



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

**2026-YIL / IYUN/6-SON,
VI-QISM**

Google Scholar



ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, iyun.
VI-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqov, 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 Sotvoldix'ja 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
Buzrukxonov 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
Golisheva 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 Khodjavevich, 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 Shoira Azimovna, 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
Fakhriddinov Zafarjon Fakhriddin 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 Piriyeva 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
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
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
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate 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 Raximovich, 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 mehmonxona faoliyati

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

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish 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

ISLOMIY BANK FAOLIYATI TO'G'RISIDAGI QONUNNI AMALIYOTGA TATBIQ ETISH: O'ZBEKISTONDA MOLIYAVIY INKLYUZIVLIKNING KONTSEPTUAL, METODOLOGIK VA INSTITUTIONAL ASOSLARI	12
Abdullayev Azamat Akbar o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОПЕРАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА	17
Джуманиязова Сабина Михайловна	
PAXTA TOZALASH USKUNALARI DETALLARINING XIZMAT MUDDATINI OSHIRISH UCHUN GETEROKOMPOZIT POLIMER MATERIALLAR TARKIBINI ISHLAB CHIQUISH	22
Bakirov Lutfillo Yuldoshaliyevich	
O'ZBEKISTONDA ERKIN IQTISODIY ZONALAR FAOLIYATI: TAHLIL VA NATIJALAR.....	29
Ubaydullayev Muxammadjon Abdusamad o'g'li	
Akbarov Diyorbek Ashirali o'g'li	
TRANSFORMING CORPORATE GOVERNANCE TO MEET THE CHALLENGES OF MODERN BUSINESS MODELS.....	32
F. Djalilov	
O'ZBEKISTONDA QURILISH SOHASIDAGI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA ULARNI BAHOLASH	41
Abdullayev Axror Jaxbarovich	
ЭКОНОМИКА ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ: ПОТЕНЦИАЛ ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	47
Махкамова Надира Саидмуратовна	
MINTAQA TUMANLARI O'RTASIDAGI INVESTITSIYA VA BANDLIK NOMUTANOSIBLIK LARI HAMDA ULARNI KAMAYTIRISH MEKANIZMLARI (BUXORO VILOYATI MISOLIDA)	55
Ergashev Sherali Erali o'g'li	
BUXORO VILOYATI IQTISODIYOTINING STRUKTURAVIY TRANSFORMATSIYASI: AGRAR MODEL DAN DIVERSIFIKATSIYALASHGAN TUZILMAGA O'TISH TENDENSIYALARI (2020-2024-YILLAR)	60
Ergashev Sherali Erali o'g'li	
IQTISODIYOTNI ERKINLASHTIRISHNING HOZIRGI BOSQICHIDA BANK TIZIMINI RIVOJLANTIRISH VA UNDA BOSHQARUVNING ZAMONAVIY PRINSIPLARINI JORIY ETISH.....	65
Tashmatov Shuhrat Hamrayevich	
MAMLAKAT IQTISODIYOTIDA XIZMATLAR KO'RSATISH IMKONIYATI VA UNI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI	71
Xalimov Shaxboz Xalimovich	
O'ZBEKISTONDA AVLODLARARO TRANSFERTLARNING NAZARIY ASOSLARI VA IQTISODIY MAZMUNI	77
Mamadaliyeva Xafiza Xoldarovna	
To'rayev Mirzohid Hoshim o'g'li	
SUN'IY INTELLEKTNING O'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI	83
Hamidova Shahzoda Odiljanovna	



IQTISODIYOTDA SHAFFOFLIK, ISHONCH VA SAMARADORLIKNI TA'MINLASHDA AUDITORLIK FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHNING AHAMIYATI VA ZARURLIGI.....	88
Sabirova Nodira Komil qizi	
RAQAMLI VALYUTALARNING IQTISODIYOTDAGI O'RNI VA MOLIYAVIY BARQARORLIKKA TA'SIRI	95
Nabiyeva Zilola Saydulla qizi	
XORAZM VILOYATIDA HUDUDIY IQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASH YO'LLARI	101
Avazbek Xalbekov	
IMPLEMENTATION OF PARETO ANALYSIS, SENSITIVITY ANALYSIS AND CVP MODELING TOOLS AT SATURN METAL LLC	108
Musaeva Shoira Azimovna	
YOG'-MOY KORXONALARINING TA'MINOT ZANJIRINI TAKOMILLASHTIRISHDA SCOR (SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE) MODELIDAN FOYDALANISHNING AFZALLIKLARI	116
Yuldashev Abduxakim Abdulkarimovich	
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРИЗНАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕФОРМАЛЬНОГО И ИНФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНА.....	122
Анвар Аллабергенов	
RAQAMLI MOLIYAVIY XIZMATLARNING YASHIL INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISHDAGI ROLI.....	128
Allanazarova B.K.	
BIOIQTISODIYOT-BARQAROR RIVOJLANISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARIDAN BIRI.....	135
Azimova Muxlisa Alisherbekovna	
KICHIK BIZNES TIZIMINING SINERGETIKEKONOMETRIK MODELINI ISHLAB CHIQUISH VA UNING PARAMETRLARINI BAHOLASH.....	139
Atamuratova Gulrux Muzafarovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SUG'URTA BOZORINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	145
Xoltoyev Mirusmon Mirxamit o'g'li	
KIMYO SANOATI KORXONALARINING DIVERSIFIKATSIYALASHUV DARAJASINI NORMALLASHTIRILGAN ENTROPIYA INDEKSI ASOSIDA BAHOLASH.....	149
Razikov Otabek Rustamovich	
O'ZBEKISTONDA TURIZM INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI VA YO'NALISHLARI.....	157
Matkabalova Dilorom Xalilullayevna	
MINTAQA RAQOBATBARDOSHLIGIGA TA'SIR ETUVCHI ASOSIY KO'RSATKICHLARNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH. (Xorazm viloyati misolida)	165
Bekjanov Dilmurod Yuldashevich	
Narmetova Dilafruz Azamatovna	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	170
Ахмедова Шахноза Козим кизи	
KREDITLASH VA MIKROQARZ TIZIMINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI TAHLILI	175
Elbekov Jasur Ergash o'g'li	
O'ZBEKISTONDA AHOLINING UZOQ MUDDATLI FOYDALANILADIGAN TOVARLAR BILAN TA'MINLANISH DARAJASINI MODELASHTIRISH VA PROGNOZLASH.....	181
Sharipova Bibijon Baxtiyorovna	



