



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№5 (3)

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

Road

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, may.
3-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixov o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golischeva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoirazimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Rakhimovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 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 mehnonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA'MINLASHGA QARATILGAN HAYOTIY TASHABBUSLAR	12
Muxiddin Kalonov	
O'ZBEKISTONDA NAQDSIZ TO'LOVLAR ULUSHINING OSHISHI VA PUL MASSASI NAZORATI SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	28
Pardayev G'ayrat Jabbor o'g'li	
BUXGALTERIYA HISOBINING PAYDO BO'LISHI VA RIVOJLANISHI HISOB SIYOSATINING SHAKLLANISHIDA ASOS SIFATIDA	34
Abduvaxidov Farxod Tuychiyevich	
O'ZBEKISTON AUDITORLIK TASHKILOTLARIDA ICHKI SIFAT NAZORATI STANDARTLARINI RISKKA YO'NALTIRILGAN YONDASHUV ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	41
Bobonarova Kamola	
SANOAT KORXONALARINING INVESTITSION-INNOVATSION FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI	47
Azizova Habiba Arslonovna	
TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIGA RAQAMLI DAVLAT XIZMATLARINI KO'RSATISHNING NAZARIY YONDASHUVLARI	56
Yusupova Dilbar Mirabidovna	
KARBOHOVIE KPEДИTы B AГPAHOM CEKTOPE KAK ИHCTPYMEHT PAЗBИTИЯ ЗЕЛЁHOЙ ЭKOHOMIKИ YЗBEKИCTAHA	61
Абдуллаева Зайнаб Руслановна	
BUXORO ZINDONI VA BOLO HOVUZ ANSAMBLI MISOLIDA TARIXIY OBIDALARNING BARQAROR TURISTIK SIG'IMI TAHLILI	66
Shodiyeva Moxichehra Shokir qizi, Qilichov Muhridin Husniddin o'g'li	
SOLIQ TIZIMIDA SOLIQ RISKINI BAHOLASH USLUBIYOTI	73
Ravshanjon Azimovich	
O'ZBEKISTONDA UMUMIY O'RTA TA'LIM TIZIMI: RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA BUXORO VILOYATI TAHLILI	80
Davidxodjayev Oybek Obidovich	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSION KREDITLASHLASHNING AMALDAGI HOLATI VA ISTIQBOLLARI	85
Abdurashidova Mohidil Qodir qizi, Karimova A.	
IQTISODIYOTNI TRANSFORMATSIYALASH SHAROITIDA DXSH ASOSIDA FAOLIYAT YURITAYOTGAN TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHNI BAHOLASH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH MUAMMOLARI	91
Toxirov Jaxongir Maxmudjon o'g'li	
SURXONDARYO VILOYATIDA UY-JOY QURILISHI VA IPOTEKA KREDITLASHNING O'ZARO BOG'LIQLIGI	96
Turopova Nigora Xolmurod qizi, Safarova Dilrabo Baxriddin qizi	
ESG INTEGRATION AND GREEN FINANCIAL ANALYSIS: A NEW METHODOLOGICAL APPROACH TO CORPORATE FINANCIAL SUSTAINABILITY	100
Erkin Temirovich Shodiev	
THE CURRENT STATE OF DIGITALIZATION OF TOURISM IN UZBEKISTAN AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT	105
Bekmurodov Bakhtiyor Farkhodovich	
TA'LIM MUASSASALARINI MOLIVALASHTIRISHDA OPTIMALLASHTIRISH ZARURATI VA YO'NALISHLARI	113
Umarov Avzaljon Yodgorali o'g'li	



AHOLI ISTE'MOL MADANIYATI VA MILLIY IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI	118
Rustamov Sheraz Oblokulovich	
ISHLAB CHIQUARISH OMILLARINING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: KOBБ-DOUGLAS MODEL	
ASOSIDA EKONOMETRIK TAHLIL	123
Maxmudov Sobir Xudoyberdiyevich	
BARQAROR SHAHARSOZLIK RIVOJLANISHIGA ERISHISHDA QATTIQ CHIQUINDILARNI KOMPLEKS	
BOSHQARISH	129
Firas Halawani, Feruza Insavaliyeva	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ КЛЮЧЕВЫХ	
МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ СОГЛАШЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ТРАНСГРАНИЧНЫМ	
ЗАГРЯЗНЕНИЕМ, В УЗБЕКИСТАНЕ И СОСЕДНИХ СТРАНАХ.....	139
Шафикова Луиза, Ойбек Камилов	
ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА УЗБЕКИСТАНА: ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО УРОВНЯ И ПОТЕНЦИАЛА	
РОСТА	150
Омонтурдиева Диёра	
YER VA SUV RESURSLARINI INTEGRATSIYALASHGAN BOSHQARISHDA DRONLARDAN	
FOYDALANISH.....	155
Matkarimov Mansur	
YASHIL INVESTITSIIYALAR BOZORI MEKANIZMINING DASTAKLARI	161
Ziyodullayeva Gulasal Akmal qizi	
СТРАТЕГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ HR-БРЕНДИНГА:	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	167
Дониерова Фотимабону Алишер кизи	
KAMBAG'ALLIKNI MONETAR VA KO'P O'LCHOVLI BAHOLASH METODOLOGIYASI ASOSIDA	
IQTISODIY O'SISH STRATEGIYALARINI KONSEPTUAL TAKOMILLASHTIRISH	173
Sotiboldiyev Asadbek Hasan o'g'li	
QURILISH SANOATIDA RESURS TEJAMKOR ISHLAB CHIQUARISH TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING	
USTUVOR YO'NALISHLARI.....	179
Utbasarov Doniyorjon Baxtiyorovich	
KICHIK BIZNESDA XIZMATLAR SOHASINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA	
RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI.....	188
Raximov Zafar Komilovich, Mamatazimov Jaloliddin Sherzod o'g'li	
MANAGING DIGITAL TRANSFORMATION IN PRIMARY HEALTHCARE: A SYSTEMATIC	
LITERATURE REVIEW	192
Ashurova Sitora Xusnitdin qizi	
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАВОВЫЕ ПРОБЕЛЫ В УПРАВЛЕНИИ ТРАНСГРАНИЧНЫМ	
ЗАГРЯЗНЕНИЕМ ВОД В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ	197
Тиллахуджаев Аббосхон, Дилфуза Шакирова, Мухамедалиева Сайёра, Ойбек Камилов	
JAHON ME'MORIY MEROSIDAN TURIZMDA FOYDALANISH: DOLZARB MUAMMOLAR,	
ZAMONAVIY YECHIMLAR VA ISTIQBOLLI TAKLIFLAR.....	208
Qilichov Muhiddin Husniddin o'g'li	
IMPROVING SALES PROMOTION STRATEGIES FOR UZBEK EXPORTERS IN DEVELOPING	
FOREIGN MARKETS.....	217
Aziz Kurbanovich Abdullaev, Rustamova Madina Baxrom qizi	
ENVIRONMENTAL DEGRADATION AND CARBON EMISSION: INTERCONNECTED LINKS WITH	
ECONOMIC GROWTH IN POST-SOVIET.....	222
Rajabova Malika Nuriddin qizi	
NATIJAGA YO'NALTIRILGAN BUDJETLASHTIRISHGA OID ILMIY QARASHLAR	
VA YONDASHUVLAR	230
Qosimova Gulyar Axmatovna	



ТРАНСГРАНИЧНЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН.....	236
Наурызбаев Алиакбар Рустамович	
ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ ЖИЗНИ И ИНДЕКСА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	239
Усманова Зумрад Исламовна	
KIMYO SANOAT KORXONALARINING INNOVATSION FAOLIYATINI MOLIYALASHTIRISHNI YANADA TAKOMILLASHTIRISH CHORALARI	242
Muxammadiyeva Munira Zaynabuddinovna	
QISHLOQ UY-JOY QURILISHIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK MEKANIZMLARINING AHAMIYATI	248
Xannarov Komiljon Karimovich	
TIBBIYOT MUASSASALARI FAOLIYATINI MUVOFIQLASHTIRISH VA VAZIFALAR TAQSIMOTI TAMOIYILLARI	253
Saidov Suhrob Shodmonovich	
HUDUDIIY IQTISODIY INTEGRATSIYA RIVOJLANISHINING XORIJIY TAJRIBASI VA MARKAZIY OSIYO MAMLAKATLARI UCHUN AHAMIYATI.....	257
Akbarova Kamola Akmaljonovna	
MOLIYAVIY TAHLIL AXBOROT BAZASINING KORXONA RAQOBATBARDOSHLIGIGA TA'SIRI	263
Karimov Eminjon Gapardjonovich	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA INVESTITSİYALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ZAMONAVIY MEKANIZMLARI	270
Shermatov Axror Abdixakimovich	
QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARIDAN SAMARALI FOYDALANISH VA ENERGIYA SAQLASH TIZIMLARINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI	275
Ergash Bobobekov	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA TIJORAT BANKLARIDA ISLOM MOLIYASINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI	281
Yo'ldoshev Jamshid Nu'monovich	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINI SAMARALI RIVOJLANTIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	285
Qurbonova Rahima Jamshedovna	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA YANGI ISH O'RINLARINI SHAKLLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	290
Ibroximova Nafosat Abdusattor qizi	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA QAYTA ISHLASHNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR.....	297
Raximov Zikrullo Soyibjon o'g'li	
RAQAMLI MUHITDA REKREATSION XIZMATLAR MARKETINGINI RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI	302
Usmanova Zumrad Islamovna	
WAYS TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS	306
Iskhakova Sarvar Ayubovna, Amriyeva Shahzoda Shukhratovna	
BARQAROR TURIZMGA ERISHISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING AHAMIYATI	312
Baxtiyorov Javlon Fazliddin o'g'li	
MEVA MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLASH KORXONALARIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING ZAMONAVIY TIZIMI	316
Yusufova Laylo G'ayrat qizi	



