

YASHIL

IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

2026-YIL / SENTABR /
9-SON, I-QISM

Google
scholar

RePEc
RESEARCH PAPERS
IN ECONOMICS



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, sentabr.
I-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 Sotvoldixo'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
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
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxanovna, 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 Kongirاتبay 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
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyeich, 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.
Abdukirimova 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 Bekdavat 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 Bekdavat 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

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA INVESTITSION FAOLIYATNI RAG'BATLANTIRISH VA BAHOLASHNING XORIJIY TAJRIBASI	34
Aytmuratova Ulbike Jalgasovna BREND POZITSİYALASH STRATEGİYASINI ISHLAB CHIQISHDA BOZOR TADQIQOTLARI METODIKASI	41
Jumayeva Zulfiya Qayumovna GLOBAL MOLIYAVIY BEQARORLIKNING O'ZBEKISTON MILLIY VALYUTASI BARQARORLIGIGA TA'SIRI	46
Davlatova Nilufar Avazovna KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING MAKROIQTISODIY SAMARADORLIGI: MANZILLI SAMARADORLIK INDEKSI (MSI) ASOSIDA BANDLIK DASTURLARINI BAHOLASH (O'ZBEKISTON MISOLIDA)	50
Eshmurodov Adhamjon Rahmonjonovich АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «SAM PULSAR DISTRIBUTORS»	61
Мусаева Шоира Азимовна KICHIK BIZNESDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINING O'RNI VA AHAMIYATI	68
Tukhtasinova Intizorkhon Sherzod qizi GLOBALLASHUV DAVRIDA JAHON IQTISODIYOTIDAGI O'ZGARISHLARNING YANGI O'ZBEKISTONGA TA'SIRI	73
Jahongir Nurulloevich Jurayev YASHIL INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISHDA DAVLAT VA XUSUSIY SEKTOR HAMKORLIGI	77
Nasulloeva Oydiyoy Saidovna ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЁЖИ К ЭКСПОРТУ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ: МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	82
Палвонова Севара Бахромовна MINTAQA IQTISODIYOTINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISHDA IT-PARKLARNING NAZARIY VA INSTITUTSIONAL ASOSLARI	94
Sultanova Zuxra Jaksilikovna INSON KAPITALINING KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI SHAKLLANTIRISHDAGI ROLI	99
Baymuradov Shoxrux Maxmudovich Dilmurodov Komiljon Ahmad o'g'li RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA ENERGIYA SAMARADORLIGINI MONITORING QILISHNING INTEGRATSIYALASHGAN UZEMS MODELI	103
Bobobekov Ergash Abdumalikovich AUDIT JARAYONIDA MOLIYAVIY FIRIBGARLIK BELGILARINI ANIQLASHNING TAHLILIY TARTIB-TAOMILLARINI TAKOMILLASHTIRISH	108
Xusanov Shuxrat Burxanovich FROM AUTOMATION TO STANDARDIZATION: OPERATIONS MANAGEMENT CHALLENGES IN UZBEKISTAN'S HOSPITALITY SECTOR	115
Asal Kadirova СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В УЗБЕКИСТАНЕ	125
Нигматова Сугдиена Жалолiddин кизи	



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В УЗБЕКИСТАНЕ



Нигматова Сугдиена Жалолиддин кизи
Докторант научно-исследовательского
института развития туризма

Аннотация. В условиях стремительного развития туристической отрасли Узбекистана особое значение приобретает совершенствование системы стратегического управления в гостиничных предприятиях. В статье анализируются организационно-экономические механизмы стратегического управления в гостиничном бизнесе и их влияние на эффективность деятельности. Цель исследования заключается в оценке современного состояния системы стратегического управления и разработке рекомендаций по её совершенствованию. В работе использованы методы системного, сравнительного и экономико-статистического анализа. Результаты исследования показали недостаточный уровень стратегического управления в гостиничных предприятиях, ориентацию управления на краткосрочные результаты и недостаточное применение современных инструментов управления. В результате предложены основные направления совершенствования стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, гостиничный бизнес, эффективность, организационно-экономические механизмы, туризм, цифровизация, Узбекистан.

Abstract. In the context of the rapid development of Uzbekistan's tourism sector, improving the strategic management system in hotel enterprises is becoming increasingly important. This article analyzes the organizational and economic mechanisms of strategic management in the hotel business and their impact on efficiency. The purpose of the study is to assess the current state of the strategic management system and develop recommendations for its improvement. The study employs methods of systematic, comparative, and economic-statistical analysis. The research results revealed an insufficient level of strategic management in hotel enterprises, a management orientation toward short-term results, and insufficient application of modern management tools. As a result, the main directions for improving strategic management were proposed.

