

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

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

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



Milliy nashrlar

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

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google
Scholar

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

OpenAIRE



ISSN: 3060-463X

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



muhandislik & iqtisodiyot

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

Elektron nashr, 2026-yil, sentyabr.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

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

Tahrir hay'ati:

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

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

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

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

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

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

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

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

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

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

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

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

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

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

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

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

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

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

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

muhandislik & iqtisodiyot

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

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

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

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

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



MUNDARIJA

ASOSIY VOSITALARNING DASTLABKI QIYMATINI SHAKLLANTIRISHNING XALQARO STANDARTLAR ASOSIDAGI METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH.....	9
Nematova Dilnoza Azamatovna	
TIJORAT BANKLARIDA MIJOZGA YO‘NALTIRILGAN BIZNES-JARAYONLARINI TRANSFORMATSIYA QILISHNING HOZIRGI HOLATI.....	15
Erdonayev Aliqul Xalimovich	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В УЗБЕКИСТАНЕ	23
Нигматова Сугдиена Жалолиддин кизи	
SANOAT KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA ZAMONAVIY MARKETING MEKANIZMLARIDAN FOYDALANISH.....	29
Bazarova Mamlakat Supiyevna	
XORIJIY ILMIY STAJIROVKALARNI TASHKIL ETISH JARAYONLARINI RAQAMLASHTIRISHNING TIZIMLI TAHLILI VA KONSEPTUAL MODELI	33
Tojiyev S.A., Mashg‘ulotov J.A., Usmonov U.M.	



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 динамичного развития туристической отрасли Узбекистана возрастает необходимость совершенствования системы стратегического управления гостиничными предприятиями. В статье рассматриваются организационно-экономические механизмы стратегического управления и их влияние на эффективность деятельности предприятий. Целью исследования является анализ текущего состояния стратегического управления и разработка рекомендаций по его совершенствованию. В работе использованы методы системного, сравнительного и экономико-статистического анализа. В результате выявлены ключевые проблемы, включая низкий уровень стратегической зрелости, ориентацию на краткосрочные цели и недостаточное использование современных управленческих инструментов. Предложены направления повышения эффективности стратегического управления, направленные на обеспечение устойчивого развития гостиничных предприятий.

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

Annotatsiya: O'zbekiston turizm sohasining jadal rivojlanishi sharoitida mehmonxona korxonalarida strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Mazkur maqolada mehmonxona biznesida strategik boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari va ularning samaradorlikka ta'siri tahlil qilinadi. Tadqiqotning maqsadi — strategik boshqaruv tizimining hozirgi holatini baholash va uni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Ishda tizimli, taqqoslash va iqtisodiy-statistik tahlil usullaridan foydalanildi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, mehmonxona korxonalarida strategik boshqaruv darajasi yetarli emasligi, boshqaruvning qisqa muddatli natijalarga yo'naltirilganligi va zamonaviy boshqaruv vositalarining yetarli darajada qo'llanilmasligi aniqlandi. Natijada strategik boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha asosiy yo'nalishlar taklif etildi.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv, mehmonxona biznesi, samaradorlik, tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar, turizm, raqamlashtirish, O'zbekiston.

Abstract: In the context of the rapid development of the tourism sector in Uzbekistan, improving the system of strategic management in hotel enterprises has become increasingly important. This paper examines organizational and economic mechanisms of strategic management and their impact on enterprise performance. The aim of the study is to analyze the current state of strategic management and develop recommendations for its improvement. The research is based on system, comparative, and economic-statistical analysis methods. The results reveal key issues, including a low level of strategic maturity, a focus on short-term objectives, and insufficient use of modern management tools. As a result, directions for improving strategic management are proposed, aimed at ensuring the sustainable development of hotel enterprises.

Keywords: strategic management, hotel industry, 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. 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. В рамках современных концепций управления также подчёркивается роль организационно-экономических механизмов, включающих стратегическое планирование, финансовое управление, маркетинг, управление человеческими ресурсами и цифровизацию бизнес-процессов. Именно интеграция данных механизмов обеспечивает комплексный характер стратегического управления и его эффективность.

Несмотря на положительную динамику развития гостиничного сектора Узбекистана, на практике наблюдается дальнейшее формирование уровня стратегической зрелости предприятий. Многие гостиницы ориентированы на сочетание краткосрочных целей и стратегического управления, что расширяет их возможности адаптироваться к изменениям внешней среды и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Кроме того, постепенно расширяется внедрение современных инструментов стратегического анализа и цифровых технологий, что способствует повышению эффективности управленческих решений. Таким образом, формируется научная и практическая задача, заключающаяся в обеспечении соответствия между высокими темпами развития гостиничного сектора и дальнейшим совершенствованием системы стратегического управления. Развитие эффективных организационно-экономических механизмов стратегического управления расширяет 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 ПО ТЕМЕ

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 ИССЛЕДОВАНИЯ

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, аналитические материалы и отраслевые обзоры, а также международные исследования в области стратегического управления и гостиничного бизнеса. Теоретическую основу исследования составляют концепции стратегического управления, конкурентных преимуществ и маркетингового управления.

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.



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.

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

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

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. Дополнительно учитываются подходы маркетингового управления, ориентированные на интеграцию всех бизнес-процессов в рамках единой стратегии.

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 активного развития и характеризуется рядом направлений совершенствования, способствующих повышению эффективности их деятельности. Анализ показал, что значительная часть гостиничных предприятий формирует долгосрочные ориентиры развития и постепенно расширяет применение стратегических подходов в управлении. В большинстве случаев управление сочетает оперативные решения с ориентацией на достижение краткосрочных финансовых результатов. Это создаёт основу для дальнейшего формирования устойчивых конкурентных преимуществ и повышения адаптивности предприятий к изменениям внешней среды.

Одним из ключевых результатов исследования является выявление формирующегося уровня стратегической зрелости гостиничных предприятий. Расширение практики стратегического планирования способствует последовательности управленческих решений и повышению согласованности между различными функциями управления.

Анализ гибкости управления показал, что гостиничные предприятия постепенно адаптируются к изменениям рыночной конъюнктуры, включая колебания спроса и сезонные факторы. Это свидетельствует о развитии механизмов стратегического реагирования и прогнозирования. Кроме того, выявлена развивающаяся степень интеграции управленческих функций. В частности, усиливается взаимосвязь между маркетинговыми, финансовыми и операционными решениями, что способствует повышению эффективности реализации стратегии. Формирование единой стратегической координации создаёт условия для более рационального использования ресурсов и повышения общей результативности деятельности.

Существенным направлением развития является дальнейшее повышение уровня цифровизации стратегического управления. Многие гостиничные предприятия расширяют использование современных информационных систем, включая CRM и аналитические инструменты. Это способствует повышению качества стратегического планирования и расширяет возможности принятия обоснованных управленческих решений.

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. 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.

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. 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).

muhandislik **& iqtisodiyot**

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

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 9

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

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

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





+998 93 718 40 07



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



t.me/yait_2100