AHOLISI ZICH JOYLASHGAN HUDUDLARDA QISHLOQ JOYLARINING BARQAROR RIVOJLANISHI: NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLAR.....	325
Yusufjonov Jahongir Ilxomjon o'g'li	
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ В ФИЛОСОФИИ СТОИЦИЗМА И СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЗГЛЯДОВ МАРКА АВРЕЛИЯ И КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ВЛАДИМИРА Л. КВИНТА.....	329
Норкулов Суннатбек Алишерович	
O'ZBEKISTONDA OLIY TA'LIM MUASSASALARINI MOLIYALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	335
Kurbanov Baxodir Negmatullayevich	
MAMLAKATIMIZDA INVESTITSİYALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA QULAY BIZNES MUHITINING TA'SIRI.....	341
Vahidova Gulhayyo Arzi qizi	
O'ZBEKISTONDA KICHIK VA O'RTA BIZNESNI BANK KREDITLARI BILAN TA'MINLASHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	347
Raxmanova Ilmira Rustamovna	
SAVDO KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA MA'LUMOTLAR TAHLILI VA MAQSADLI MARKETINGDAN FOYDALANISH YO'NALISHLARI.....	354
Toxirov Javlon Raximovich	
MAXSUS IQTISODIY ZONALARNI TARKIBIY QISMLARI BO'YICHA BAHOLASHNING MUHIM OMILLARI.....	361
Arslonov U. U.	
RESURLAR TA'MINOTI TIZIMINING TASHKILIY-IQTISODIY XUSUSIYATLARI.....	367
Arziqulova Oybarchin Eshquvat qizi	
JAHON SAVDO TASHKILOTI TAMOYILLARI ASOSIDA SOLIQ SIYOSATINI MUVOFIQLASHTIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI.....	373
Saitqulov Suxrob Shavkatovich	
TIJORAT BANKLARIDA MIJOZLARNING KREDIT QOBILIYATINI BAHOLASH UCHUN SKORING MODELIDA SUN'YI INTELLEKTNII JORIY ETISHNING AHAMIYATI.....	380
Komiljon Karimov	
OLIY TA'LIM VA AMALIYOT TIZIMLARI INTEGRATSIYASI ASOSIDA KADRLAR TAYYORLASH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISHNING INNOVATSION MEXANIZMLARI.....	386
Karimova Xurshida Raximovna	
QO'RIQLASH DEPARTAMENTIDA SOLIQ YUKLAMASINING MOLIYAVIY BARQARORLIKKA TA'SIRI VA UNI ICHKI MOLIYAVIY NAZORAT HAMDA AUDIT NUQTAYI NAZARDAN TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI.....	390
Salimbayev Mirsohibjon Mirsodiq o'g'li	
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....	396
Ли Марина Рудольфовна	
O'ZBEKISTONDA YER RESURLARINING AGRAR IQTISODIYOTGA TA'SIRINI EKONOMETRIK BAHOLASH.....	402
Xoshimova Sevara Baxromovna	
FARMATSEVTIKA IMPORT KOMPANIYALARIDA REKLAMA SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISH: "SHINING IMPEX" AJ MISOLIDA EMPIRIK TADQIQOT.....	410
Alimxodjayeva Nargiza Elshodovna, Nurullayev Ilyosbek Xojiabdulla o'g'li	
HUDUDII IQTISODIY O'SISHNI EKONOMETRIK MODELASHTIRISH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	417
Turayev Baxtiyor Ergashevich	
QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA SANOATINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI VA SAMARADORLIKNI OSHIRISH YO'NALISHLARI.....	421
Qalandarova Gulshoda Nazirjon qizi	



QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARIDA DAVLAT SUBSIDİYALARINING MOLIYAVIY NATIJALARGA TA'SIR KANALLARI VA ULARNI HISOBDA AKS ETTIRISH MASALALARI	427
Davronbek Matyakubovich Matkarimov, Qadamov Mirzobek Ulug'bek o'g'li	
O'ZGARUVCHILAR O'RTASIDAGI MUNOSABATLARNI REGRESSIYA MODELLARI ORQALI AMALIY TAHLILI	432
Sakiyeva Ozoda Batirovna, Xushvaqtova Dilfuza Ramazon qizi	
INSON KAPITALIGA YO'NALTIRILGAN INVESTITSİYALARNI MOLIYALASHTIRISH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH	437
Zayniddinov Aloviddin Zayniddin o'g'li	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA KRIPTO-AKTIVLAR AYLANMASINI RIVOJLANTIRISH HAMDA BOZOR MUNOSABATLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI	444
Khakimov Bekzod Ilhomjonovich	
O'ZBEKISTONDA MADANIYAT VA SAN'AT TA'LIMI MUASSASALARINI DAVLAT TOMONIDAN MOLIYALASHTIRISHNING HOZIRGI HOLATI VA MUAMMOLARI	453
Atabayeva Yulduz Baxtiyar qizi	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ПЕРЕХОДА К ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКЕ В УЗБЕКИСТАНЕ	457
Ким Елена Радионовна	
O'ZBEKISTONDA YASHIL LOYİHALARNI MOLIYALASHTIRISHNI BOSHQARUV SAMARADORLIGI: HOLAT, MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR	464
Abdurasulova Zarina Sayfiddin qizi	
STRATEGIC MARKETING CAPABILITIES AND ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN DIGITAL PLATFORM ECOSYSTEMS: A CONCEPTUAL SMPC MODEL FOR EMERGING MARKETS	471
Bakhtiyor Ruziev Eshmuminovich	
ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ ЖИЗНИ И ИНДЕКСА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	477
Усманова Зумрад Исламовна	
UGLEROD CHIQINDILARINI KAMAYTIRISHDA YASHIL INVESTITSİYALAR AHAMIYATINING NAZARIY ASOSLARI	480
Jumaniyozov Feruzbek Dilshod o'g'li, Niyozmetov Doniyor Rejabbayevich, Majidov Jamoladdin Komoliddinovich	
MEHMONXONA XO'JALIGI SUBEKTLARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI	485
Gulomqodirova Ma'muraxon Saydumarxon qizi	



MEHMONXONA XO'JALIGI SUBEKTLARIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI

Gulomqodirova Ma'muraxon Saydumarxon qizi

Qo'qon universiteti o'qituvchisi

Email: mamurakokanduniversity@gmail.com

ORCID: [0009-0001-8174-9173](https://orcid.org/0009-0001-8174-9173)

Annotatsiya. Mazkur maqolada mehmonxona xo'jaligi subektlarida inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari tadqiq etilgan. Xizmat ko'rsatish sohasida inson resurslarining strategik ahamiyati, ularning korxona samaradorligi va xizmat sifati bilan uzviy bog'liqligi ilmiy jihatdan yoritilgan. Shuningdek, inson resurslarini boshqarishning klassik va zamonaviy yondashuvlari tahlil qilinib, mehmonxona xo'jaligida HR menejmentning o'ziga xos jihatlari ochib berilgan. Tadqiqot natijasida mehmonxona korxonalarida inson resurslarini boshqarishni takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: inson resurslari, HR menejment, mehmonxona xo'jaligi, xizmat sifati, strategik boshqaruv, motivatsiya, kompetensiya, inson kapitali, servis menejmenti.