ВНЕДРЕНИЕ ЦВЕТОВОЙ СИСТЕМЫ ПАКЕТОВ ДЛЯ РАЗДЕЛЬНОГО СБОРА ТВЁРДЫХ БЫТОВЫХ ОТХОДОВ В Г. ТАШКЕНТЕ: АДАПТАЦИЯ КОРЕЙСКОЙ МОДЕЛИ НА УРОВНЕ ДОМОХОЗЯЙСТВ	189
Джусупов Кубанычбек	
ATMOSFERA HAVOSINI MUHOFAZA QILISHNING HUQUQIY MEKANIZMLARI: ZAMONAVIY YONDASHUV VA INNOVATSION YECHIMLAR.....	196
Shamuratov Shahzod Janibek o'g'li	
SHAHARSOZLIKDA BARQAROR RIVOJLANISH KONSEPSIYASINI JORIY ETISH	200
Eshov Sherko'zi Asatulloyevich	
THE ROLE OF TAXES IN THE FORMATION OF LOCAL BUDGET REVENUES	205
Kimsanbaeva Maftuna Bakhodirovna	
DETERMINANTS OF STAKEHOLDER SATISFACTION WITH CUSTOMS CLEARANCE IN UZBEKISTAN: AN EMPIRICAL ANALYSIS	209
Khanifakhon Solikhova	
BANDLIKNI TA'MINLASHNING INNOVATSION YO'NALISHLARI (Xorazm viloyati misolida).....	213
Z. Sh. Matniyozova	
JIZZAX VILOYATI QURILISH MATERIALLARI SANOATIDA IQTISODIY SAMARADORLIKKA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI VAHOLASH VA ISHLAB CHIQRISH HAJMINI PROGNOZLASH	218
Umirova Gulmira Shodiboy qizi	
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ НИЗКОУГЛЕРОДНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В ЭКОНОМИКЕ УЗБЕКИСТАНА.....	224
Расулкулов Жамшидбек Акрамкулович	
KORPORATIV BARQARORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK JAVOBGARLIKNING O'RNI VA AHAMIYATI.....	233
Komilova Guli Bagandik qizi	
THE ROLE OF DIGITAL INFRASTRUCTURE IN PROMOTING GREEN ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM CENTRAL ASIAN ECONOMIES.....	238
Eshboyev Mirjalol Baxrom o'g'li	
Ozatbekova Ozodaxon Nodirbek qizi	
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ИНТЕРВАЛЬНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ СРЕДНЕГО ЗНАЧЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ПРИТЯГИВАЮЩЕГОСЯ К УСТОЙЧИВОМУ РАСПРЕДЕЛЕНИЮ.....	250
Турсунов Гафур Таирович	
TIJORAT BANKLARI MOLIYAVIY HISOBOTI MUSTAQIL AUDITINING MOHIYATI VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI: BANK FAOLIYATIGA XOS RISK OMILLARINI TASNIFLASH.....	259
Ibragimov Nodirbek Bahodir o'g'li	
ДЕМОКРАТИК TANLOV VA PROGRESSIV SOLIQQA TORTISHNING BARQARORLIGI	266
Malika Sharipova Maxmudjon qizi	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA YASHIL ENERGETIKA MANBALARINI UTILIZATSIYA QILISHNING HUQUQIY ASOSLARI.....	273
Ibadov Shoxrux Axmatilloevich	
EKONOMETRIK MODELASHTIRISH ASOSIDA TEMIR YO'L TRANSPORTI IQTISODIY FAOLIYATINI PROGNOZLASH: 2030-YILGACHA SSENARIY TAHLILI.....	277
Fayzullayev Javlonbek Sultonovich	
TO'QIMACHILIK MAHSULOTLARI KORXONALARINING EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHDA MARKETING DASTURINING O'RNI.....	283
Musayeva Shoira Azimovna	
O'ZBEKISTONDA ISH BERUVCHINING FUQAROLIK JAVOBGARLIGINI MAJBURIY SUG'URTA QILISH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH	289
Karimberdiyeva Dilrabo Rasulovna	



