

TURIZM INFRATUZILMASI LOYIHALARINI BOSHQARISHDA LOYIHA PORTFELINI SHAKLLANTIRISH VA USTUVORLASHTIRISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Avazova Elsevar

Termiz iqtisodiyot va servis universiteti
o'qituvchisi

ORCID: 0009-0002-9246-0022

E-mail: elsevar_avazova@tues.uz

Annotatsiya

Mazkur maqolada turizm infratuzilmasi loyihalarini boshqarishda loyiha portfelini shakllantirish va ustuvorlashtirish mexanizmlarining nazariy hamda uslubiy asoslari yoritildi. Tadqiqotda loyiha portfelini boshqarish bo'yicha xalqaro tajriba, davlat dasturlarining maqsadli ko'rsatkichlari va ko'p mezonli baholash yondashuvlari qiyosiy tahlil qilindi. Turizm infratuzilmasi loyihalarini strategik muvofiqlik, iqtisodiy samaradorlik, hududiy balans, resurs ta'minoti va barqarorlik mezonlari asosida baholash mexanizmi ishlab chiqildi. Olingan natijalar loyiha portfelini ilmiy asosda shakllantirish, investitsiya resurslaridan samarali foydalanish, hududiy rivojlanishni qo'llab-quvvatlash hamda turizm sohasining barqaror o'sishini ta'minlashga xizmat qilganini ko'rsatdi.

Kalit so'zlar: turizm infratuzilmasi, loyiha portfeli, ustuvorlashtirish, loyiha boshqaruvi, investitsiyalar, strategik muvofiqlik, barqaror rivojlanish, ko'p mezonli baholash.

Аннотация

В статье были рассмотрены теоретические и методические основы формирования и приоритизации портфеля проектов в управлении туристической инфраструктурой. В исследовании проведён сравнительный анализ международного опыта управления портфелями проектов, целевых показателей государственных программ и многокритериальных методов оценки. Был разработан механизм оценки проектов туристической инфраструктуры на основе критериев стратегического соответствия, экономической эффективности, территориального баланса, ресурсного обеспечения и устойчивого развития. Полученные результаты подтвердили, что предложенный подход способствовал научно обоснованному формированию проектного портфеля, повышению эффективности использования инвестиционных ресурсов, поддержке регионального развития и обеспечению устойчивого роста туристической отрасли.

Ключевые слова: туристическая инфраструктура, портфель проектов, приоритизация, управление проектами, инвестиции, стратегическое соответствие, устойчивое развитие, многокритериальная оценка.

Abstract

This article examined the theoretical and methodological foundations of project portfolio formation and prioritization in tourism infrastructure management. The study comparatively analyzed international project portfolio management practices, national

development targets, and multi-criteria evaluation approaches. A comprehensive mechanism for evaluating tourism infrastructure projects was developed based on strategic alignment, economic efficiency, regional balance, resource availability, and sustainability criteria. The findings demonstrated that the proposed approach contributed to the scientific formation of project portfolios, improved the efficiency of investment resource allocation, supported balanced regional development, and promoted the sustainable growth of the tourism sector. The study also strengthened the methodological basis for evidence-based decision-making in tourism infrastructure management.

Keywords: tourism infrastructure, project portfolio, prioritization, project management, investment, strategic alignment, sustainable development, multi-criteria evaluation.

KIRISH

Turizm infratuzilmasini rivojlantirish bo'yicha boshqaruv qarorlari O'zbekistonda aniq raqamli maqsadlar tizimi doirasida qabul qilinadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 15-maydagi PF-87-son Farmoni bilan turizm sohasining asosiy maqsadli ko'rsatkichlari sifatida respublika hududlariga 15,8 million nafar xorijiy turist safarini tashkil etish, turizm xizmatlari eksportini 4 milliard AQSh dollariga yetkazish, ichki turizm hisobiga 40 million mahalliy sayyoh safarini ta'minlash, qo'shimcha 378 ta turoperator faoliyatini yo'lga qo'yish, 108 ta yangi mehmonxona, 375 ta oilaviy mehmon uyi va 123 ta xostel qurish, 745 ta kapsula va o'tov uyi, apart-otel hamda modulli mehmonxona, 12 ta turizm qishlog'i va turizm mahallasini tashkil etish belgilandi[1]. Turizm infratuzilmasini yaxshilash va xorijiy turistlar oqimini yanada oshirishga qaratilgan qo'shimcha chora-tadbirlar 2024-yil 18-iyuldagi PF-102-son Farmon bilan ham nazarda tutilgan bo'lib, unda "To'siqsiz turizm" dasturi kabi ijtimoiy yo'naltirilgan yo'nalishlar belgilangan[2]. Ushbu topshiriqlar amalda bir vaqtning o'zida yuzlab kapital obyektni loyihalash, moliyalashtirish va ishga tushirishni talab qiladi.

