

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№10

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2025 oktyabr



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari
08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 194 sahifa.
2025-yil, 11-oktyabr,

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Botirali Roxataliyevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellashtirish
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

JAHON MOLIYA TIZIMIDA “YASHIL” MOLIYALASHTIRISHNI RIVOJLANISHINING MUAMMOLARI VA SHARTLARI	12
Quliyev Begimqul Melikovich	
EKOLOGIK MIGRANTSIYANI MINTAQAVIY MIQYOSDA MUVOFIQLASHTIRISHNING ASOSIY YO‘NALISHLARI	18
Bahtiyor Ismoilov Ulug‘bek o‘g‘li, Kadirova Zulayxo Abduxalimovna	
O‘ZBEKISTONDA BANK XIZMATLARINI RAQAMLASHTIRISH HOLATI	25
Davletova Nilufar Tulanovna	
EKONOMETRIK MODELLASHTIRISHDA MINTAQANI IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA‘SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI	30
Qodirov Farrux Ergash o‘g‘li	
SUV RESURSLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING XORIY TAJRIBASI	37
Kadirxodjayeva Nilufar Raxmatullayevna	
MAHALLIY XOMASHYO BAZASIDAN FOYDALANISH ORQALI ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINI KAMAYTIRISH YO‘LLARI	46
Sultanov Dilshod Normamatovich	
IQTISODIYOTI RIVOJLANGAN DAVLATLARDA INSON KAPITALIGA INVESTITSİYALARNI JALB QILISHNING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	50
Akhmadaliyeva Nikholakhon	
O‘QITUVCHILAR VA TALABALAR UCHUN INNOVATSION TA‘LIM DASTURLARINI ISHLAB CHIQISHDA XALQARO STANDARTLARGA MOSLASHUV MEXANIZMLARI	62
Yuldashev Iskandar Bahromovich	
YER QA‘RIDAN FOYDALANGANLIK UCHUN SOLIQLARNING ILMIY-TADQIQOTLAR SHARHI	68
Zoxidov Ismatjon Yunusjon o‘g‘li	
RESPUBLIKA IQTISODIY TARAQQIYOTIDA OLIY TA‘LIMNI MODERNIZATSIYA QILISH VA INVESTITSIYA JOZIBADORLIGINING O‘RNI	74
Jonuzokov Mirzabek Kulmamatovich	
DAVLAT IQTISODIY XAVFSIZLIGINI MUSTAHKAMLASHDA SIYOSIY INSTITUTLARNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH STRATEGIYALARI	80
O. Nurmuradov	
ICHKI AUDIT SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI VA BUXGALTERIYA MA‘LUMOTLARINING ICHKI AUDIT JARAYONIDA EKONOMETRIK MODELLASHTIRISHNING AHAMIYATI	85
Xamidov Javoxir Shavkat o‘g‘li, Muxitdinov Shoxijaxon Xudoyor o‘g‘li	
XORIJIY INVESTITSİYALARNI JALB ETISHNING MOLIYAVIY MEXANIZMLARINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	90
Xuramov Zafar Rajabaliyevich	
KORPORATIV TUZILMALARDA INVESTITSION JOZIBADORLIKNI TA‘MINLASHNING AHOLI DAROMADLARINI OSHIRISHDAGI ROLI	95
Qurbonov Javlonbek Jurabekovich, Raxmatov Faxriddin Xasanovich	
GLOBAL RIVOJLANISH JARAYONIDA SUG‘URTA XIZMATLARINI ISLOH QILISH MASALALARI	99
Xushmuradov Oman, Ismoilov Sherzod Ismoil o‘g‘li	