Abstract. This article examines the theoretical and methodological foundations of human resource management in hotel industry entities. The strategic importance of human resources in the service sector, as well as their direct relationship with enterprise efficiency and service quality, are scientifically substantiated. In addition, classical and modern approaches to human resource management are analyzed, and the specific features of HR management in the hotel industry are revealed. Based on the results of the study, priority directions for improving human resource management in hotel enterprises are proposed.

Key words: human resources, HR management, hotel industry, service quality, strategic management, motivation, competence, human capital, service management.

Аннотация. В данной статье исследованы теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в субъектах гостиничного хозяйства. Научно обоснованы стратегическое значение человеческих ресурсов в сфере услуг, а также их взаимосвязь с эффективностью деятельности предприятия и качеством обслуживания. Кроме того, проанализированы классические и современные подходы к управлению человеческими ресурсами, раскрыты специфические особенности HR-менеджмента в гостиничном хозяйстве. По результатам исследования обоснованы приоритетные направления совершенствования управления человеческими ресурсами в гостиничных предприятиях.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, HR-менеджмент, гостиничное хозяйство, качество обслуживания, стратегическое управление, мотивация, компетенция, человеческий капитал, сервисный менеджмент.

KIRISH

Jahon iqtisodiyotida xizmat ko'rsatish sohasi ulushining ortib borishi inson resurslarini boshqarish masalalarining dolzarbligini yanada kuchaytirmoqda. Ayniqsa, mehmonxona xo'jaligi subyektlari faoliyatida



inson omili asosiy strategik resurs sifatida namoyon bo'ladi. Chunki mehmonxona xizmatlarining sifati bevosita xodimlarning kasbiy malakasi, kommunikativ kompetensiyasi, xizmat ko'rsatish madaniyati hamda motivatsion holatiga bog'liq hisoblanadi.

Bugungi kunda global raqobatning kuchayishi, turistlar ehtiyojlarining murakkablashuvi va xizmatlar sifatiga qo'yilayotgan talablarning ortishi mehmonxona korxonalarida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirishni taqozo etmoqda. Shu nuqtayi nazardan, inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini ilmiy tadqiq etish muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasida turizm va xizmat ko'rsatish sohalarini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev ta'kidlaganidek, "Turizm – iqtisodiyotning strategik tarmoqlaridan biri bo'lib, hududlarni rivojlantirish, yangi ish o'rinlarini yaratish va xizmatlar sifatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi".¹ Mazkur holat mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini samarali boshqarish masalalarining dolzarbligini yanada oshirmoqda.

Inson resurslarini boshqarish zamonaviy menejmentning eng muhim tarkibiy qismlaridan biri bo'lib, tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda xodimlarning salohiyatidan samarali foydalanishga xizmat qiladi. Mehmonxona xo'jaligi subyektlarida esa HR menejment nafaqat mehnat faoliyatini tashkil etish, balki xizmat sifati, mijozlar qoniqishi va korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim boshqaruv vositasi sifatida namoyon bo'ladi.

Mazkur maqolaning maqsadi mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini tadqiq etish hamda zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida ularni takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlashdan iboratdir.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi tadqiqot vazifalari belgilandi:

1. Inson resurslarini boshqarishning mohiyati, mazmuni va evolyutsiyasini ilmiy jihatdan tahlil qilish;
2. Mehmonxona xo'jaligida inson resurslari boshqaruvining o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash;
3. Mehmonxona xo'jaligida inson resurslarini boshqarishni takomillashtirish yo'nalishlarini asoslab berish.

Tadqiqot obyekti — mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarish jarayonlari.

Tadqiqot predmeti — mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning nazariy, uslubiy va amaliy jihatlar.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning milliy xususiyatlarini aks ettiruvchi konseptual yondashuv taklif etilgan;
- zamonaviy HR menejment modellarining O'zbekiston mehmonxona sohasiga tatbiq etish imkoniyatlari ilmiy jihatdan asoslab berilgan;
- inson resurslarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyoti jahon ilmiy adabiyotlarida keng tadqiq etilgan bo'lib, ushbu yo'nalishda xorijiy olimlarning ilmiy qarashlari muhim metodologik asos vazifasini bajaradi. Inson resurslarini boshqarish nazariyasi xorijiy olimlar — M. Armstrong, D. Ulrich, G. Dessler, P. Drucker va boshqalarning asarlarida chuqur yoritilgan. Mehmonxona menejmenti sohasida esa T. Powers, C. Barrows, A. Pizam kabi tadqiqotchilarning ishlari alohida ahamiyatga ega. O'zbekistonda bu yo'nalishda T.Sh. Ashrafxo'jayev, B.Y. Xodiyev, N.X. Xasanov kabi olimlar tadqiqotlar olib borgan. Shu bilan birga, mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning milliy xususiyatlarini hisobga olgan holda kompleks o'rganish masalasi dolzarb ilmiy muammo bo'lib qolmoqda.

Shu bilan birga, mavjud ilmiy tadqiqotlarning aksariyatida inson resurslarini boshqarishning umumiy nazariy va amaliy jihatlar yoritilgan bo'lsa-da, mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning milliy xususiyatlari, hududiy omillar, milliy mentalitet, xizmat ko'rsatish madaniyati hamda turizm bozoridagi zamonaviy transformatsiyalarni hisobga olgan holda kompleks tadqiq etish masalalari yetarli darajada o'rganilmagan. Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot, innovatsion boshqaruv texnologiyalari va xalqaro xizmat standartlarining joriy etilishi sharoitida mehmonxona korxonalarida inson resurslarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida namoyon bo'lmoqda.

Mazkur holat mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarish tizimini strategik yondashuv asosida takomillashtirish, xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, xizmat sifati va mehnat unumdorligini oshirish hamda xalqaro tajribalarni milliy amaliyot bilan uyg'unlashtirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirish zaruratini belgilab beradi (1-jadval).