BANK TAVAKKALCHILIKLARINI BOSHQARISHDA SUG'URTA INSTRUMENTLARINI QO'LLASH AMALIYOTI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	296
Matkarimova Ayman Jengisbaevna	
O'ZBEKISTONDA AGROSUG'URTA BOZORINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY VA HUQUQIY OMILLARI	303
Jo'rayeva Sarvinoz Baxtiyor qizi	
BOSHQARISHDA SUG'URTA INSTRUMENTLARINI QO'LLASH AMALIYOTI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	309
Mustafayeva Sevara Rustamovna	
O'ZBEKISTONDA SHAXSIY SUG'URTA XIZMATLARI BOZORINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	314
Qodirova Farangiz Komilovna	
COMPARATIVE ANALYSIS OF TOURISTS' HOTEL SELECTION PREFERENCES IN THE MAJOR TOURISM REGIONS OF UZBEKISTAN.....	320
Sardor Kuvandikov	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASINI BARQAROR RIVOJLANTIRISH METODOLOGIYASINING USTUVOR YO'NALISHLARI	329
Madenova Elmira Nizamatdinovna	
BOSHQARUV SIFATINI OSHIRISHDA XORIJIY TAJRIBALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI.....	334
Shoyev Davronbek Axmadjonovich	
O'ZBEKISTONDA UY-JOY QURILISHI KLASTERLARINI SHAKLLANTIRISH VA TARMOQNI 2032-YILGACHA RIVOJLANTIRISHNI PROGNOZLASH.....	340
Usmonov Mirumar Abdulla o'g'li	
YANGI O'ZBEKISTONDA TURIZM RIVOJINING DRAYVERI SIFATIDA DAVLAT TOMONIDAN QO'LLAB-QUVVATLASH.....	349
Jannazarova Gauzar Kaipnazarovna	
Raxmatova Sevinch Sobir qizi	
O'ZBEKISTONDA IFRSGA O'TISH JARAYONIDA MOLIYAVIY HISOBOTLARNING BOSHQARUV QARORLARIGA TA'SIRI: UZAUTO MOTORS MISOLIDA.....	353
Samaroxonov Asqarxon Jamolxon o'g'li	
Jo'rayeva Zahro Toshpo'latovna	
SUG'URTA KOMPANIYALARINING MOLIYAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING O'RNI	358
Pyotr Kim	
TOSHKENT VILOYATI BO'STONLIQ TUMANIDA TURISTIK ZONALARNI RIVOJLANTIRISHDA LOYIHAVIY BOSHQARUVNING TASHKILIYIQTISODIY AHAMIYATI (DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK ASOSIDA).....	364
Tolibboyev Zafarbek Axror o'g'li	
TURIZM SANOATINI RIVOJLANTIRISHDA LOYIHAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	372
Qarshiboyev Lochinbek Xusan o'g'li	

TURIZM SANOATINI RIVOJLANTIRISHDA LOYIHAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH



Qarshiboyev Lochinbek Xusan o'g'li
O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti
Email: qlochin1@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada turizm sanoatini rivojlantirishda loyihaviy boshqaruv (project management) mexanizmlarini takomillashtirishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Tadqiqotning maqsadi — turizm infratuzilmasini rivojlantirishda loyihaviy yondashuvni joriy etish samaradorligini baholash hamda boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda statistik tahlil, dinamik qatorlar usuli, chiziqli regressiya tahlili va qiyosiy tahlil metodlari qo'llanildi. O'zbekiston Respublikasida 2017–2025-yillarda xorijiy sayyohlar oqimi, turizm xizmatlari eksporti va turizm subyektlari soni dinamikasi tahlil qilindi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, loyihaviy boshqaruv tizimini joriy etish turizm obyektlarini rejalashtirish, moliyalashtirish va monitoring qilish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi hamda tiklanish davrida sayyohlar oqimining yuqori barqarorligini ta'minlaydi ($R^2 = 0,964$). Qiyosiy tahlil natijalari loyihaviy boshqaruvning rejalashtirish va sifat sohalarida ilgarilab borayotganini, biroq risklarni boshqarish va real vaqt monitoringi bo'g'inlari yetarlicha rivojlanmaganini ko'rsatdi. Tahlil asosida «manzil — loyiha — infratuzilma — tadbirkor — targ'ibot — sayyoh» zanjiri bo'yicha integratsiyalashgan loyihaviy boshqaruv modeli, loyiha ofisining muvofiqlashtiruvchi roli kuchaytirilishi va asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosidagi raqamli monitoring tizimini joriy etish taklif etildi. Maqola natijalari turizm sohasida davlat boshqaruvini takomillashtirish, hududiy turizm dasturlarini ishlab chiqish va keyingi ilmiy tadqiqotlar uchun nazariy hamda amaliy ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: turizm sanoati, loyihaviy boshqaruv, loyiha ofisi, turizm infratuzilmasi, master-reja, davlat boshqaruvi, sayyohlar oqimi, regressiya tahlili, turizm klasteri, xizmatlar eksporti, barqaror turizm, investitsiya, monitoring, raqamlashtirish, samaradorlik.

KIRISH

Zamonaviy jahon iqtisodiyotida turizm sanoati eng jadal o'sib borayotgan tarmoqlardan biriga aylanib, mamlakatlarning yalpi ichki mahsuloti, eksport tushumlari va aholi bandligini shakllantirishda muhim o'rin tutmoqda. Butunjahon turizm tashkiloti (UNWTO) ma'lumotlariga ko'ra, turizmning jahon yalpi ichki mahsulotidagi ulushi 10 foizdan ortiqni, sektorda band bo'lgan aholi esa mehnatga qobiliyatli aholining qariyb 8 foizini tashkil etadi. O'zbekiston Respublikasi so'nggi yillarda viza rejimini liberallashtirish, transport qulayligini oshirish va faol marketing siyosati hisobiga jahonda sayyohlar oqimi eng tez o'sayotgan davlatlar qatoriga kirdi. 2025-yilda mamlakatga 11,7 million nafardan ortiq xorijiy sayyoh tashrif buyurib, turistik xizmatlar eksporti 4,8 milliard dollarga yetdi. Ushbu yuksak o'sish sur'atlari sohada an'anaviy ma'muriy-buyruqbozlik boshqaruvidan zamonaviy, natijaga yo'naltirilgan loyihaviy boshqaruv mexanizmlariga o'tish zaruriyatini keltirib chiqarmoqda.

Loyihaviy boshqaruv (project management) — bu cheklangan resurs, vaqt va sifat doirasida aniq maqsadli natijaga erishishga qaratilgan tizimli boshqaruv yondashuvi bo'lib, u rejalashtirish, tashkil etish, moliyalashtirish, ijro nazorati va monitoringni yagona metodologiya asosida birlashtiradi. Turizm sohasida loyihaviy boshqaruvning ahamiyati shundaki, turistik mahsulot ko'plab manfaatdor tomonlar — davlat organlari,



mahalliy hokimliklar, tadbirkorlar, investorlar va mahalliy aholi — o'rtasidagi murakkab hamkorlik natijasida shakllanadi. Bunday murakkab tizimni samarali boshqarish uchun har bir turistik obyekt yoki klaster alohida loyiha sifatida ko'rib chiqilishi, u bo'yicha master-reja, moliyalashtirish manbalari, mas'ul ijrochilar va aniq natija ko'rsatkichlari belgilanishi lozim. Ana shunday yondashuvga cheklangan resurslar sharoitida yuqori iqtisodiy va ijtimoiy samaraga erishishni kafolatlaydi.