DORIVOR O'SIMLIKLARNI QAYTA ISHLASHNING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	103
Usmonov Mirg'ulom Xoshim o'g'li	
BARQAROR IQTISODIY O'SISHGA ERISHISHDA SUN'IY INTELLEKT TIZIMLARINI QO'LLASH METODOLOGIYASINING AHAMIYATI	109
Nasrulloev Hayotjon Xabibulloevich	
НЕЙРОИНТУИТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА РЫНКЕ ТРУДА.....	115
Ягудин Дмитрий Рустамович	
RESURSLARNI SOLIQQA TORTISHGA OID TADQIQOTLARNING NAZARIY TAHLILI.....	123
Nasimdjanoov Yunusjon Zoxidovich	
SOLIQ TO'LOVCHILAR FAOLIYATINI MUVOFIQLASHTIRISH: XULQ-ATVOR IQTISODIYOTI VA PROGRESSIV TARIFLARNI LOYIHALASH	129
Abduraimova Nigora Abdugapparovna	
DAVLAT RAQAMLI LOYIHALARI: UZINFOCOMNING TA'LIM TIZIMI VA IQTISODIY SAMARADORLIKKA QO'SHGAN HISSASI	134
Raxmatxo'jayev Axrorxo'ja Akmal o'g'li	
РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ПАСПОРТОВ В ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.....	140
Мансурова Сайёра Бахтияровна	
BANK XIZMATLARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	148
Xolikova Oydin Olimjonovna	
PNEVMOMEXANIK YIGIRISH TEXNOLOGIYASI XUSUSIYATLARI	153
Jumaniyazov Kadam, Salimov Shuhrat Halimovich, Nazarov Ramazon Anvarovich	
GREEN INDUSTRY AND THE ECONOMY OF ENVIRONMENTALLY FRIENDLY CONSTRUCTION: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UZBEKISTAN'S OPPORTUNITIES.....	158
Mansurova Sayyora Bakhtiyor kizi	
TELEKOMMUNIKATSIYA SOHASINI RIVOJLANTIRISH TAHLILI	166
Suyunov Asror Baxtiyorovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA LOGISTIKA XIZMATLARINING MIKRO VA MAKRO TUZILMALARI, ULARNING FUNKSIONAL METADOLOGIK TAMOIYILLARI.....	171
Z.Teshayev	
O'ZBEKISTONDA DAVLAT ULUSHI MAVJUD KORXONALARNI BOSHQARISHDA XORIJIY TAJRIBADAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	176
Ismailov Allayor Rashidovich	
MAHSULOT TANNARXINI ANIQLASHDA ISHLAB CHIQRISH XARJATLARINI OG'ISHISHLARI VA ULARNI TAQSIMLASH	183
Raxmatov Baxriddin Baxtiyor o'g'li	
ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБЪЕКТОВ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА	186
Исмагулова Гульмира Нуралиевна	



ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБЪЕКТОВ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА

Исмагулова Гульмира Нуралиевна

Узбекский государственный университет

физической культуры и спорта

УДК. 338

ORCID: 0000-0001-9293-1735

e-mail: ismagulgulmira02@gmail.com

Аннотация: В статье рассмотрены современные теоретико-прикладные аспекты повышения стоимости спортивных организаций посредством внедрения аутсорсинга. Анализируются ключевые подходы к оценке стоимости, формы и виды аутсорсинга, механизмы проектного финансирования, а также влияние финансовых потоков и рычагов роста на инвестиционную привлекательность спортивных субъектов. Сделан акцент на роли стратегического аутсорсинга как инструмента устойчивого развития в условиях ограниченного доступа к ресурсам и инновациям.

Ключевые слова: спортивная организация, аутсорсинг, стоимость, проектное финансирование, финансовый рычаг, инвестиционная привлекательность.

Annotatsiya: Maqolada outsorsingni joriy etish orqali sport tashkilotlari qiymatini oshirishning zamonaviy nazariy va amaliy jihatlari ko'rib chiqiladi. Outsorsingning qiymati, shakli va turlarini baholashning asosiy yondashuvlari, loyihalarni moliyalashtirish mexanizmlari, shuningdek, moliyaviy oqimlar va o'sish dastaklarining sport sub'ektlarining investitsion jozibadorligiga ta'siri tahlil qilinadi. Resurslar va innovatsiyalardan foydalanish cheklangan sharoitda barqaror rivojlanish vositasi sifatida strategik outsorsingning roliga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Kalit so'zlar: sport tashkiloti, outsorsing, xarajat, loyihani moliyalashtirish, moliyaviy leveraj, investitsion jozibadorlik.