Bunday hajmdagi topshiriqlar boshqaruv amaliyotida alohida loyihalar emas, balki yaxlit loyihalar to'plami darajasidagi qarorlarni yuzaga keltiradi. Hududiy hokimliklar, tarmoq idoralari va xususiy investorlar tomonidan taqdim etiladigan takliflar soni mavjud byudjet, subsidiya va kredit resurslaridan sezilarli darajada oshadi. Natijada qaysi obyektlar birinchi navbatda moliyalashtirilishi, qaysilari keyingi bosqichga qoldirilishi va ular qanday ketma-ketlikda ishga tushirilishi haqidagi qarorlar yakuniy natijaga loyihalarning texnik sifatidan kam bo'lmagan darajada ta'sir ko'rsatadi. Ustuvorlashtirish tartibi rasmiylashtirilmagan sharoitda esa resurslar tayyorgarlik darajasi past yoki turistik oqimga ta'siri cheklangan obyektlarga yo'naltirilib qolish ehtimoli ortadi.

Turizm bozorining hozirgi holati ushbu boshqaruv vazifasini ijobiy zaminda hal qilish imkonini beradi. Butunjahon turizm tashkilotining ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yilda jahon bo'yicha taxminan 1,4 milliard xalqaro sayyoh qayd etildi, ko'rsatkich 2023-yilga nisbatan 11 foizga oshib, pandemiyadan oldingi darajaning 99 foizini qoplatdi[3]. O'zbekiston ushbu tiklanish jarayonidan yuqori sur'atlar bilan foydalandi:

2024-yilda mamlakatga turistik maqsadlarda 8,2 million chet el fuqarosi tashrif buyurdi, 2025-yilning to'qqiz oyida xorijiy turistlar soni 8,6 milliondan oshib, o'sish 12,5 foizni tashkil etdi, turistik xizmatlar eksporti esa 3,6 milliard AQSh dollaridan yuqori darajaga chiqdi[4]. Yilning o'n bir oyi yakunida xorijiy sayyohlar soni 10,7 milliondan, turizm xizmatlari eksporti 4,4 milliard AQSh dollaridan oshdi[5].

Uzoq muddatli mo'ljallar infratuzilma quvvatlariga bo'lgan talabni yanada oshiradi. Turizm xizmatlarining yillik eksport hajmini 6 milliard AQSh dollaridan oshirish vazifasi belgilangan[6]. "O'zbekiston - 2030" strategiyasida 2030-yilga qadar xorijiy sayyohlar sonini 15 million, ichki sayyohlar sonini 25 million, ziyorat turizmi bo'yicha keladigan sayyohlar sonini 3 million nafarga yetkazish ko'zda tutilgan[7]. Turli maqsadli funksiyaga ega obyektlarni yagona portfel doirasida muvofiqlashtirish zarurati ushbu maqolaning amaliy asosini tashkil qiladi. Maqolaning maqsadi - turizm infratuzilmasi loyihalari portfelini shakllantirish va ustuvorlashtirishning bosqichma-bosqich mexanizmini nazariy jihatdan asoslash hamda uni belgilangan maqsadli ko'rsatkichlar tizimi bilan bog'lashdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Loyiha portfelini boshqarish nazariyasida tanlov bosqichi markaziy o'rin egallaydi. K. Benaija va L. Kjiri loyihalarni qiymatni maksimallashtirish, riskni minimallashtirish va strategik muvofiqlik mezonlari bo'yicha tasniflashni, so'ngra portfel muqobillarini shakllantirish va loyihalararo o'zaro ta'sirni hisobga olgan holda yakuniy muqobilni aniqlashni nazarda tutuvchi uch bosqichli usulni taklif etdi[8]. Ushbu yondashuv tanlovni yakka loyiha darajasidan portfel darajasiga ko'chirishi bilan ahamiyatlidir.