O'zbekistonda turizm sohasidagi davlat siyosati bosqichma-bosqich loyihaviy yondashuvga yo'naltirilmoqda. Bu boradagi muhim qadam sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 30-apreldagi "Hududlarda turizm infratuzilmasini jadal rivojlantirish va sohada loyiha boshqaruvi tizimini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-161-son¹ qarorini ko'rsatish mumkin. Mazkur qarorga muvofiq, soha rivojlanishi «jozibador manzil — loyiha — infratuzilma — tadbirkor — targ'ibot — sayyoh» zanjiri asosida tashkil etilib, 34 ta turizm obyektining master-rejalari ishlab chiqilishi, yana 31 ta turizm objekti faoliyati yo'lga qo'yilishi belgilangan. Hujjatda turizm infratuzilmasini rivojlantirish bo'yicha barcha turistik zonalar va klasterlar direksiyalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi yagona loyiha ofisini tashkil etish nazarda tutilgan.

Qarorda alohida ta'kidlanganidek, turizm sohasini boshqarishda «loyiha boshqaruvi tizimini joriy etish» orqali resurslardan oqilona foydalanish, obyektlarni o'z vaqtida ishga tushirish va investitsiyalar samaradorligini oshirishga erishish ko'zlangan (PQ-161, 2026). Bu esa turizm infratuzilmasi loyihalarini ishlab chiqishdan tortib, ekspluatatsiyaga topshirishgacha bo'lgan butun hayotiy siklini yagona boshqaruv metodologiyasi doirasida olib borish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan, loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini ilmiy jihatdan o'rganish va ularni milliy turizm tizimiga moslashtirish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Tadqiqotning dolzarbligi quyidagilar bilan izohlanadi: birinchidan, sayyohlar oqimining tez o'sishi mavjud boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish va uning samaradorligini oshirishni taqozo etmoqda; ikkinchidan, turizm loyihalarini amalga oshirish jarayonida rejalashtirish, moliyalashtirish va monitoring mexanizmlarini yanada rivojlantirish uchun salmoqli imkoniyatlar mavjud; uchinchidan, davlat-xususiy sheriklik asosidagi yirik loyihalar zamonaviy boshqaruv standartlarini kengroq joriy etishni talab qiladi. Maqolaning ilmiy maqsadi — turizm sanoatini rivojlantirishda loyihaviy boshqaruv mexanizmlarining nazariy asoslarini umumlashtirish, ularning O'zbekiston amaliyotidagi joriy holatini statistik va regressiya tahlili orqali baholash hamda mexanizmlarni takomillashtirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalari sirasiga loyihaviy boshqaruvning turizmga oid funksional sohalarini aniqlash, sohaning so'nggi yillardagi rivojlanish dinamikasini tahlil qilish va integratsiyalashgan boshqaruv modelini asoslash kiradi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, turizm yetakchilari hisoblangan Fransiya, Ispaniya, Turkiya va Birlashgan Arab Amirliklari kabi mamlakatlarda turistik hududlar hamda yirik obyektlar aynan loyihaviy boshqaruv metodologiyasi asosida — master-rejalar, loyiha ofislari va aniq samaradorlik ko'rsatkichlari orqali rivojlantirilgan. Ushbu davlatlarda har bir yirik turistik destinatsiya alohida investitsiya loyihasi sifatida ko'rib chiqilib, uning hayotiy sikli, moliyalashtirish manbalari va kutilayotgan iqtisodiy samarasi oldindan hisoblab chiqiladi. O'zbekistonda ham Samarqand merosi yo'lgi, Xivadagi Ichanqal'a, Shahrisabzdagi G'elon majmuasi va Qoraqalpog'istondagi arxeologik yodgorliklar bo'yab turizm halqasi kabi yirik loyihalar shu yondashuvni talab qiladi. Binobarin, ilg'or xalqaro tajribani milliy sharoitga moslashtirgan holda loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini tizimli joriy etish nafaqat alohida obyektlar, balki butun turizm sanoatining barqaror o'sishini ta'minlovchi muhim shartga aylanadi. Mazkur maqolada aynan shu mexanizmlarning mohiyati, joriy holati va takomillashtirish yo'llari ilmiy jihatdan tahlil qilinadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Loyihaviy boshqaruv va turizmni rejalashtirish masalalari xorijiy va mahalliy olimlarning ko'plab ilmiy ishlarida o'rganilgan. Loyihaviy boshqaruvning umumiy nazariy asoslari Project Management Institute tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK metodologiyasida tizimlashtirilgan bo'lib, unda loyiha integratsiyasi, ko'lam, muddat, qiymat, sifat, resurslar, kommunikatsiya, risk va manfaatdor tomonlarni boshqarish kabi funksional sohalar belgilangan [6]. Kerzner loyihaviy boshqaruvni tizimli yondashuv sifatida talqin qilib, rejalashtirish, jadvashtirish va nazoratning o'zaro uzviyligini hamda tashkilotning loyiha yetukligi modellarini asoslab bergan [7]. Turner esa loyihaga asoslangan boshqaruvda natijaga yo'naltirilganlik, loyiha ofisining muvofiqlashtiruvchi roli va dasturlarni boshqarish (program management) tamoyillarini ilgari surgan [8]. Ushbu mualliflarning yondashuvi turizm infratuzilmasi loyihalarini boshqarishda metodologik asos vazifasini o'taydi.