Abstract: The article discusses modern theoretical and applied aspects of increasing the value of sports organizations through the introduction of outsourcing. Key approaches to assessing the cost, forms and types of outsourcing, project financing mechanisms, as well as the influence of financial flows and growth levers on the investment attractiveness of sports entities are analyzed. Emphasis is placed on the role of strategic outsourcing as a tool for sustainable development in conditions of limited access to resources and innovation.

Keywords: sports organization, outsourcing, cost, project financing, financial leverage, investment attractiveness.

ВВЕДЕНИЕ

Современные спортивные организации функционируют в условиях растущей конкуренции, ограниченности ресурсов и высокой инвестиционной неопределенности. В этой связи стратегическое управление стоимостью спортивного субъекта приобретает первостепенное значение. Одним из наиболее эффективных инструментов в этой области признан аутсорсинг, который позволяет перераспределить ресурсы, сосредоточиться на профильной деятельности и усилить финансовую устойчивость [1].

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В исследованиях, проделанных И.И. Махмутовым, И.А. Муртазином, А.Н. Карамышевым, В.С. Фрикком, выделены подходы к определению понятия «аутсорсинг» (рисунок 1.1.)



Рисунок 1.1. – Подходы к определению понятия «аутсорсинг»

Подход «передача процесса внешней организации» является основным научной литературе (его придерживаются порядка 61% авторов), означающий передачу процессов, функций, прав или деловой активности либо перевод подразделения вместе с активами в стороннюю организацию. Авторы данного подхода (например, Дж. Б. Хэйвуд, З.С. Айвазян), выделяют различные группы объектов для передачи в аутсорсинг. Преобладающей из них является группа, в состав которой входят процессы, функции, задачи, услуги и работы. Другие авторы выделяют такие объекты передачи, как персонал, подразделение, IT-актив, мощность, управленческая ответственность, право и деловая активность.

Подход «привлечение внешней организации» (В. В. Поляков, Р. К. Щенин) означает приобретение продукции или услуг на стороне или привлечение третьей стороны для реализации процессов.

Подход «интеграция организаций» (М. В. Татьянак) означает объединение экономических бизнес-систем. Под бизнес-системами имеются в виду потребители и аутсорсеры (провайдеры аутсорсинговых услуг).

Под подходом «оптимизация деятельности организации» (В. С. Витко, Е. А. Цатурян) аутсорсинг понимается как один из методов оптимизации деятельности за счет передачи непрофильных процессов третьей стороне. В отличие от первого и второго подходов акцент делается не на передачу процесса, а на оптимизацию деятельности организации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования показывает, что современные спортивные организации, особенно те, которые задействованы в развитии и эксплуатации спортивной инфраструктуры, сталкиваются с целым рядом управленческих и финансовых рисков. Одним из наиболее существенных факторов риска является длительность инвестиционного цикла при создании или реконструкции спортивных объектов, таких как стадионы, спортивные комплексы или тренировочные базы.

На протяжении всего периода от начала строительства до официальной сдачи объекта в эксплуатацию, спортивные сооружения часто имеют статус незавершённого строительства. Это, в свою очередь, оказывает негативное влияние на финансовую устойчивость организации, снижает ликвидность и оборачиваемость оборотных средств, а также увеличивает потребность в заемных ресурсах и внешнем финансировании. Сравнительно с другими секторами экономики, спортивные организации в таких условиях подвержены более высоким рискам, особенно в аспекте реализации долгосрочных проектов с высокой капиталоемкостью.

Одним из действенных инструментов повышения управляемости и инвестиционной привлекательности спортивных организаций является использование аутсорсинга. Передача на внешнее обслуживание отдельных видов деятельности — таких как IT-сопровождение, эксплуатация объектов, маркетинг, логистика или кадровый менеджмент — позволяет оптимизировать издержки, сосредоточиться на ключевых спортивных задачах и повысить общую эффективность функционирования организации [1].