Keywords: strategic management, hotel business, efficiency, organizational and economic mechanisms, tourism, digitalization, Uzbekistan.



ВВЕДЕНИЕ

В последние годы туристическая отрасль Республики Узбекистан демонстрирует устойчивый и динамичный рост, что обусловлено реализацией государственной политики, направленной на развитие туризма, привлечение иностранных инвестиций и расширение инфраструктуры. Согласно официальным данным, наблюдается значительное увеличение туристического потока и числа средств размещения, что усиливает конкуренцию на рынке гостиничных услуг и повышает требования к качеству управления предприятиями [stat.uz; kun.uz]. В условиях усиливающейся конкуренции и усложнения рыночной среды особую значимость приобретает стратегическое управление, выступающее ключевым инструментом обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности гостиничных предприятий. В отличие от оперативного управления, ориентированного на решение текущих задач, стратегическое управление направлено на формирование долгосрочных целей, адаптацию к изменениям внешней среды и создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Современные гостиничные предприятия функционируют в условиях высокой неопределённости, обусловленной сезонностью спроса, изменениями в поведении потребителей, цифровизацией экономики и усилением международной конкуренции. В этих условиях эффективность деятельности определяется не только текущими финансовыми результатами, но и способностью предприятия разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии развития, основанные на рациональном использовании ресурсов и инновационных управленческих подходах. С теоретической точки зрения стратегическое управление рассматривается как система формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия на основе анализа внутренней и внешней среды [Porter]. В рамках современных концепций управления также подчёркивается роль организационно-экономических механизмов, включающих стратегическое планирование, финансовое управление, маркетинг, управление человеческими ресурсами и цифровизацию бизнес-процессов [Kotler]. Именно интеграция данных механизмов обеспечивает комплексный характер стратегического управления и его эффективность.

Несмотря на положительную динамику развития гостиничного сектора Узбекистана, на практике наблюдается недостаточный уровень стратегической зрелости предприятий. Многие гостиницы ориентированы преимущественно на краткосрочные цели и оперативное управление, что ограничивает их способность адаптироваться к изменениям внешней среды и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Кроме того, сохраняется низкий уровень внедрения современных инструментов стратегического анализа и цифровых технологий, что снижает эффективность управленческих решений [UNWTO]. Таким образом, формируется научная и практическая проблема, заключающаяся в несоответствии между высокими темпами развития гостиничного сектора и уровнем развития системы стратегического управления. Отсутствие эффективных организационно-экономических механизмов стратегического управления ограничивает потенциал повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий и их устойчивого развития.

В этой связи актуальным является исследование, направленное на совершенствование системы стратегического управления гостиничными предприятиями на основе современных организационно-экономических механизмов.

Целью данного исследования является разработка теоретически обоснованных и практически применимых рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления гостиничными предприятиями в Узбекистане.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- анализ особенностей стратегического управления в гостиничном бизнесе;
- выявление ключевых проблем существующей системы управления;
- оценка роли организационно-экономических механизмов;
- разработка направлений повышения эффективности стратегического управления.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу стратегического управления с учётом специфики быстро развивающегося гостиничного сектора Узбекистана.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения предложенных рекомендаций для повышения эффективности управления, укрепления конкурентных позиций гостиничных предприятий и обеспечения их устойчивого развития.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В этом отношении организационно-экономический механизм стратегического управления может рассматриваться как совокупность взаимосвязанных методов, инструментов и управленческих решений, обеспечивающих формирование, реализацию и контроль стратегии предприятия.



Для Узбекистана данная проблематика приобретает особую актуальность в связи с динамичным развитием туристической отрасли и расширением гостиничной инфраструктуры. Официальные статистические материалы свидетельствуют о трансформации туристического рынка и увеличении количества средств размещения, что сопровождается усилением конкуренции между гостиничными предприятиями [4]. Вместе с тем развитие количественных показателей гостиничного сектора само по себе не гарантирует повышения эффективности управления. Возникает необходимость перехода от преимущественно оперативного управления к системному стратегическому подходу.