M. Aghajani, G. Ruge va K. Jugdev tomonidan amalga oshirilgan integrativ sharh sohaning mazmuniy tuzilishini ochib berdi: birlamchi maqolalarning taxminan 60 foizi portfelni baholash, ustuvorlashtirish va tanlash usullariga, 70 foizga yaqini esa barqarorlik jihatlarini portfel tuzilmasiga integratsiyalashga bag'ishlangan[9]. Mualliflar strategik portfel rejalashtirish, manfaatdor tomonlarni jalb etish va portfelni baholash yo'nalishlarini ajratdi. N. Golghamat Raad va hammualliflari loyihalarni tashkilot strategiyalariga muvofiqligi bo'yicha klasterlashni hamda portfel qiymati va riski o'rtasidagi muvozanatni ko'p maqsadli optimallashtirish orqali izlashni asoslab berdi[10]. S. Masood o'tkazgan tadqiqot ko'p mezonli qaror tahlili, strategik moslik, risk boshqaruvi va manfaatdor tomonlar ishtirokining birgalikda qo'llanilishi tanlov sifatini oshirishini ko'rsatdi[11].

Portfel tuzilmasining ichki iyerarxiyasi alohida tadqiqot yo'nalishini tashkil etadi. M. Barbati, S. Greco va J. R. Figueira loyihalar portfeli bilan bir vaqtda ularga ajratiladigan resurs elementlari portfelini tanlashni nazarda tutuvchi ko'p maqsadli modelni taklif etdi va mezonlar bo'yicha chegaraviy qiymatlar tizimini asoslab berdi[12]. Turizm sohasiga oid tadqiqotlarda ko'p mezonli usullar destinatsiya darajasidagi qarorlarni asoslash uchun keng qo'llaniladi. Fuzzy AHP va Grey Relational TOPSIS usullarini birlashtirgan gibrid model noaniq indikatorlar va vaznlarni belgilashdagi subyektivlikni kamaytirish imkonini berdi[13]. Yevropa va Yevrosiyo mamlakatlari misolida o'tkazilgan ko'p mezonli tahlil raqobatbardoshlik

o'Ichamlari orasida havo transporti infratuzilmasi, yer usti va port infratuzilmasi hamda turistik xizmat ko'rsatish infratuzilmasi hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini aniqladi[14]. B. Qiu, Y. Dou va Z. Chen loyihalarning bosqichma-bosqich amalga oshirilishi, o'zaro bog'liqligi va byudjet hamda kadrlar cheklovlari portfel tanlovining ajralmas sharti ekanini ko'rsatdi[15].

Mavjud manbalar portfel tanlovining umumiy usullarini va destinatsiya raqobatbardoshligini baholash vositalarini yetarli darajada ishlab chiqqan. Ayni paytda davlat turizm dasturlarining raqamli maqsadli ko'rsatkichlari bilan hududiy darajadagi rasmiylashtirilgan ustuvorlashtirish tartibini bevosita bog'lovchi mexanizm kam yoritilgan. Maqola ushbu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

METODOLOGIYA

Tadqiqot nazariy-uslubiy xususiyatga ega bo'lib, to'rtta o'zaro bog'langan usulga tayanadi. Birinchidan, normativ hujjatlarning qiyosiy-institutsional tahlili orqali turizm sohasidagi maqsadli ko'rsatkichlar tarkibi va ularning obyekt turlari bo'yicha taqsimoti aniqlandi[1]. Infratuzilmani yaxshilash bo'yicha qo'shimcha yo'nalishlar tarkibi alohida ko'rib chiqildi[2]. Ikkinchidan, loyiha portfelini boshqarish bo'yicha ilmiy manbalarning mazmuniy tahlili tanlov mezonlarining barqaror yadrosini ajratish imkonini berdi[9]. Uchinchidan, ierarxik ko'p mezonli vaznlash mantig'i turizm sohasiga moslashtirildi[13]. To'rtinchidan, tarkibiy-mantiqiy modellashirish yordamida bosqichlar ketma-ketligi va ular orasidagi teskari aloqalar shakllantirildi[15].