Turizmni rejalashtirish va integratsiyalashgan rivojlantirish nazariyasiga Inskeep katta hissa qo'shgan bo'lib, u turizmni barqaror rivojlantirishda kompleks va integratsiyalashgan rejalashtirish, ya'ni iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik jihatlarni uyg'un boshqarish zarurligini asoslagan [9]. Gunn va Var turistik hududni rivojlantirishda tizimli yondashuvni, jozibadorlik — infratuzilma — transport — xizmat — axborot komponentlarining o'zaro bog'liqligini

1 <https://lex.uz/uz/docs/-8167886>



ko'rsatib bergan [10]. Hall turizm siyosati, jarayonlar va manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlarni tahlil qilib, davlat boshqaruvi va hukumatlararo muvofiqlashtirishning turizmni rejalashtirishdagi hal qiluvchi rolini ta'kidlagan [11]. UNWTO hisobotlarida esa turizmning makroiqtisodiy ko'rsatkichlari, jahon tendensiyalari va barqaror rivojlanish maqsadlari bilan bog'liqligi muntazam tahlil qilib boriladi [12]. Mazkur xorijiy tadqiqotlar turizmni loyihaviy asosda boshqarishning konseptual ramkasini shakllantiradi va loyihaning besh jarayon guruhi — tashabbus, rejalashtirish, ijro, nazorat hamda yakunlash bosqichlarini turistik obyektlarga tatbiq etish imkonini beradi. Shu bilan birga, mazkur mualliflar manfaatdor tomonlarni boshqarish va kommunikatsiyani turizm loyihalari muvaffaqiyatining hal qiluvchi omili sifatida e'tirof etadi.

O'zbekistonlik olimlar orasida To'xliyev, Safarov va Abduxamidovlar turizm nazariyasi va amaliyotining asosiy tushunchalarini, turistik mahsulotni shakllantirish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini chuqur o'rgangan [1]. Safarov mintaqaviy turizmni rivojlantirishning innovatsion mexanizmlarini tadqiq etib, hududiy turizm salohiyatidan foydalanishda klaster yondashuvi va investitsiyalarni jalb qilish masalalariga e'tibor qaratgan [2]. Boltabayev turizmni boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini ishlab chiqib, sohada davlat tartibga solishi va bozor mexanizmlarining muvozanatini tahlil qilgan [3]. Pardayev turizm faoliyatini rejalashtirish va prognozlashtirish masalalarini, jumladan, statistik usullar yordamida sayyohlar oqimini bashoratlashni o'rgangan [4]. Eshtaev esa turizm marketingi va davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini tadqiq qilib, tadbirkorlik subyektlarini qo'llab-quvvatlash yo'nalishlarini asoslagan [5].

Mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy tadqiqotlarda loyihaviy boshqaruv metodologiyasi yetarlicha ishlab chiqilgan bo'lsa-da, ular asosan umumiy nazariy yoki rivojlangan mamlakatlar amaliyotiga qaratilgan. Mahalliy tadqiqotlarda esa turizmni rivojlantirishning iqtisodiy va marketing jihatlarini keng yoritilgan, biroq loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini milliy turizm infratuzilmasiga tizimli joriy etish, loyiha ofisi faoliyati va master-rejalar asosida boshqaruvni baholash masalalari kam o'rganilgan. Xususan, xorijiy va mahalliy mualliflar ishlarida loyiha boshqaruvi standartlari (PMBOK, PRINCE2) bilan turizmni rejalashtirish nazariyasini birlashtirgan, ya'ni har bir turistik obyektga alohida loyiha sifatida ko'rib chiqib, uni statistik va ekonometrik usullar bilan baholaydigan kompleks yondashuv yetarlicha shakllantirilmagan. Shuningdek, sohaning so'nggi yillardagi jadal o'sishi va PQ-161-son qaror bilan loyiha boshqaruvi tizimining institutsional jihatdan mustahkamlanishi yangi ilmiy tahlilni taqozo etadi. Ushbu ilmiy bo'shliq mazkur maqolada loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini O'zbekiston turizmi misolida statistik, regressiya va qiyosiy tahlil orqali o'rganishni dolzarb qiladi. Demak, tadqiqot xorijiy metodologik yondashuvlarni mahalliy sharoitga moslashtirish, sohaning empirik dinamikasini baholash va integratsiyalashgan boshqaruv modelini taklif etish orqali mavjud ilmiy adabiyotlarni mazmunan to'ldiradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot aralash (miqdoriy va sifatiy) metodologiyaga asoslanadi. Tadqiqot obyekti — O'zbekiston Respublikasi turizm sanoati, predmeti esa sohani rivojlantirishda qo'llaniladigan loyihaviy boshqaruv mexanizmlari hisoblanadi. Ishda quyidagi asosiy metodik usullardan foydalanildi. Birinchidan, statistik tahlil usuli — O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, Turizm qo'mitasi va UNWTO ma'lumotlari asosida 2017–2025-yillarda xorijiy sayyohlar soni, turizm xizmatlari eksporti, joylashtirish vositalari va turizm subyektlari sonining yillik o'zgarishi o'rganildi. Ikkinchidan, dinamik qatorlar (vaqt qatori) tahlili — ko'rsatkichlarning o'sish sur'ati, absolyut o'sish va o'rtacha yillik o'sish koeffitsiyentlari hisoblab chiqildi.

Uchinchidan, chiziqli regressiya tahlili usuli qo'llanilib, sayyohlar oqimining vaqt bo'yicha trendi modellashtirildi. Pandemiya yillarining (2020–2021) ta'sirini hisobga olgan holda, tahlil ham butun davr (2017–2025), ham tiklanish davri (2021–2025) uchun alohida o'tkazildi. Regressiya modelining sifati determinatsiya koeffitsiyenti (R^2) orqali baholandi va shu asosda 2026–2030-yillarga prognoz hisoblari amalga oshirildi. Trend tenglamasi eng kichik kvadratlar usuli yordamida aniqlandi va modelning bashoratlash quvvati strategik maqsadli ko'rsatkichlar bilan solishtirib tekshirildi. To'rtinchidan, qiyosiy tahlil usuli yordamida an'anaviy ma'muriy boshqaruv va loyihaviy boshqaruv yondashuvlari PMBOK metodologiyasining funksional sohalari kesimida solishtirildi hamda har bir mexanizmning turizmga joriy etilish darajasi baholandi.