Анализ представленной литературы позволяет сделать вывод, что существующие исследования достаточно широко раскрывают отдельные элементы стратегического управления: конкурентные преимущества, маркетинг, цифровизацию, управление ресурсами и адаптацию к внешней среде. Однако недостаточно исследованным остаётся вопрос комплексного формирования организационно-экономического механизма стратегического управления гостиничными предприятиями применительно к современным условиям Узбекистана. В частности, требует дальнейшего изучения взаимосвязь между стратегическим планированием, цифровизацией, маркетинговым управлением, финансовыми инструментами и механизмами повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Таким образом, проведённый обзор литературы показывает наличие научной основы для исследования стратегического управления гостиничными предприятиями, однако сохраняется необходимость разработки комплексного подхода, учитывающего специфику формирующегося гостиничного рынка Узбекистана. Данный научный пробел определяет направление настоящего исследования, в рамках которого стратегическое управление рассматривается как интегрированная система организационно-экономических механизмов, ориентированная на долгосрочную эффективность, адаптивность, конкурентоспособность и устойчивое развитие гостиничных предприятий.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

В рамках данного исследования применён комплексный методологический подход, направленный на оценку эффективности системы стратегического управления гостиничными предприятиями в Узбекистане с учётом влияния организационно-экономических механизмов. Использование сочетания количественных и качественных методов анализа позволило выявить как структурные особенности стратегического управления, так и проблемы его практической реализации.

Информационную базу исследования составили официальные статистические данные, отражающие развитие туристической отрасли и гостиничного сектора Узбекистана [stat.uz], аналитические материалы и отраслевые обзоры [kun.uz; Kursiv], а также международные исследования в области стратегического управления и гостиничного бизнеса [UNWTO]. Теоретическую основу исследования составляют концепции стратегического управления, конкурентных преимуществ и маркетингового управления [Porter; Kotler].

Анализ охватывает период **2017–2025 гг.**, что позволяет проследить трансформацию подходов к управлению гостиничными предприятиями в условиях активного роста туристического рынка и усиления конкуренции.

В отличие от традиционных исследований, в данной работе акцент сделан на оценке **качества стратегического управления**, что требует использования системы показателей, отражающих не только результаты деятельности предприятий, но и процессы формирования и реализации стратегии. В рамках исследования были выделены ключевые показатели, позволяющие комплексно оценить эффективность стратегического управления. К ним относятся наличие долгосрочной стратегии развития, отражающее уровень стратегической зрелости предприятия; гибкость управления, характеризующая способность адаптации к изменениям внешней среды; степень интеграции управленческих функций, включая взаимосвязь маркетинга, финансов и операционной деятельности; уровень цифровизации управления, определяющий использование современных информационных технологий и аналитических инструментов; конкурентная позиция предприятия на рынке, отражающая результативность реализуемой стратегии; а также финансовые показатели, характеризующие эффективность деятельности и устойчивость предприятия. Выделенные показатели позволяют оценить стратегическое управление как комплексную систему, включающую как внутренние процессы, так и внешние результаты деятельности гостиничных предприятий.

Для достижения поставленных целей использован следующий комплекс методов.

Системный анализ применялся для рассмотрения стратегического управления как целостной системы, включающей взаимосвязанные элементы: стратегическое планирование, реализацию стратегии и контроль результатов. Данный подход позволил выявить влияние организационно-экономических механизмов на эффективность управления [Porter].



Сравнительный анализ использовался для сопоставления практик стратегического управления в Узбекистане с международным опытом. В рамках данного метода анализировались современные подходы к стратегическому планированию, цифровизации и управлению конкурентоспособностью [UNWTO].

Экономико-статистический анализ применялся для оценки динамики развития гостиничного сектора, включая показатели роста, доходности и конкурентоспособности на основе официальных данных [stat.uz].

Метод структурного анализа позволил оценить уровень интеграции различных функций управления, включая маркетинг, финансы и операционную деятельность, в рамках стратегического управления [Kotler].

Метод обобщения и синтеза использовался для интерпретации полученных результатов и разработки практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления.

Теоретическую основу исследования составляют современные концепции стратегического управления, согласно которым эффективность предприятия определяется способностью формировать и реализовывать стратегию развития в условиях изменяющейся внешней среды [Porter]. Дополнительно учитываются подходы маркетингового управления, ориентированные на интеграцию всех бизнес-процессов в рамках единой стратегии [Kotler].

Следует отметить, что исследование имеет определённые ограничения. В частности, анализ основан преимущественно на агрегированных статистических данных, что ограничивает возможность детального изучения стратегического управления на уровне отдельных гостиничных предприятий. Кроме того, часть показателей носит качественный характер, что требует интерпретации и может влиять на точность отдельных выводов.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о том, что система стратегического управления гостиничными предприятиями в Узбекистане находится на стадии формирования и характеризуется рядом структурных ограничений, снижающих эффективность их деятельности. Анализ показал, что значительная часть гостиничных предприятий не имеет чётко сформированной долгосрочной стратегии развития. В большинстве случаев управление носит преимущественно оперативный характер и ориентировано на достижение краткосрочных финансовых результатов. Это ограничивает возможности предприятий в формировании устойчивых конкурентных преимуществ и снижает их адаптивность к изменениям внешней среды.