Baholash mezonlari beshta blokka guruhlandi. Strategik muvofiqlik bloki loyihaning davlat dasturi maqsadli ko'rsatkichlariga qo'shadigan hissasini o'Ichaydi. Iqtisodiy samaradorlik bloki investitsiya hajmi, qoplanish muddati va qo'shimcha xizmat eksporti salohiyatini qamrab oladi. Hududiy balans bloki loyihaning turistik oqimi nisbatan past hududlarga yo'naltirilganligini hisobga oladi. Resurs ta'minoti bloki yer, muhandislik kommunikatsiyalari, transport yo'llari va malakali kadrlar bilan ta'minlanganlikni baholaydi. Barqarorlik bloki ekologik yuklama, madaniy meros obyektlarini saqlash va mahalliy aholi bandligiga ta'sirni o'z ichiga oladi[14].

Mezonlar vazni har bir hudud va rejalashtirish davri uchun ekspert protsedurasi asosida belgilanadi. Maqolada vaznlarning aniq son qiymatlari keltirilmaydi, chunki ular ekspert so'rovi natijasida shakllanadi va rejalashtirish davri o'zgarishi bilan qayta ko'rib chiqiladi. Tadqiqotning asosiy natijasi mexanizmning tuzilmasi va mezonlar tizimining tarkibidan iborat.

TAHLIL VA NATIJALAR

Belgilangan maqsadli ko'rsatkichlar tarkibi portfel yondashuvining zaruratini bevosita ko'rsatadi. 1-jadvalda ushbu ko'rsatkichlar tizimlashtirilgan holda keltirilgan.

1-jadval ma'lumotlari portfelning tarkibiy jihatdan bir jinsli emasligini ko'rsatadi. Yirik mehmonxonalar kapital sig'imi yuqori va qurilish muddati uzoq obyektlar toifasiga kiradi, modulli mehmonxonalar va kapsula uylari esa qisqa muddatda ishga tushirilib, quvvat tanqisligini tezkor qoplaydi. Oilaviy mehmon uylari va turizm mahallalari mahalliy aholi bandligi bilan bevosita bog'liq. Bunday farqlar barcha

takliflarni yagona reyting jadvalida taqqoslashni asossiz qiladi va ularni kichik portfellarga ajratishni taqozo etadi. Kichik portfellar kesimida taqqoslash mezonlarning iqtisodiy mazmunini saqlagan holda tanlov aniqligini oshiradi[10].

1-jadval

Turizm sohasi bo'yicha belgilangan asosiy maqsadli ko'rsatkichlar[1].

Ko'rsatkich	Belgilangan qiymat
Xorijiy turistlarning hududlarga safarlari, mln nafar	15,8
Turizm xizmatlari eksporti, mlrd AQSh dollari	4,0
Mahalliy sayyohlarning hududlarga safarlari, mln dona	40
Qo'shimcha tashkil etiladigan turoperatorlar	378
Yangi mehmonxonalar, dona	108
Oilaviy mehmon uylari, dona	375
Xostellar, dona	123
Kapsula va o'tov uylari, apart-otel, modulli mehmonxonalar, dona	745
Turizm qishlog'i va turizm mahallasi, dona	12

Amaliy natijalar dinamikasi ustuvorlashtirishning vaqt o'lchovini belgilaydi. 2-jadvalda so'nggi davr ko'rsatkichlari jamlangan.

2-jadval

O'zbekiston turizm sohasining 2024-2025-yillardagi natijalari¹.

Davr	Ko'rsatkich	Qiymat	Manba
2024-yil	Xorijiy sayyohlar, mln nafar	8,2	[4]
2025-yil, 9 oy	Xorijiy sayyohlar, mln nafar	8,6	[4]
2025-yil (oktabr holatiga)	Turizm xizmatlari eksporti, mlrd AQSH dollar	3,6<	[4]
2025-yil, 11 oy	Xorijiy sayyohlar, mln nafar	10,7<	[5]
2025-yil	Turizm xizmatlari eksporti, mlrd AQSH dollar	4,4<	[5]

Keltirilgan qiymatlar talabning izchil o'sishini tasdiqlaydi va portfel tanlovida quvvat tanqisligini tezkor bartaraf etuvchi loyihalarga nisbatan yuqori vazn berilishini asoslaydi. Turizm xizmatlari eksportining o'sish sur'ati sayyohlar sonining o'sish sur'atidan ilgarilab borayotgani joylashtirish sifati va qo'shimcha xizmatlar yo'nalishidagi loyihalarning iqtisodiy qaytimi yuqori ekanidan dalolat beradi[5]. Hududlar kesimida talabning notekis taqsimlanishi esa hududiy balans mezonining amaliy ahamiyatini oshiradi.