1 Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: "O'zbekiston", 2021. – 464 b.

1-jadval. Inson resurslarini boshqarish va mehmonxona menejmenti bo'yicha olimlarning ilmiy yondashuvlari²

Olimlar	Tadqiqot yo'nalishi	Asosiy ilmiy g'oya va yondashuvlari
Michael Armstrong	Inson resurslarini boshqarish (HRM)	HR menejmentni tashkilot strategiyasi bilan integratsiyalashgan boshqaruv tizimi sifatida asoslagan. Xodimlarni rivojlantirish, motivatsiya va samaradorlikni oshirish masalalarini tadqiq etgan.
Dave Ulrich	Strategik HR menejment	HR bo'limining biznes hamkori sifatidagi rolini ishlab chiqqan. Inson resurslarini tashkilotning strategik raqobat ustunligi sifatida baholagan.
Gary Dessler	HR boshqaruvining funksional yo'nalishlari	Xodimlarni tanlash, baholash, rag'batlantirish, trening va mehnat munosabatlarini boshqarish bo'yicha ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqqan.
Peter Drucker	Zamonaviy menejment nazariyasi	"Bilimga asoslangan iqtisodiyot" va "inson kapitali" konsepsiyalarini rivojlantirgan. Xodimlarni tashkilotning eng muhim resursi sifatida baholagan.
Thomas Powers	Mehmonxona menejmenti	Mehmonxona xo'jaligida xizmat sifati, servis boshqaruvi va xodimlar faoliyatining mijozlar qoniqishiga ta'sirini tadqiq qilgan.
Clayton Barrows	Mehmonxona va restoran menejmenti	Mehmonxona biznesida servis standartlari, mijozlarga yo'naltirilgan boshqaruv va personal boshqaruvi masalalarini o'rgangan.
Abraham Pizam	Turizm va hospitality menejment	Mehmonxona xizmatlari sifati, turistlar xulq-atvori va xizmat ko'rsatish jarayonida inson omilining rolini tadqiq etgan.
T.Sh. Ashrafxo'jayev	Menejment va xizmat ko'rsatish iqtisodiyoti	O'zbekistonda menejment tizimi, xizmat ko'rsatish sohasini boshqarish va iqtisodiy samaradorlik masalalarini tadqiq etgan.
B.Yu. Xodiyev	Iqtisodiyot va boshqaruv	Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni boshqarish, iqtisodiy islohotlar va inson kapitalining iqtisodiy rivojlanishdagi rolini o'rgangan.
N.X. Xasanov	Turizm va xizmatlar sohasi boshqaruvi	Turizm va mehmonxona xo'jaligida boshqaruv samaradorligi, xizmat sifati hamda kadrlar boshqaruvi masalalarini tadqiq qilgan.

Yuqoridagi ilmiy yondashuvlar inson resurslarini boshqarish nazariyasining turli jihatlarini yoritib bergan bo'lsa-da, mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning milliy xususiyatlari, xizmat ko'rsatish sohasi spetsifikasi va zamonaviy strategik boshqaruv mexanizmlarini kompleks tadqiq etish masalalari yetarli darajada o'rganilmagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot davomida mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishga oid ilmiy adabiyotlar, xalqaro va milliy statistik ma'lumotlar hamda normativ-huquqiy hujjatlardan foydalanildi. Ma'lumotlarni tahlil qilishda qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, statistik tahlil va umumlashtirish usullaridan foydalanilib, zamonaviy HR menejment yondashuvlarining mehmonxona sohasidagi amaliy ahamiyati baholandi.

TAHLIL VA NATIJALAR

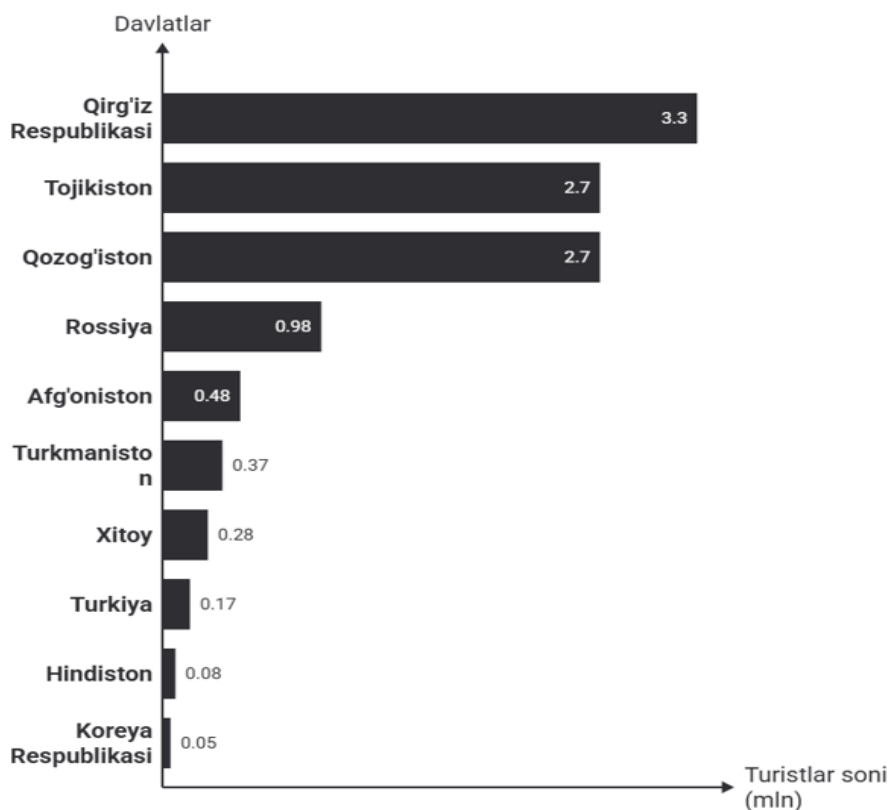
Jahon iqtisodiyotida xizmat ko'rsatish sektorining ulushi tobora ortib borayotgan hozirgi davrda mehmonxona xo'jaligi korxonalari faoliyatini samarali tashkil etish alohida ahamiyat kasb etmoqda. Xususan, O'zbekistonda turizm sohasini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylanib, mehmonxona infratuzilmasini kengaytirish va xizmat sifatini rivojlantirish masalalari kun tartibiga qo'yilmoqda.