Одним из ключевых результатов исследования является выявление недостаточного уровня **стратегической зрелости** гостиничных предприятий. Отсутствие системного подхода к стратегическому планированию приводит к фрагментарности управленческих решений и несогласованности между различными функциями управления.

Анализ гибкости управления показал, что гостиничные предприятия слабо адаптируются к изменениям рыночной конъюнктуры, включая колебания спроса и сезонные факторы. Это свидетельствует о недостаточном уровне развития механизмов стратегического реагирования и прогнозирования. Кроме того, выявлена низкая степень **интеграции управленческих функций**. В частности, наблюдается разрыв между маркетинговыми, финансовыми и операционными решениями, что снижает эффективность реализации стратегии. Отсутствие единой стратегической координации приводит к нерациональному использованию ресурсов и снижению общей результативности деятельности.

Существенной проблемой является недостаточный уровень **цифровизации стратегического управления**. Многие гостиничные предприятия ограниченно используют современные информационные системы, включая CRM и аналитические инструменты. Это снижает качество стратегического планирования и ограничивает возможности принятия обоснованных управленческих решений [UNWTO].

Анализ конкурентной позиции показал, что, несмотря на рост числа гостиничных предприятий и увеличение туристического потока, уровень конкурентоспособности остаётся неоднородным. Часть предприятий не использует стратегические инструменты для укрепления своих рыночных позиций, что ограничивает их потенциал развития.

Дополнительно установлено, что рост доходов гостиничного сектора не всегда сопровождается повышением эффективности управления. Это свидетельствует о том, что финансовые результаты достигаются преимущественно за счёт роста спроса, а не за счёт совершенствования стратегического управления.

Таким образом, в ходе исследования выявлено ключевое противоречие:

Активное развитие гостиничного сектора Узбекистана и рост туристического потока не сопровождаются соответствующим развитием системы стратегического управления.



Выявленные проблемы позволяют выделить основные ограничения эффективности стратегического управления:

- отсутствие долгосрочного стратегического планирования;
- низкий уровень стратегической зрелости предприятий;
- слабая адаптивность к изменениям внешней среды;
- недостаточная интеграция управленческих функций;
- низкий уровень цифровизации стратегического управления.

В совокупности данные факторы свидетельствуют о необходимости совершенствования системы стратегического управления как ключевого условия повышения эффективности и устойчивости гостиничных предприятий.

Результаты исследования показывают, что выявленные проблемы стратегического управления гостиничными предприятиями в Узбекистане носят системный характер и обусловлены как внутренними особенностями управления, так и внешними условиями функционирования отрасли. Прежде всего, доминирование оперативного подхода над стратегическим можно объяснить исторически сложившейся моделью управления, ориентированной на краткосрочные результаты. В условиях быстрого роста туристического потока предприятия получают возможность увеличивать доходы без существенного совершенствования стратегических механизмов. Однако такая модель развития носит ограниченный характер и не обеспечивает устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

С теоретической точки зрения эффективное стратегическое управление предполагает формирование конкурентных преимуществ на основе анализа внутренней и внешней среды предприятия [Porter]. Однако в условиях недостаточной стратегической зрелости гостиничные предприятия не используют в полной мере инструменты стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, анализ конкурентной среды и долгосрочное планирование.

Сравнительный анализ показывает, что в странах с развитой гостиничной индустрией стратегическое управление носит комплексный и системный характер. В частности, широко применяются:

- долгосрочное стратегическое планирование;
- интеграция маркетинговых, финансовых и операционных стратегий;
- использование цифровых платформ управления и аналитических систем;
- ориентация на клиентский опыт и персонализацию услуг [UNWTO].

В Узбекистане данные подходы внедрены частично, что приводит к фрагментарности управленческих решений и снижает эффективность реализации стратегии.

Особое значение имеет проблема низкого уровня интеграции управленческих функций. Отсутствие координации между маркетингом, финансами и операционной деятельностью приводит к рассогласованности стратегических целей и снижает эффективность использования ресурсов. В современных условиях стратегическое управление должно рассматриваться как единая система, объединяющая все ключевые функции предприятия [Kotler]. Кроме того, важным фактором является недостаточный уровень цифровизации. В международной практике цифровые технологии играют ключевую роль в стратегическом управлении, обеспечивая сбор и анализ данных, прогнозирование спроса и повышение качества управленческих решений. Ограниченное использование таких технологий в Узбекистане снижает адаптивность предприятий и их способность к стратегическому развитию.