Yuqoridagi mulohazalar asosida shakllantirilgan mexanizm 1-rasmda keltirilgan.

Mexanizmning birinchi bosqichi barcha takliflarni yagona reyestrda to'plashni nazarda tutadi, chunki tanlov faqat to'liq shakllangan loyihalar oqimi sharoitida mazmun kasb etadi. Ikkinchi bosqichda obyekt turi, hudud, moliyalashtirish manbai va hujjatlar tayyorgarligi bo'yicha ajratish amalga oshiriladi; tayyorgarligi yetarli bo'lmagan takliflar rad etilmaydi, balki keyingi rejalashtirish davriga o'tkaziladi. Uchinchi bosqichda beshta mezon bloki bo'yicha iyerarxik vaznlash o'tkaziladi va har

¹ Manba:[4] va[5] asosida muallif tomonidan tuzildi.

bir loyiha uchun integral reyting hisoblanadi[13]. To'rtinchi bosqichda byudjet cheklovi, kichik portfel kvotalari va loyihalararo bog'liqlik hisobga olinadi: yo'l, suv ta'minoti va energetika obyektlari ko'pincha joylashtirish vositalarining ishga tushirilishi uchun zaruriy shart bo'lgani sababli ular reytingdan qat'i nazar oldingi o'ringa chiqariladi[15]. Beshinchi bosqich maqsadli ko'rsatkichlarga erishish darajasini o'lchaydi va teskari aloqa orqali reytinglarni yangilashni ta'minlaydi.



1-rasm. Turizm infratuzilmasi loyihalari portfelini shakllantirish va ustuvorlashtirish mexanizmi¹

Taklif etilgan tuzilmaning asosiy afzalligi shundaki, u ustuvorlikni bir marta belgilanadigan hodisa emas, balki takrorlanuvchi sikl sifatida talqin qiladi. Turistik oqim va xizmatlar eksporti ko'rsatkichlari yildan yilga sezilarli o'zgarayotgan sharoitda reytinglarni davriy qayta hisoblash resurslarni eng yuqori qaytim beruvchi yo'nalishlarga qayta yo'naltirish imkonini beradi[7]. Mexanizm hududiy darajadagi qarorlarni respublika miqyosidagi maqsadli ko'rsatkichlar bilan bog'laydi va portfel tarkibini shaffof asoslash uchun hujjatlashtirilgan tartibni yaratadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Turizm infratuzilmasi bo'yicha belgilangan maqsadli ko'rsatkichlar tarkibi obyektlarning turi, kapital sig'imi va ishga tushirish muddati bo'yicha keskin farqlanishi tufayli yaxlit portfel yondashuvini talab qiladi[1]. Talab dinamikasi ijobiy bo'lgan sharoitda tanlov tartibini rasmiylashtirish investitsiyalarning qaytimini oshirishning eng arzon vositasi hisoblanadi[5].

¹ Manba:[8],[9],[12] va[15] asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Tadqiqot doirasida quyidagi takliflar shakllantirildi. Birinchidan, har bir hudud kesimida turizm infratuzilmasi loyihalarining yagona elektron reyestrini yuritish va unga kirish shartlarini standartlashtirish maqsadga muvofiq. Ikkinchidan, takliflarni obyekt turi bo'yicha kichik portfellarga ajratish va har bir kichik portfel uchun alohida moliyalashtirish kvotasini belgilash tanlov aniqligini oshiradi[12]. Uchinchidan, integral reyting strategik muvofiqlik, iqtisodiy samaradorlik, hududiy balans, resurs ta'minoti va barqarorlik bloklari bo'yicha iyerarxik vaznlash asosida hisoblanishi lozim[13]. To'rtinchidan, muhandislik va transport ta'minoti loyihalarini joylashtirish obyektlariga nisbatan ilgari ishga tushirish tartibini joriy etish portfel ichidagi bog'liqlikni hisobga olish imkonini beradi[15]. Beshinchidan, reytinglarni har yili qayta hisoblash va natijalarni maqsadli ko'rsatkichlarga erishish darajasi bilan solishtirish monitoring tizimining asosiga aylanishi kerak[5]. Oltinchidan, ekspert baholash protsedurasiga hududiy hokimliklar, turoperatorlar va mahalliy jamoa vakillarini jalb etish qabul qilinadigan qarorlarning ijtimoiy maqbulligini oshiradi[11].