Более того, в условиях ограниченности ресурсов и необходимости концентрации усилий на спортивных результатах, аутсорсинг становится неотъемлемым элементом стратегического управления. Комплексное внедрение аутсорсинговых моделей может способствовать росту рыночной стоимости спортивной организации за счет повышения прозрачности финансовой отчетности, улучшения инвестиционного климата и сокращения операционных рисков.

Таким образом, использование аутсорсинга в управлении спортивными организациями и проектами

по развитию инфраструктуры спорта представляется актуальным направлением, способствующим устойчивому развитию отрасли и формированию конкурентоспособных спортивных субъектов на региональном и международном уровнях.

Современные спортивные организации, в том числе реализующие инвестиционные проекты в сфере физической культуры и спорта, функционируют в условиях нестабильной макроэкономической среды. Периодически возникающие финансовые кризисы — как глобального характера, так и на уровне отдельных стран — усугубляют проблемы, связанные с управлением долгосрочными проектами и устойчивостью самих спортивных субъектов [2].

В этой связи вопросы повышения стоимости спортивных организаций приобретают особую актуальность. Повышение стоимости рассматривается как важный инструмент стратегического развития и укрепления конкурентных позиций на рынке спортивных услуг. Величина стоимости организации может рассматриваться как индикатор:

- эффективности ведения основной спортивной и коммерческой деятельности;
- успешности управления внутренними и внешними финансовыми потоками;
- зрелости и сбалансированности системы риск-менеджмента;
- достоверной оценки имеющихся материальных и нематериальных активов;
- степени инвестиционной привлекательности спортивной организации для потенциальных инвесторов и партнеров.

В спортивной практике, как и в других отраслях, применяется два основных подхода к оценке стоимости организаций:

Биржевой метод — применяется, если спортивная организация котируется на фондовом рынке (чаще всего актуально для профессиональных спортивных клубов или многофункциональных спортивных холдингов), и позволяет определить стоимость на основании рыночной цены акций.

Оценочный метод, в рамках которого выделяются внешняя и внутренняя стоимость организации. Он основывается на использовании следующих подходов:

Затратный подход — учитывает балансовую стоимость спортивных объектов, оборудования, интеллектуальной собственности (включая бренд, лицензии и т.д.);

Сравнительный подход — ориентируется на рыночные оценки аналогичных спортивных организаций или объектов, включая спрос на франшизы и клубные активы;

Доходный подход — основывается на расчете дисконтированных денежных потоков, генерируемых различными подразделениями организации (коммерческой деятельностью, продажей билетов, телевизионными правами, спонсорством и др.).

Комплексное использование указанных методов способствует формированию объективной картины стоимости спортивной организации, что особенно важно в условиях стремительных изменений на рынке и возросшей конкуренции в сфере спортивных услуг [3].

Современные подходы к оценке эффективности спортивных организаций всё чаще опираются на методы фундаментального анализа, который стал одним из ключевых инструментов принятия инвестиционных решений. Его основная суть заключается в сопоставлении расчетной (внутренней) стоимости спортивной организации и её рыночной капитализации. Если расчетная стоимость превышает рыночную, то организация рассматривается инвесторами как недооценённая, что повышает вероятность принятия положительного решения о вложении средств.

Рыночная капитализация спортивных клубов и спортивных инфраструктурных объектов подвержена высокой волатильности, поскольку базируется на прогнозных ожиданиях участников рынка, включая динамику спортивных результатов, изменения в составе команд, тренерского штаба, контрактной политики и других факторов. Внутренняя же стоимость отражает объективные показатели — эффективность спортивного и коммерческого менеджмента, структуру расходов и доходов, уровень организационной зрелости, устойчивость финансовых потоков и степень адаптированности к конкурентной среде [4].