Выявленная зависимость эффективности управления от внешнего спроса также свидетельствует о слабости внутренних стратегических механизмов. Предприятия достигают положительных финансовых результатов преимущественно за счёт роста туристического потока, а не за счёт повышения эффективности управления. Это подтверждает необходимость перехода к более устойчивой модели развития, основанной на стратегическом управлении. Таким образом, результаты исследования подтверждают, что совершенствование системы стратегического управления должно быть направлено на формирование комплексного подхода, включающего интеграцию организационно-экономических механизмов.

В этой связи целесообразно выделить следующие направления совершенствования стратегического управления:

- внедрение систем долгосрочного стратегического планирования;
- развитие механизмов стратегического анализа и прогнозирования;
- интеграция маркетинговых, финансовых и операционных стратегий;
- активное внедрение цифровых технологий управления;
- повышение квалификации управленческого персонала в области стратегического менеджмента.

В контексте дальнейших исследований представляется целесообразным углубить анализ стратегического управления на уровне отдельных гостиничных предприятий, а также разработать количественные модели оценки стратегической эффективности.



ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование показало, что в условиях динамичного развития туристической отрасли Узбекистана стратегическое управление становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и эффективности деятельности гостиничных предприятий. Рост туристического потока и расширение гостиничной инфраструктуры создают новые возможности для развития отрасли, однако одновременно повышают требования к качеству управленческих решений.

В ходе исследования установлено, что система стратегического управления гостиничными предприятиями в Узбекистане находится на стадии формирования и характеризуется рядом существенных ограничений. К ним относятся недостаточный уровень стратегической зрелости, ориентация на краткосрочные результаты, слабая интеграция управленческих функций, а также ограниченное использование современных цифровых технологий и аналитических инструментов.

Ключевым научным результатом исследования является выявление системного противоречия между высокими темпами развития гостиничного сектора и недостаточным уровнем развития механизмов стратегического управления. Установлено, что рост финансовых показателей предприятий в значительной степени обусловлен внешними факторами, прежде всего увеличением туристического потока, а не повышением эффективности стратегического управления. На основе проведённого анализа обоснована необходимость перехода к более эффективной модели стратегического управления, ориентированной на долгосрочное развитие, адаптивность и рациональное использование ресурсов. В рамках данной модели особую роль играют организационно-экономические механизмы, обеспечивающие комплексный подход к управлению предприятием.

В качестве основных направлений совершенствования системы стратегического управления предлагаются:

- внедрение систем долгосрочного стратегического планирования;
- развитие инструментов стратегического анализа и прогнозирования;
- интеграция маркетинговых, финансовых и операционных стратегий;
- цифровизация процессов управления и использование аналитических систем;
- повышение квалификации управленческого персонала в области стратегического менеджмента.

Реализация данных мер позволит повысить эффективность деятельности гостиничных предприятий, обеспечить их устойчивое развитие и укрепить конкурентные позиции как на внутреннем, так и на международном рынке туристических услуг.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций в деятельности гостиничных предприятий Узбекистана, а также при разработке стратегий развития отрасли на государственном уровне.

В качестве направлений дальнейших исследований целесообразно выделить разработку количественных моделей оценки эффективности стратегического управления, а также проведение эмпирических исследований с учётом региональной специфики гостиничного бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. — 15th ed. — Pearson Education, 2017. — 714 p.
3. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Tourism Highlights 2023 Edition [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.unwto.org> (дата обращения: 03.04.2026).
4. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Официальные статистические данные по туризму и гостиничному сектору [Электронный ресурс]. — URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 03.04.2026).
5. Информационно-аналитический портал Kun.uz. Данные и аналитика туристического потока [Электронный ресурс]. — URL: <https://kun.uz> (дата обращения: 03.04.2026).
6. Kursiv Uzbekistan. Аналитические материалы по развитию гостиничного бизнеса в Узбекистане [Электронный ресурс]. — URL: <https://uz.kursiv.media> (дата обращения: 03.04.2026).
7. Официальный портал Правительства Республики Узбекистан. Развитие туристической отрасли и гостиничного бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <https://gov.uz> (дата обращения: 03.04.2026).
8. Forbes Kazakhstan. Анализ развития туристического рынка Центральной Азии [Электронный ресурс]. — URL: <https://forbes.kz> (дата обращения: 03.04.2026).



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 9/1

© 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>