So'nggi yillarda O'zbekistonda turizm sohasi iqtisodiyotning strategik yo'nalishlaridan biri sifatida jadal rivojlanmoqda. 2020–2025-yillar mobaynida mamlakatimizga kelgan xorijiy turistlar soni sezilarli darajada o'sib, bu esa mehmonxona xo'jaligi subyektlarida malakali inson resurslariga bo'lgan talabni keskin oshirdi. Xususan, Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda O'zbekistonga jami 11,7 million nafar xorijiy turist tashrif buyurgan bo'lib, ushbu ko'rsatkich 2024-yilga nisbatan 46,8 foizga oshgan.

² Manba: M. Armstrong (2006), D. Ulrich (1997), G. Dessler (2020), P. Drucker (2008), T. Powers (2006), C. Barrows (2012), A. Pizam (2010), T.Sh. Ashrafxo'jayev (2019), B.Yu. Xodiyev (2020), N.X. Xasanov (2021) asarlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.



Turistlar oqimining sezilarli darajada ortishi mehmonxona xo'jaligi subyektlari faoliyatini kengaytirish, xizmat ko'rsatish sifati va raqobatbardoshligini oshirish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Bunday sharoitda inson resurslarini samarali boshqarish mehmonxona korxonalarining barqaror faoliyat yuritishida muhim omil hisoblanadi (1-rasm).



1-rasm. 2025-yilda O'zbekistonga tashrif buyurgan xorijiy turistlar soni³

2025-yilda O'zbekistonga eng ko'p turist yuborgan davlatlar qatoriga Qirg'iz Respublikasi (3,3 mln nafar), Tojikiston (2,7 mln nafar), Qozog'iston (2,7 mln nafar), Rossiya (984,4 ming nafar) hamda Afg'oniston (476,7 ming nafar) kirgan.⁴ Mazkur holat mehmonxona xo'jaligida xizmat ko'rsatish standartlarini xalqaro talablar asosida tashkil etish hamda yuqori malakali inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni yanada oshirmoqda.

Mehmonxona xo'jaligida xizmat sifati bevosita xodimlarning professional kompetensiyasi, motivatsiya darajasi va korporativ madaniyatga sodiqligiga bog'liq ekanligi ilmiy adabiyotlarda keng e'tirof etilgan. Shu bois inson resurslarini boshqarish (HR menejment) mazkur sohada strategik boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismiga aylangan. Biroq O'zbekiston mehmonxona korxonalarida inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari hali yetarli darajada tadqiq etilmagan.

Inson resurslarini boshqarish nazariyasi menejment fanining rivojlanish jarayonida turli ilmiy maktablar va konsepsiyalar asosida shakllangan.

Klassik boshqaruv maktabi vakillari F. Teylor, A. Fayol va M. Veber mehnat unumdorligini oshirishga asosiy e'tibor qaratganlar.⁵ Ularning yondashuvida xodim ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy elementi sifatida ko'rilgan. Mazkur konsepsiya mehnatni standartlashtirish, vazifalarni aniq taqsimlash va qat'iy nazorat tamoyillariga asoslangan.

Keyinchalik insoniy munosabatlar maktabi vakillari E. Mayo va M. Follett inson omilining ijtimoiy-psixologik jihatlariga e'tibor qaratdilar.⁶ Ularning fikricha, xodimlarning motivatsiyasi, jamoaviy muhit va norasmiy munosabatlar mehnat samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

A. Maslowning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasiga ko'ra, inson ehtiyojlari bosqichma-bosqich shakllanadi va xodimlarni samarali boshqarish uchun ularning turli darajadagi ehtiyojlarini qondirish zarur. F. Herzberg esa

3 Manba: muallif ishlanmasi

4 Rasmiy statistika ma'lumotlari. – Toshkent, 2026. – URL: <https://stat.uz>

5 Klassik boshqaruv maktabi vakillari F. Teylor, A. Fayol va M. Veber mehnat unumdorligini oshirishga asosiy e'tibor qaratganlar (Taylor, 1911; Fayol, 1949; Weber, 1968).

6 Insoniy munosabatlar maktabi vakillari E. Mayo va M. Follett inson omilining ijtimoiy-psixologik jihatlarini tadqiq etganlar (Mayo, 1933; Follett, 1941).



motivatsion va gigiyenik omillar nazariyasini ishlab chiqqan bo'lib, unga ko'ra ish mazmuni, e'tirof va rivojlanish imkoniyatlari xodimlarni rag'batlantiruvchi asosiy omillar hisoblanadi.