Следовательно, владельцы и потенциальные инвесторы спортивных организаций особенно заинтересованы в стратегиях, направленных на устойчивый рост стоимости. Рост внутренней стоимости, как правило, сопровождается увеличением свободного денежного потока, что повышает рентабельность вложений и способствует долгосрочному развитию.

Одним из наиболее применяемых подходов к инвестиционному обеспечению спортивных проектов является проектное финансирование, при котором источником возврата вложенных средств служат будущие доходы, генерируемые в рамках реализации самого проекта (например, эксплуатация спортивного комплекса, аренда, проведение турниров, телевизионные права и т.д.). Преимущество проектного финансирования заключается в эффективном распределении рисков между всеми участниками проекта — инвесторами, подрядчиками, управляющими компаниями и государственными структурами.



Мировой опыт, особенно в западных странах, показывает, что аутсорсинг становится эффективным инструментом повышения стоимости и устойчивости спортивных организаций. Этот подход позволяет сконцентрировать ресурсы на профильной деятельности (тренировочный процесс, развитие спортсменов, организация соревнований), передав вспомогательные функции — такие как бухгалтерия, IT-обслуживание, маркетинг, логистика — специализированным внешним организациям.

Само понятие «аутсорсинг» (от англ. *outsourcing* — использование внешнего ресурса) предполагает передачу определённых функций сторонним поставщикам услуг. Основная идея — повышение эффективности управления за счёт фокусирования на ключевых компетенциях и минимизации издержек на содержание непрофильных подразделений. Данный принцип восходит к идеям Адама Смита о разделении труда и специализации [6].

На практике спортивные организации всё чаще применяют следующие виды аутсорсинга:

- бухгалтерский — ведение учета и отчетности внешними аудиторами или сервисами;
- информационный — техническая поддержка и сопровождение цифровой инфраструктуры (включая системы онлайн-бронирования, билетов, CRM);
- маркетинговый — организация рекламных кампаний, продвижение бренда клуба или мероприятия;
- логистический — обеспечение перевозок спортсменов, оборудования, питания и пр.;
- консалтинговый — стратегическое сопровождение, юридическое консультирование, анализ спортивной статистики;
- рекрутинговый — подбор персонала, включая тренеров, специалистов по питанию, физиотерапевтов и других сотрудников.

Таким образом, внедрение аутсорсинговых механизмов в практику управления спортивной организацией позволяет существенно повысить управляемость, оптимизировать затраты, повысить инвестиционную привлекательность и, как следствие, рыночную стоимость спортивного субъекта [5].

В современной практике управления спортивными организациями наблюдается расширение применения аутсорсинга, что связано с его способностью усиливать операционную эффективность, снижать издержки и повышать инвестиционную привлекательность. В зависимости от глубины передачи управленческих функций аутсорсинговой компании, различают несколько типов данного управленческого инструмента:

Внутренний аутсорсинг — предполагает перераспределение управленческих и вспомогательных функций (финансовый и кадровый менеджмент, логистика, маркетинг, снабжение и пр.) между структурными подразделениями внутри самой спортивной организации. Это способствует повышению специализации и эффективности исполнения этих функций без привлечения внешних ресурсов.

Внешний аутсорсинг — основан на передаче непрофильных функций сторонним организациям, что позволяет спортивной структуре сосредоточиться на своей основной деятельности: спортивной подготовке, организации мероприятий, развитии бренда. Такой подход не только снижает затраты, но и может влиять на структуру налогооблагаемого дохода за счёт сокращения операционных расходов.

Глобальный аутсорсинг — применяется при сотрудничестве с международными провайдерами, оказывающими услуги независимо от географического расположения. Это открывает возможность выхода спортивной организации на зарубежные рынки, расширения влияния и оптимизации затрат без увеличения численности персонала и инфраструктурной базы.

Совместный (партнёрский) аутсорсинг — предполагает стратегическое сотрудничество с поставщиком услуг, при котором формируется единая система бизнес-процессов и управления. Такой подход особенно эффективен в реализации масштабных проектов, например, в области подготовки и проведения международных соревнований или модернизации спортивной инфраструктуры.