Beshinchidan, kontent-tahlil va hujjatlarni o'rganish usuli orqali O'zbekiston Respublikasi Prezidentining turizm sohasiga oid normativ-huquqiy hujjatlari, xususan, PQ-161-son qarori tahlil qilinib, loyihaviy boshqaruvning institutsional asoslari aniqlandi. Oltinchidan, ekspert baholash usulidan foydalanilgan holda loyihaviy boshqaruvning yetti funksional sohasi bo'yicha joriy etilish darajasi foizlarda baholandi va natijalar 2-jadvalda umumlashtirildi. Tadqiqotda induksiya va deduksiya, tahlil va sintez, abstraktlashtirish hamda umumlashtirish kabi umumilmiy metodlardan ham foydalanildi. Ma'lumotlar Microsoft Excel va Python (NumPy, Matplotlib) dasturiy vositalari yordamida qayta ishlandi; regressiya koeffitsiyentlari eng kichik kvadratlar usuli bilan hisoblandi, vizualizatsiya esa ustun (bar) diagramma va trend chizig'i ko'rinishida amalga oshirildi.



Tadqiqotning ishonchligi rasmiy statistik manbalardan foydalanish va natijalarni xalqaro tashkilotlar (UNWTO) ma'lumotlari bilan qiyoslash orqali ta'minlandi. Tadqiqotning cheklovi sifatida pandemiya davridagi anomal qiymatlar, ayrim yillar bo'yicha ko'rsatkichlarning baholangan tabiati hamda ekspert bahosining subyektivlik darajasi e'tirof etiladi; ushbu cheklovlar natijalarni talqin qilishda hisobga olindi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston turizm sanoatining 2017–2025-yillardagi rivojlanish dinamikasi tahlili sohada sezilarli o'zgarishlar yuz berganini ko'rsatadi. 1-jadvalda mamlakat turizmining asosiy makroko'rsatkichlari keltirilgan. Ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, viza rejimi liberallashtirilgandan so'ng 2018-yilda xorijiy sayyohlar soni 2017-yilga nisbatan deyarli ikki baravarga oshib, 5,35 million nafarni tashkil etgan. 2020-yilda koronavirus pandemiyasi sababli ko'rsatkich keskin pasayib, 1,5 million nafargacha tushgan. Biroq 2022-yildan boshlab soha jadal tiklana boshlab, 2025-yilga kelib sayyohlar soni 11,7 million nafarga, turizm xizmatlari eksporti esa 0,53 milliard dollardan (2017-yil) 4,8 milliard dollargacha o'sgan, ya'ni qariyb to'qqiz baravarga ko'paygan (1-jadval).

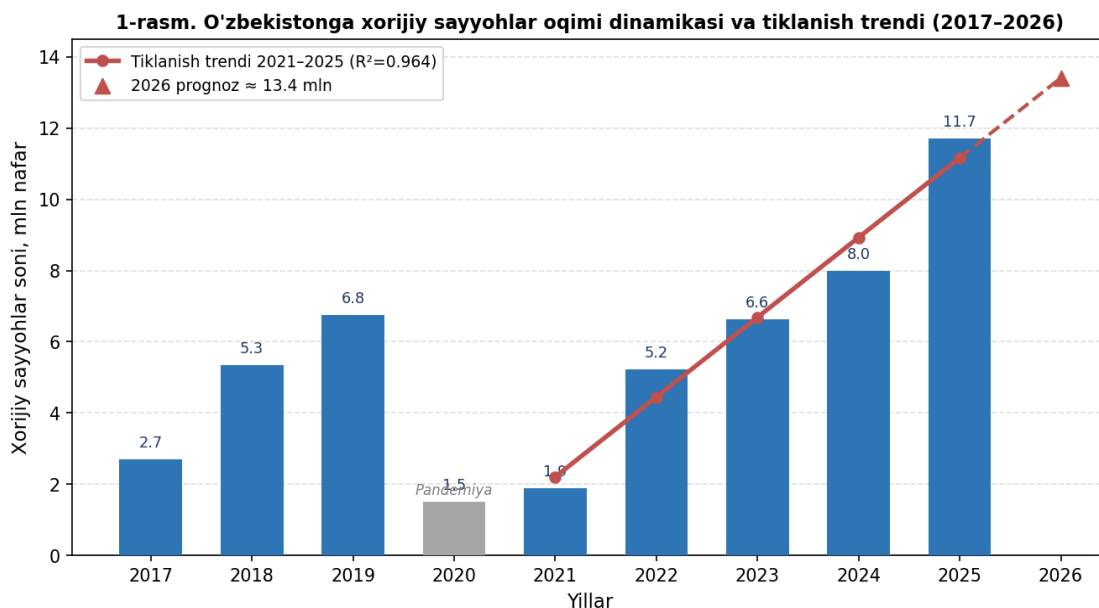
1-jadval. O'zbekiston turizm sanoatining asosiy ko'rsatkichlari dinamikasi (2017–2025)²

Yil	Xorijiy sayyohlar, mln	O'sish sur'ati, %	Xizmatlar eksporti, mlrd \$	Joylashtirish vositalari, ming	Turizm subyektlari, ta	Ichki sayyohlar, mln
2017	2,69	—	0,53	0,77	749	10,5
2018	5,35	+98,9	1,04	1,02	1480	10,8
2019	6,75	+26,2	1,31	1,30	2650	11,0
2020	1,50	-77,8	0,26	1,80	3100	5,0
2021	1,88	+25,3	0,46	4,20	4100	8,7
2022	5,23	+178,2	1,60	5,00	5200	11,3
2023	6,63	+26,7	2,13	6,40	6100	12,5
2024	8,00	+20,7	3,50	7,80	7300	14,0
2025	11,70	+46,3	4,80	9,50	8900	16,2