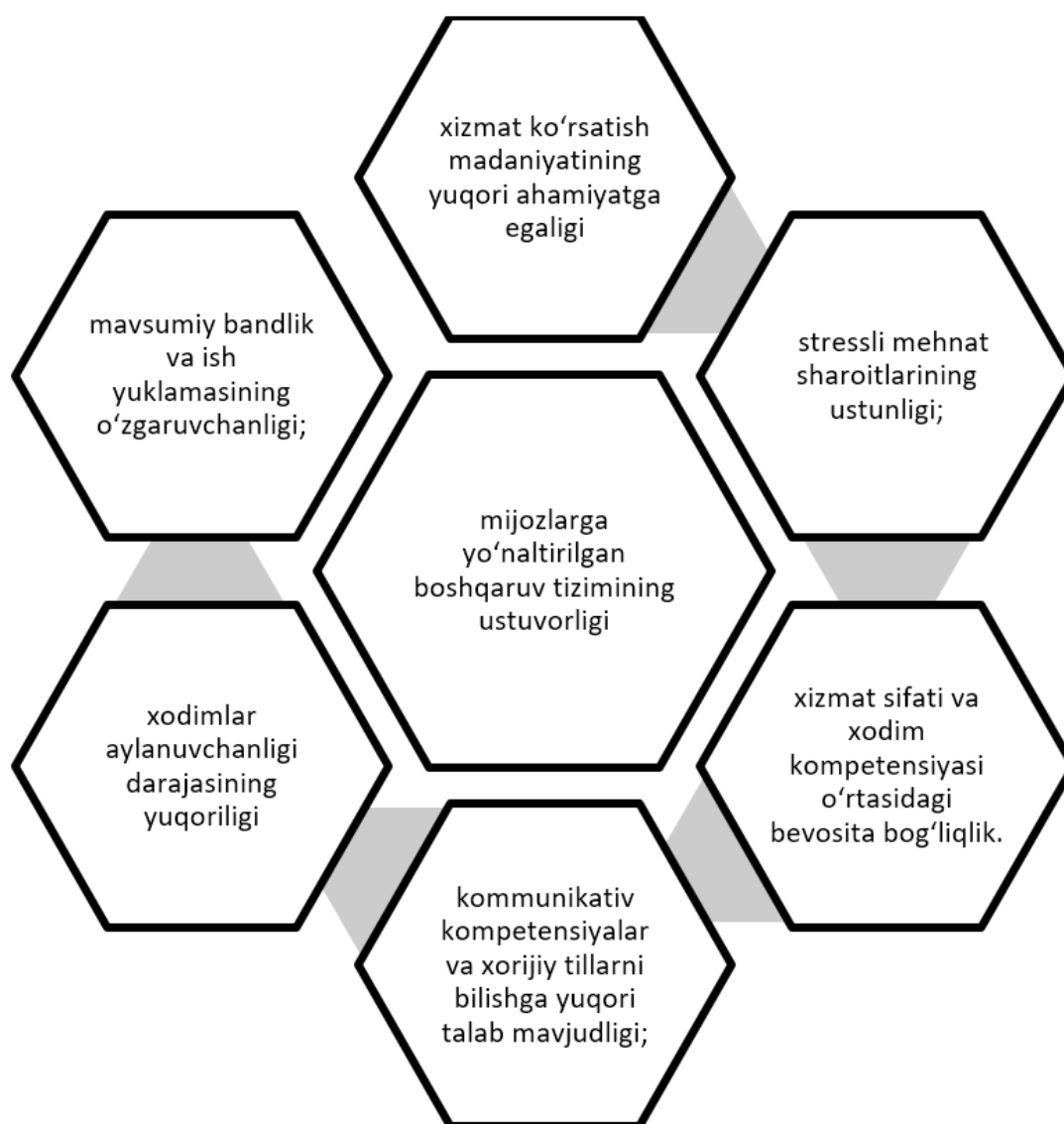
D. Makgregorning "X" va "Y" nazariyalari boshqaruv usullarini inson tabiatiga bo'lgan qarashlar bilan bog'laydi. Zamonaviy tashkilotlarda asosan "Y" nazariyasiga asoslangan demokratik va motivatsion boshqaruv usullari qo'llanilmoqda.

Hozirgi davrda strategik inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi keng rivojlanmoqda. Ushbu yondashuvga ko'ra, HR menejment korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlari bilan integratsiyalashgan holda amalga oshiriladi.

Bundan tashqari, kompetensiyaviy yondashuv, talent management, employee engagement va raqamli HR texnologiyalari zamonaviy inson resurslari boshqaruvining muhim yo'nalishlari hisoblanadi.

Mehmonxona xo'jaligi boshqa iqtisodiyot tarmoqlaridan xizmat ko'rsatish xususiyati bilan farqlanadi. Ushbu sohada xizmat sifati ko'p jihatdan xodimlarning malakasi va kommunikativ ko'nikmalariga bog'liq.

Mehmonxona xizmatlari ishlab chiqarish va iste'molning bir vaqtning o'zida amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi. Shu sababli xizmat ko'rsatish jarayonidagi xodim xatti-harakati mijozning umumiy taassurotiga bevosita ta'sir ko'rsatadi (2-rasm).



2-rasm. Mehmonxona sohasida inson resurslari boshqaruvining spesifik xususiyatlari⁷

Mazkur xususiyatlar mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishda zamonaviy motivatsion mexanizmlar, kompetensiyaviy yondashuv, muntazam trening tizimlari hamda strategik HR

7 Manba: muallif ishlanmasi



menejment usullarini qo'llash zaruratini yuzaga keltiradi. Ayniqsa, xodimlarning kommunikativ ko'nikmalari, stressga chidamliligi va servis madaniyati mijozlar qoniqishi hamda mehmonxona korxonasining raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Mehmonxona korxonalarida xizmat sifati ko'rsatkichlari ko'p jihatdan xodimlarning motivatsiyasi va kasbiy tayyorgarligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli HR menejment tizimida xodimlarni tanlash, adaptatsiya qilish, o'qitish va rag'batlantirish jarayonlari muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, zamonaviy mehmonxona biznesida servis standartlari, korporativ madaniyat va xodimlar tajribasi tushunchalari keng qo'llanilmoqda. Bu esa inson resurslarini boshqarishning strategik rolini yanada kuchaytiradi.