Также выделяют различные виды аутсорсинга в зависимости от продолжительности сотрудничества:

Сезонный аутсорсинг — привлечение специалистов или организаций в периоды пиков спортивной активности (турниры, чемпионаты, учебно-тренировочные сборы), когда возникает временная нагрузка на инфраструктуру и управленческие ресурсы.

Срочный аутсорсинг — краткосрочное привлечение экспертов для оперативного решения конкретных задач: оптимизации логистических потоков при организации международного мероприятия, внедрения IT-платформы, реструктуризации финансирования и т.п.

Долгосрочный аутсорсинг — заключается в заключении контрактов сроком более пяти лет, чаще всего в сферах эксплуатации объектов, технического обслуживания спортивной инфраструктуры, маркетингового продвижения или кадрового сопровождения.

Сфера спортивной инфраструктуры, несмотря на её социальную значимость и высокий общественный спрос, подвержена влиянию финансово-экономических кризисов. Сокращение частных инвестиций в условиях нестабильности зачастую приводит к приостановке крупных проектов, замедляя развитие отрасли. Особенно остро эта проблема проявляется в развивающихся странах, где ограниченный доступ к финансированию и инновациям снижает конкурентоспособность спортивных объектов и организаций.

Одним из ключевых факторов повышения стоимости спортивной организации выступает эффективность операционной деятельности, которая может быть достигнута при соблюдении следующих условий:

оптимизация себестоимости предоставляемых услуг и продукции (например, абонементов, аренды залов, билетов и пр.);

высвобождение части оборотных активов из непрофильной деятельности;

рост доли нематериальных активов (бренд, лицензии, авторские права, цифровые платформы);

повышение производительности труда персонала и результативности использования инфраструктуры.

Таким образом, интеграция аутсорсинга как элемента стратегического партнёрства позволяет спортивным организациям:

обеспечить прозрачность финансовых потоков;

рационально использовать ресурсы;

повысить качество управленческих решений;

и, как следствие, укрепить позиции на инвестиционном рынке.

Практика показывает, что именно модель стратегического аутсорсинга, при которой происходит согласованное развитие обоих партнёров — спортивной организации и аутсорсингового провайдера — наиболее эффективна в контексте долгосрочного роста рыночной стоимости и устойчивости хозяйствующего субъекта в спортивной отрасли.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В условиях стратегического аутсорсингового партнёрства в спортивной отрасли особое значение приобретает грамотное управление финансовыми потоками — как внутренними, так и внешними. Центральным элементом выступает эффективная аккумуляция и распределение денежных средств, обеспечивающая выбор наиболее оптимальных инструментов финансирования спортивных проектов и инфраструктурных инициатив [5].

Финансовые инструменты, доступные спортивным организациям, условно делятся на две группы:

Фондовые инструменты, такие как акции, облигации, векселя, а также различные формы структурного финансирования, включая выпуск ценных бумаг под будущие доходы от спортивных мероприятий или телетрансляций.

Нефондовые инструменты, включающие венчурное и корпоративное кредитование, банковские и синдицированные займы, международные кредитные программы (включая механизмы финансирования через экспортно-кредитные агентства — ЕСА), а также гранты и государственные субсидии, направленные на развитие массового спорта.

