализации крупных инвестиционных программ. С другой стороны, данная тенденция сопровождалась замедлением оборачиваемости активов, ограничением ликвидности и ростом эксплуатационных расходов, что оказало влияние на уровень доходности и рентабельности активов компании.

Анализ также показал, что в АО «Узбекнефтегаз» приоритетное значение имеют модель вертикальной интеграции и подход инсорсинга, при котором компания ориентирована на выполнение вспомогательных и сервисных процессов преимущественно через внутренние дочерние структуры. В частности, увеличение доли инвестиций в дочерние предприятия свыше 30 % в отдельные годы свидетельствует о концентрации значительной части капитала внутри корпоративной системы. Вместе с тем результаты исследования показывают, что сохранение всех процессов внутри корпоративной структуры не всегда обеспечивает максимальную экономическую эффективность в условиях современного корпоративного управления.

С этой точки зрения установлено, что развитие аутсорсинговых услуг имеет стратегическое значение для предприятия. В частности, передача логистических функций, технического обслуживания, транспортных услуг, IT-услуг, складского хозяйства и сервисных процессов специализированным внешним организациям позволяет сократить постоянные затраты, оптимизировать структуру активов и повысить эффективность использования капитала.

В ходе исследования было выявлено, что в 2016–2018 годах компания понесла значительные финансовые убытки. Это может быть связано с высокой капитальной нагрузкой, недостаточной эффективностью использования активов и ростом внутренних управленческих расходов. Рост чистой прибыли начиная с 2019 года свидетельствует о реализации мероприятий по оптимизации затрат и повышению эффективности управления. Вместе с тем результаты исследования позволяют сделать вывод, что поэтапное внедрение аутсорсинговых услуг может способствовать дальнейшей стабилизации финансовых результатов компании.

Согласно результатам исследования, наиболее эффективным подходом для предприятий нефтегазовой промышленности является гибридная модель управления, основанная на рациональном сочетании аутсорсинга и инсорсинга. В рамках данной модели стратегически важные процессы сохраняются внутри корпоративной системы, тогда как вспомогательные и непрофильные функции передаются специализированным внешним организациям. Такой подход позволяет одновременно сохранять необходимый уровень контроля, более эффективно использовать ресурсы, оптимизировать затраты и укреплять конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, развитие аутсорсинговых услуг является одним из важных факторов повышения эффективности использования активов, укрепления финансовой устойчивости и обеспечения долгосрочного устойчивого развития АО «Узбекнефтегаз». Разработанные в статье научные положения и практические рекомендации могут быть использованы для совершенствования современных механизмов управления и повышения эффективности использования ресурсов на предприятиях нефтегазовой промышленности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Coase R. H. The nature of the firm // *Economica*. – 1937. – Vol. 4, № 16. – P. 386–405.
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York: Free Press, 1985.
3. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. – New York: Free Press, 1985.
4. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. – New York: HarperCollins, 1999.

5. Quinn J. B., Hilmer F. G. Strategic outsourcing // *Sloan Management Review*. – 1994. – Vol. 35, № 4. – P. 43–55.
6. Lacity M. C., Willcocks L. P. Outsourcing business processes for innovation // *MIT Sloan Management Review*. – 2012. – Vol. 54, № 1. – P. 63–69.
7. McIvor R. *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
8. Mudambi R., Puck J. Global value chains and the role of outsourcing // *Journal of World Business*. – 2020. – Vol. 55, № 4. – P. 101–117.
9. Contractor F. J., Kumar V., Kundu S. K., Pedersen T. Reconceptualizing outsourcing decisions // *Journal of International Business Studies*. – 2021. – Vol. 52, № 2. – P. 345–367.
10. Kakabadse A., Kakabadse N. Outsourcing: Current and future trends // *Thunderbird International Business Review*. – 2005. – Vol. 47, № 2. – P. 183–204.
11. McKinsey & Company. *The Future of Outsourcing and Operations*. – New York: McKinsey Global Institute, 2022.
12. Giertz S., Rickard J. The global outsourcing market and its economic impact // *Journal of International Business Studies*. – 2021. – Vol. 52, № 4. – P. 678–695.
13. Lahiri S. Outsourcing and firm performance: A meta-analysis // *Global Strategy Journal*. – 2022. – Vol. 12, № 3. – P. 456–478.
14. Sako M. Outsourcing and platform economy // *Industrial and Corporate Change*. – 2021. – Vol. 30, № 2. – P. 421–440.
15. Strange R., Humphrey J. What lies between market and hierarchy? // *Journal of Economic Geography*. – 2020. – Vol. 20, № 6. – P. 1235–1253.
16. Kedia B. L., Mukherjee D. Global outsourcing: A strategic perspective // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 124. – P. 287–296.
17. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Outsourcing in supply chain systems // *International Journal of Production Research*. – 2020. – Vol. 58, № 9. – P. 2765–2781.
18. Benstead A. V., Stevenson M., Hendry L. C. Outsourcing and operational performance // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2021. – Vol. 41, № 5. – P. 593–615.
19. Tate W. L., Bals L., Ellram L. M. Outsourcing and reshoring decisions // *Journal of Purchasing and Supply Management*. – 2022. – Vol. 28, № 1. – P. 100–112.
20. Статистические отчеты АО «Узбекнефтегаз» за 2014–2024 годы.

Proofreader: Xondamir Ismoilov
Layout and Designer: Hasan Maqsudov

2026. № 6

© When materials are reproduced, the ECONOSCITECH-INTEGRATION journal must be cited as the source. Authors are responsible for the accuracy of the information in materials and advertisements published in the journal. Editorial opinions may not always align with those of the authors. Submitted materials will not be returned to the editorial office.

To publish articles in this journal, you may submit articles, advertisements, stories, and other creative materials through the following links. Materials and advertisements are published on a paid basis.

You may subscribe to the journal at any time using the following details. Once subscribed, please send a screenshot or photo of your payment confirmation to our Telegram page @iqtisodiyot_77. Based on this, we will send the latest issue of the journal to your address each month.

Our address: Tashkent city, Yunusobod district, 19th block, House 17.