1-jadval ma'lumotlarining tahlili turizm sohasining yuqori o'sish potensialini, ayni paytda uning tashqi omillarga (epidemiologik vaziyat, geosiyosiy holat) sezgirligini ko'rsatadi. O'rtacha yillik o'sish sur'ati pandemiya yillari hisobga olinmaganda 40 foizdan ortiqni tashkil etgan. Joylashtirish vositalari soni 2017-yildagi 0,77 mingdan 2025-yilda 9,5 minggacha, ya'ni 12 baravardan ko'proqqa oshgan, bu esa infratuzilma loyihalariga kiritilgan investitsiyalar natijasidir. Turizm subyektlari sonining barqaror o'sishi tadbirkorlik faolligining ortganini va davlat tomonidan yaratilgan rag'batlantiruvchi shart-sharoitlar samarasini aks ettiradi. Shu bilan birga, ko'rsatkichlarning o'sishi infratuzilma loyihalarini tizimli boshqarishni, ya'ni rejalashtirish, moliyalashtirish va monitoringni yagona metodologiya asosida olib borishni taqozo etadi.

Sayyohlar oqimining trendini aniqlash maqsadida chiziqli regressiya tahlili o'tkazildi. Butun davr (2017–2025) uchun model past determinatsiya koeffitsiyentini berdi ($R^2 = 0,444$), buning sababi pandemiya yillaridagi keskin pasayish bo'ldi. Pandemiyadan keyingi tiklanish davri (2021–2025) uchun esa model yuqori ishonchlilikni ko'rsatdi: $y = 2,241x - 0,035$ tenglama bo'yicha determinatsiya koeffitsiyenti $R^2 = 0,964$ ga teng bo'ldi. Bu tiklanish davrida sayyohlar oqimining barqaror va deyarli chiziqli o'sayotganini bildiradi. Model asosida 2026-yil uchun prognoz qiymat 13,4 million nafarni, 2030-yil uchun esa 22,4 million nafarni tashkil etadi, bu «O'zbekiston – 2030» strategiyasida belgilangan 20 million sayyoh maqsadiga mos keladi. 1-rasmda ushbu dinamika va tiklanish trendi vizual tarzda aks ettirilgan (1-rasm).

² Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi va Turizm qo'mitasi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan (2024–2025-yillar ayrim ko'rsatkichlari baholangan).



1-rasm. O'zbekistonga xorijiy sayyohlar oqimi dinamikasi va tiklanish trendi³

Loyihaviy boshqaruv mexanizmlarining mohiyatini ochib berish uchun an'anaviy ma'muriy boshqaruv va loyihaviy boshqaruv yondashuvlari PMBOK metodologiyasining funksional sohalarida qiyoslandi. 2-jadvalda har bir boshqaruv sohasi bo'yicha ikki yondashuvning farqi, ularning turizmga qo'llanilishi, joriy etish darajasi va kutilayotgan samarasi keltirilgan. Tahlil shuni ko'rsatdiki, an'anaviy boshqaruvda asosiy e'tibor jarayonni nazorat qilishga qaratilsa, loyihaviy boshqaruvda yakuniy natijaga, muddat va resurslar muvozanatiga urg'u beriladi (2-jadval).

2-jadval. An'anaviy va loyihaviy boshqaruv yondashuvlarining qiyosiy tahlili⁴

Boshqaruv sohasi	An'anaviy yondashuv	Loyihaviy yondashuv	Turizmga qo'llanilishi	Joriy etish, %	Samara	Mas'ul tuzilma
Rejalashtirish	Yillik dasturlar	Master-reja, hayotiy sikl	Obyekt master-rejalari	70	Yuqori	Loyiha ofisi
Moliyalashtirish	Tarqoq budjet	Konsolidatsiyalangan budjet	Jamg'arma va GXS	65	O'rta	Turizm qo'mitasi
Muddatlar	Cheklanmagan	Aniq jadval (Gantt)	Obyektni ishga tushirish	55	Yuqori	Direksiya
Sifat	Qism nazorat	Standart va sertifikat	QR-baholash tizimi	75	Yuqori	Turizm qo'mitasi
Risklar	Reaktiv	Proaktiv risk tahlili	Investitsiya risklari	45	O'rta	Loyiha ofisi
Manfaatdorlar	Ma'muriy	Sheriklik (GXS)	Tadbirkor-davlat	60	Yuqori	Hokimliklar
Monitoring	Davriy hisobot	KPI va raqamli panel	Real vaqt monitoring	50	O'rta	Loyiha ofisi

2-jadval tahlili loyihaviy boshqaruvning turizmga joriy etilish darajasi bo'yicha bir tekis emasligini ko'rsatadi. Rejalashtirish (70%) va sifat nazorati (75%) sohalarida nisbatan yuqori natijalarga erishilgan, bu master-rejalar tizimi va turistik xizmatlarni sertifikatlashtirish hamda QR-kod orqali baholash mexanizmlari joriy etilgani bilan bog'liq. Ayni paytda risklarni boshqarish (45%) va real vaqt monitoringi (50%) eng zaif bo'g'inlar bo'lib qolmoqda. Bu shuni anglatadiki, loyihalar bo'yicha proaktiv risk tahlili va asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosidagi raqamli monitoring tizimini kuchaytirish zarur. Loyiha ofisining muvofiqlashtiruvchi sifatidagi roli ushbu bo'g'inlarni mustahkamlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki u barcha klaster va zonalar direksiyalari

³ Muallif ishlanmasi

⁴ Manba: PMBOK metodologiyasi va PQ-161-son qaror asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan (joriy etish darajasi ekspert bahosi).