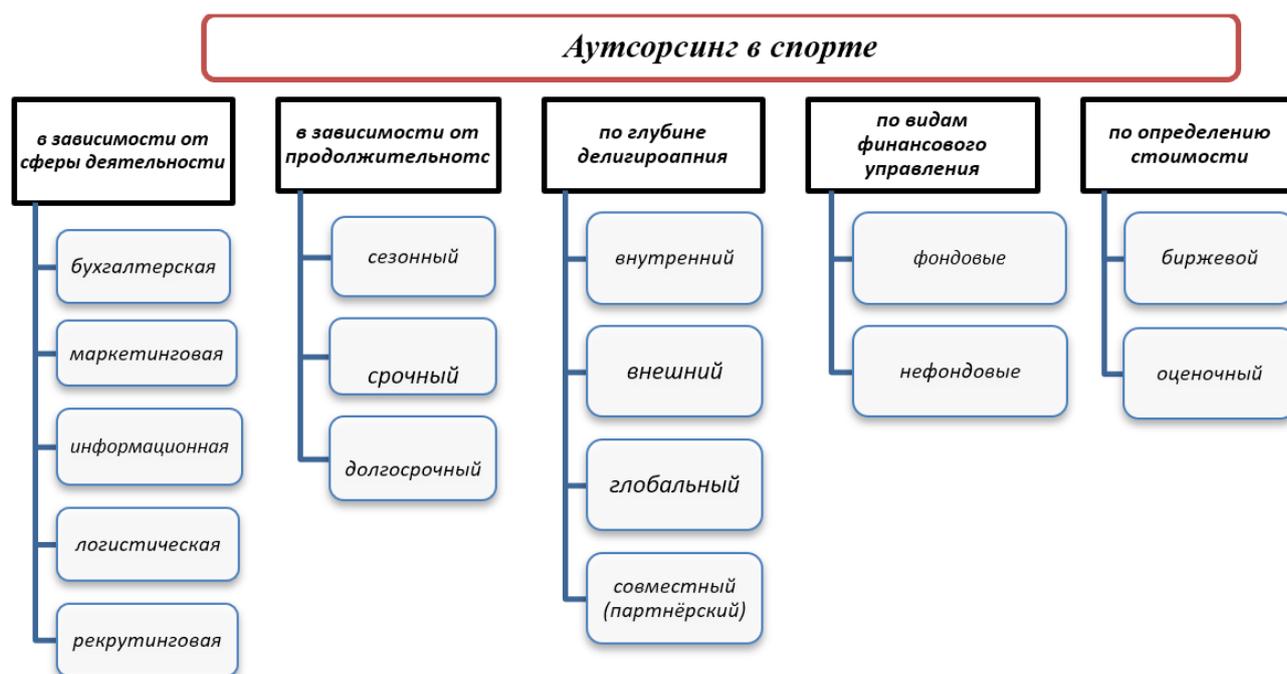


Рис. 1. Виды и типы аутсорсинга в спорте



Применение диверсифицированных источников финансирования позволяет достичь эффекта финансового рычага, при котором происходит снижение средневзвешенной стоимости капитала и одновременная минимизация инвестиционных рисков. Кроме того, повышается прозрачность движения финансовых потоков, что усиливает доверие со стороны инвесторов, спонсоров и общественности, создавая основу для привлечения долгосрочных инвестиций [5].

Эффективное комбинирование финансовых инструментов и стратегическое управление капиталом, ориентированное на устойчивое развитие, требует учета интересов широкой группы стейкхолдеров: спортсменов, болельщиков, государственных органов, частных инвесторов, международных спортивных структур и т.д.

Для полной ясности и полноты расчёта данных рассмотрим на примере Стадиона «Бунёдкор» — крупнейшего стадиона Ташкента с вместимостью ~34 000 зрителей; применяется как домашняя арена для FC Bunyodkor и национальной сборной.

Построение финансовой модели «матч-дня» (one-match economics): распределение выручки по источникам (билеты, F&B, сувениры, парковка), операционные расходы по статьям, вычисление EBITDA. На основе этого — три сценария аутсорсинга с разными допущениями по снижению затрат и росту выручки. Где отсутствуют публичные точные данные, используются разумные оценочные допущения, типичные для средне-классных матчей в регионе; все величины приведены в суммах UZS и явно обозначены.

Представим исходные параметры и baseline на 1 матч (без аутсорсинга), где заполняемость: 60% → посетителей = $34\,000 \times 0.6 = 20\,400$. Средняя цена билета: 50 000 UZS. Среднестатистические дополнительные доходы (в процентах от выручки билетов): F&B = 30%, сувениры = 10%, парковка/прочие = 5%.