Taklif etilgan mexanizm turizm sohasidagi davlat siyosati doirasida belgilangan vazifalarni bajarishga xizmat qiladi va infratuzilma loyihalarini boshqarish amaliyotini yagona metodik asosga o'tkazish imkonini beradi. Uning keyingi rivojlantirilishi mezonlar vaznini hududlar kesimida ekspert so'rovi asosida aniqlash va natijalarni amaliy sinovdan o'tkazish bilan bog'liq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 15-maydagi PF-87-son "2025-2026-yillarda sayyohlar oqimini keskin ko'paytirish va turistik xizmatlar ko'lamini jadal kengaytirish orqali turizmning iqtisodiyotdagi o'rni va ahamiyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni - <https://lex.uz/uz/docs/-7531559>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 18-iyuldagi PF-102-son "O'zbekiston Respublikasida turizm infratuzilmasini yaxshilash va xorijiy turistlar oqimini yanada oshirishga qaratilgan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni - <https://lex.uz/docs/-7031233>
3. UN Tourism. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. - <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024>
4. O'zbekistonga sayyohlar tashrifi 12,5 foizga ko'paydi // Gazeta.uz, 15.10.2025. - <https://www.gazeta.uz/oz/2025/10/15/turizm/>
5. O'zbekiston dunyoda sayyohlar oqimi eng tez o'sayotgan mamlakatlar qatoriga kirdi // Gazeta.uz, 17.12.2025. - <https://www.gazeta.uz/oz/2025/12/17/tourism/>
6. O'zbekistonga kirish va unda bo'lish tartibi soddalashtiriladi // Gazeta.uz, 20.11.2025. - <https://www.gazeta.uz/oz/2025/11/20/tartib/>
7. O'zbekistonda turizmni rivojlantirish istiqbollari // Iqtisodiy tadqiqotlar markazi (Cedr.uz), 04.10.2024. - <https://cedr.uz/2024/10/04/o%CA%BBzbekistonda-turizmni-rivojlantirish-istiqbollari/>
8. Benaija K., Kjiri L. Project portfolio selection: Multi-criteria analysis and interactions between projects. - International Journal of Computer Science Issues, 2014, Vol. 11, Issue 6, pp. 134-143. - <https://arxiv.org/abs/1503.05366>

9. Aghajani M., Ruge G., Jugdev K. An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration. - Project Management Journal, 2023. - <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728231172668>
10. Golghamat Raad N., Shirazi M., Ghodsypour S.H. Selecting a portfolio of projects considering both optimization and balance of sub-portfolios. - Journal of Project Management, 2020, Vol. 5, pp. 1-12. - https://www.growingscience.com/jpm/Vol5/jpm_2019_24.pdf
11. Masood S. Project selection and prioritization in portfolio management. - Harrisburg University Dissertations and Theses, 2024. - <https://digitalcommons.harrisburgu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=dandt>
12. Barbati M., Greco S., Figueira J.R. A Multi-Objective Portfolio of Portfolios Problem with Qualitative Performance Assessments. - arXiv:2503.02373, 2025. - <https://arxiv.org/abs/2503.02373>
13. Assessing the Sustainable Development of the Tourism Industry Based on Fuzzy AHP and Grey Relational TOPSIS. - Sustainability, 2025, Vol. 17, No. 21, Art. 9799. - <https://doi.org/10.3390/su17219799>
14. Multi-Criteria Analysis of Sustainable Travel and Tourism Competitiveness in Europe and Eurasia. - Sustainability, 2022, Vol. 14, No. 22, Art. 15396. - <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/15396>
15. Qiu B., Dou Y., Chen Z. Optimizing Multi-Stage Project Portfolio Selection Considering Integrating Lifecycle and Interactions. - Systems, 2024, Vol. 12, No. 10, Art. 414. - <https://doi.org/10.3390/systems12100414>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Karimova Shirin Zoxid qizi
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, iyul, 7-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi** rayosatining **2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**