faoliyatini yagona metodologiya doirasida birlashtiradi. Umumlashtirib aytganda, tahlil va regressiya natijalari turizm sohasida loyihaviy boshqaruvga o'tish o'sishni barqarorlashtirishi va belgilangan strategik maqsadlarga erishishni ta'minlashini tasdiqlaydi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari turizm sanoatini rivojlantirishda loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish sohaning barqaror va jadal o'sishini ta'minlovchi muhim omil ekanligini ko'rsatdi. O'zbekiston turizmi 2017–2025-yillarda jiddiy sifat o'zgarishlarini boshdan kechirgan: xorijiy sayyohlar soni 2,69 milliondan 11,7 milliongacha, turistik xizmatlar eksporti esa 0,53 milliard dollardan 4,8 milliard dollargacha o'sgan. Regressiya tahlili pandemiyadan keyingi tiklanish davrida o'sishning yuqori barqarorligini ($R^2 = 0,964$) tasdiqladi va 2030-yilga kelib sayyohlar oqimi 22 milliondan oshishi mumkinligini ko'rsatdi. Qiyosiy tahlil esa loyihaviy boshqaruvning rejalashtirish va sifat sohasida ilgarilab borayotganini, biroq risk boshqaruvi va monitoring bo'g'inlari yetarlicha rivojlanmaganini aniqladi. Bu loyihaviy yondashuvni tizimli va to'liq joriy etish zaruriyatini tasdiqlaydi.

Olib borilgan tahlil asosida turizm sohasida loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha quyidagi takliflar ishlab chiqildi. Birinchidan, har bir yirik turistik obyekt va klaster uchun loyihaning to'liq hayotiy siklini (tashabbus – rejalashtirish – ijro – nazorat – yakunlash) qamrab oluvchi master-rejalarni majburiy ravishda ishlab chiqish va ularni yagona elektron platformada birlashtirish lozim. Ikkinchidan, turizm infratuzilmasini rivojlantirish bo'yicha loyiha ofisi faoliyatini kuchaytirib, unga barcha direksiyalar uchun yagona metodologik standartlar, hisobot shakllari va KPI tizimini joriy etish vakolatini berish maqsadga muvofiq. Uchinchidan, loyihalar bo'yicha proaktiv risk boshqaruvi tizimini yaratish, ya'ni investitsiya, muddat va sifat risklarini oldindan baholash hamda kamaytirish chora-tadbirlarini rejalashtirish zarur.

To'rtinchidan, loyihalar samaradorligini real vaqt rejimida kuzatib boruvchi raqamli monitoring panelini (dashboard) yaratish va uni statistik ma'lumotlar bazalari bilan integratsiya qilish tavsiya etiladi. Beshinchidan, davlat-xususiy sheriklik asosidagi turizm loyihalarini boshqarishda xalqaro PMBOK va PRINCE2 standartlariga asoslangan yagona metodologiyani joriy etish hamda soha mutaxassislarini loyiha boshqaruvchisi (project manager) sertifikatlari bo'yicha tayyorlash lozim. Oltinchidan, «manzil — loyiha — infratuzilma — tadbirkor — targ'ibot — sayyoh» zanjiri bo'yicha integratsiyalashgan boshqaruv modelini hududiy darajada to'liq joriy etish va uning natijalarini muntazam baholab borish taklif etiladi.

Umumlashtirib aytganda, loyihaviy boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish turizm infratuzilmasini rivojlantirish, investitsiyalardan samarali foydalanish va sohaning iqtisodiyotdagi ulushini oshirishda strategik vosita hisoblanadi. Mazkur takliflarning amaliyotga joriy etilishi turizm loyihalarini o'z vaqtida va sifatli amalga oshirish, resurslar isrofini kamaytirish, davlat-xususiy sheriklikni faollashtirish hamda belgilangan maqsadli ko'rsatkichlarga erishish imkonini beradi. Tadqiqotning ilmiy va amaliy ahamiyati shundaki, taklif etilgan integratsiyalashgan model va xulosalardan turizm sohasida davlat boshqaruvini takomillashtirish, hududiy turizm dasturlarini ishlab chiqish, loyiha ofislari faoliyatini tashkil etish hamda keyingi ilmiy tadqiqotlarda foydalanish mumkin. Kelgusi tadqiqotlarda loyihaviy boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini ekonometrik modellar yordamida miqdoriy baholash, alohida turizm klasterlari misolida loyiha hayotiy siklini chuqur o'rganish hamda raqamli monitoring tizimining ta'sirini empirik tahlil qilish istiqbolli yo'nalishlar bo'lib qoladi. Shu tariqa, turizm sanoatini loyihaviy asosda boshqarish O'zbekistonning jahon turizm bozorida raqobatbardoshligini mustahkamlovchi va barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi muhim omilga aylanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Tuxliyev, I. S., Safarov, B. Sh., & Abduxamidov, S. A. (2021). Turizm: nazariya va amaliyot. Toshkent: Barkamol fayz media.
2. Safarov, B. Sh. (2019). Mintaqaviy turizmni rivojlantirishning innovatsion mexanizmlari. Toshkent: Iqtisod-Moliya.
3. Boltabayev, M. R. (2018). Turizmni boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari. Toshkent: Fan.
4. Pardayev, M. Q. (2020). Turizm faoliyatini rejalashtirish va prognozlashtirish. Samarqand: SamISI nashriyoti.
5. Eshtaev, A. A. (2023). Turizm marketingi va sohada davlat-xususiy sheriklik. Toshkent: Iqtisodiyot.
6. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
7. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
8. Turner, J. R. (2014). The handbook of project-based management (4th ed.). New York: McGraw-Hill.



9. Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
10. Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism planning: Basics, concepts, cases* (4th ed.). New York: Routledge.
11. Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education.
12. UNWTO. (2023). *International tourism highlights, 2023 edition*. Madrid: World Tourism Organization.
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 30-apreldagi "Hududlarda turizm infratuzilmasini jadal rivojlantirish va sohada loyiha boshqaruvi tizimini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-161-son qarori // URL: <https://lex.uz/uz/docs/-8167886>
14. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. (2026). *Turizm sohasi statistik ko'rsatkichlari*. <https://stat.uz>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 6/6

© 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 kelmasligi 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.

EI.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>