Расчёт выручки:

Выручка от билетов = $20\,400 \times 50\,000 = 1\,020\,000\,000$ UZS.

F&B = 30% от билетов = 306 000 000 UZS.

Сувениры = 10% = 102 000 000 UZS.

Парковка/прочие = 5% = 51 000 000 UZS.

Итого выручка (match-day) = 1 479 000 000 UZS.

Операционные расходы:

Персонал (кассы, охрана, уборка и пр.) ≈ 8% от билетов = 81 600 000 UZS.

Коммунальные / подготовка газона ≈ 7% = 71 400 000 UZS.

Закупки/затраты на F&B (при самостоятельной организации) ≈ 20% от F&B = 61 200 000 UZS.

Прочие (маркетинг, аренда оборудования, медпомощь и т. п.) ≈ 10% от билетов = 102 000 000 UZS.

Фикс. логистика/аренда = 50 000 000 UZS.

Итого расходы ≈ 370 000 000 UZS.

Baseline EBITDA (матч): $1\,479\,000\,000 - 370\,000\,000 = 1\,109\,000\,000$ UZS.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Аутсорсинг в сфере спорта может быть справедливо признан одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого роста и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Основное его преимущество — специализация провайдера на выполнении определённых функций, что обеспечивает применение передовых технологий, инновационных решений и международных практик без необходимости самостоятельной разработки со стороны спортивной организации.

Использование аутсорсинга позволяет спортивным субъектам:

сократить издержки на непрофильную деятельность;

снизить нагрузку на административный аппарат;

получить доступ к квалифицированным ресурсам (например, в сфере IT, маркетинга, спортивной аналитики, логистики и т.д.);

ускорить адаптацию к цифровизации и внедрение инноваций;

повысить операционную гибкость и инвестиционную привлекательность.

Таким образом, аутсорсинг обеспечивает организациям доступ к современным решениям без необходимости значительных капитальных вложений, играя роль катализатора инновационного роста и трансформации спортивной инфраструктуры. Он способствует переходу от затратной модели функционирования к модели ценностного управления, ориентированной на долгосрочную эффективность, устойчивость и конкурентоспособность.

Аутсорсинг в спортивной отрасли следует рассматривать как комплексный стратегический инструмент, повышающий стоимость, гибкость и устойчивость организаций. Его грамотное применение



позволяет сконцентрироваться на ключевых функциях, минимизировать издержки и обеспечить долгосрочный рост в условиях экономических колебаний и инвестиционных рисков.

ограниченность эмпирических данных в Центральной Азии;

отсутствие моделей оценки стоимости спортивных объектов после внедрения аутсорсинга;

слабая интеграция аутсорсинга в систему государственного управления спортом.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методик количественной оценки влияния аутсорсинга на рыночную стоимость, а также на анализ организационных моделей взаимодействия между государственными и частными партнёрами.

Продвигать прозрачные стандарты ППП и типовые соглашения для спортивной отрасли.

Начать с пилотов на 1–2 объекта (например, реконструируемые площадки или объекты Олимпийской деревни) с чёткими KPI — это уменьшит риск и создаст прецеденты.

Поддерживать развитие локальных операторов (через техпомощь, обучение) и привлекать международных игроков для передачи знаний.

Список использованной литературы

1. Аникин Б.А, Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд.— М.: Инфра-М, 2013.— С. 320
2. Афанасьев М.П. Оценка стоимости бизнеса: теория и практика. — М.: Инфра-М, 2020. — 296 с.
3. Седов А.В. Финансовый менеджмент в строительстве. — СПб.: Питер, 2019. — 384 с.
4. Красильникова И.В. Аутсорсинг в управлении. — М.: КноРус, 2021. — 256 с.
5. Дорофеева Е.П. Инвестиционный анализ и проектное финансирование. — М.: Юрайт, 2022. — 338 с.
6. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов»: первый перевод с английского (П. Н. Клюкин при поддержке группы переводчиков).— »Эксмо»: Москва, 2016 — С. 325.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2025. № 10

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100