Inson resurslarini boshqarishni takomillashtirish yo'nalishlari:

- Mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishni takomillashtirish korxona samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.
- Birinchidan, strategik HR menejment tizimini joriy etish zarur. Bunda inson resurslari korxonaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi bilan uyg'unlashtiriladi.
- Ikkinchidan, xodimlarning kompetensiyalarini muntazam rivojlantirish muhim hisoblanadi. Mehmonxona xizmatlari sifatini oshirish uchun treninglar, malaka oshirish dasturlari va servis standartlari bo'yicha o'quv tizimlarini takomillashtirish talab etiladi.
- Uchinchidan, motivatsiya tizimini zamonaviylashtirish zarur. Moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda nomoddiy motivatsiya vositalari, jumladan, e'tirof etish, martaba o'sishi va qulay mehnat muhiti yaratish muhim ahamiyatga ega.
- To'rtinchidan, raqamli HR texnologiyalarini joriy etish inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshiradi. HR analytics, elektron rekrutment va performance management tizimlari xodimlar faoliyatini samarali boshqarish imkonini beradi.
- Beshinchidan, mehmonxona korxonalarida korporativ madaniyatni rivojlantirish zarur. Kuchli korporativ madaniyat xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshirib, xizmat sifati va mijozlar qoniqishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Mazkur tadqiqot doirasida mehmonxona xo'jaligi subyektlarida inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari tahlil qilinib, quyidagi ilmiy xulosalar shakllandi:

1. Inson resurslarini boshqarish nazariyasi uzoq tarixiy evolyutsiyani bosib o'tgan bo'lib, F. Teylning ilmiy menejmentidan tortib zamonaviy strategik IR menejmentgacha bo'lgan yo'lda xodimga bo'lgan yondashuv tubdan o'zgardi. Hozirgi kunda xodim tashkilotning eng muhim strategik aktiv va raqobatdosh ustunligining asosiy manbai sifatida e'tirof etilmoqda.

2. Mehmonxona xo'jaligi IR menejment nuqtayi nazaridan o'ziga xos xususiyatlarga ega soha hisoblanadi. Xizmat ko'rsatishning uzluksizligi, yuqori kadrlar almashinuvi, mavsumiylik omili, ko'p madaniyatli muhit va hissiy mehnat talablari mehmonxona korxonalarida inson resurslarini boshqarishga alohida yondashuv ishlab chiqishni taqozo etadi.

3. Inson kapitali nazariyasi nuqtayi nazaridan mehmonxona sanoatida xodimlarga sarflangan investitsiyalar — ta'lim, o'qitish, motivatsiya va rivojlantirish — bevosita xizmat sifatiga, mijozlar qoniqishiga hamda korxonaning moliyaviy natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bois IR xarajatlarini xarajat emas, balki uzoq muddatli investitsiya sifatida ko'rib chiqish zamonaviy menejmentning asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi.

4. Zamonaviy IR menejment yondashuvlari — strategik HRM, kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, xodimlarni ushlab qolish strategiyasi va IR analitika — mehmonxona korxonalarida muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda. Mazkur yondashuvlar xodimlarning kasbiy kompetensiyasini oshirib, ularning tashkilotga sodiqligini mustahkamlaydi va xizmat sifatini yaxshilashga ko'maklashadi.

Tadqiqot natijalari asosida O'zbekiston mehmonxona sanoati uchun quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- mehmonxona korxonalarida IR strategiyasini biznes strategiyasi bilan uyg'un holda ishlab chiqish va amalga oshirish;
- har bir lavozim uchun kompetensiyalar modelini joriy etish va xodimlarni baholash tizimini shu asosda tashkil etish;
- ichki mentorlik dasturlari, treninglar va xorijiy hamkorlar bilan birgalikdagi o'qitish dasturlarini kengaytirish;
- moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimini muvozanatli tarzda shakllantirish, xodimlarning kasbiy o'sishi va tan olinishiga alohida e'tibor berish;
- zamonaviy IR texnologiyalarini — xodimlarni boshqarish tizimlari (HRMS) va HR analitika vositalarini — mehmonxona korxonalari faoliyatiga joriy etish;



• oliy ta'lim muassasalari va mehmonxona korxonalari o'rtasida hamkorlikni kuchaytirish, amaliy tajriba orqali malakali kadrlar tayyorlash tizimini rivojlantirish.

Kelgusida ushbu yo'nalishda quyidagi masalalarni chuqurroq tadqiq etish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi: O'zbekistonning turli hududlaridagi mehmonxona korxonalarida IR menejment tizimini qiyosiy tahlil qilish; xalqaro mehmonxona tarmoqlarining O'zbekistondagi filiallarida qo'llaniladigan HR amaliyotini o'rganish va milliy sharoitga moslashtirish imkoniyatlarini aniqlash.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. Kogan Page, London.
2. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Harvard Business School Press, Boston.
3. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. 16th ed. Pearson Education, New Jersey.
4. Pizam, A. (2010). International Encyclopedia of Hospitality Management. Butterworth-Heinemann, Oxford.
5. Barrows, C., Powers, T. (2009). Introduction to the Hospitality Industry. 8th ed. John Wiley & Sons, New Jersey.
6. Hochschild, A.R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley.
7. Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Columbia University Press, New York.
8. Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 5-yanvardagi "Turizm tarmog'ini jadal rivojlantirishga oid chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4095-son qarori // URL: <https://lex.uz/uz/docs/-4141452>
10. Xodiyev, B.Yu., Norqo'ziyev, M.M. (2021). Menejment nazariyasi va amaliyoti. "Iqtisodiyot" nashriyoti, Toshkent.
11. Ashrafxo'jayev, T.Sh. (2020). Turizm iqtisodiyoti. "Fan va texnologiya" nashriyoti, Toshkent.
12. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York.
13. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
14. Drucker, P.F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. Harper Business, New York.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 5 (3)

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

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>