O‘ZBEKISTONDA TURISTIK KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING TASHKILIY-BOSHQARUV MEXANIZMLARI

Xalilova Dilobarxon Boxodirjon qizi
Magistrant, Iqtisodiyot fakulteti,
Farg`ona davlat universiteti
xalilovadilobarxon@gmail.com

Annotatsiya. *Ushbu maqolada O‘zbekistonda turistik korxonalar raqobatbardoshligini oshirishning tashkiliy-boshqaruv mexanizmlari strategik menejment, marketing boshqaruvi, xizmatlar sifati, raqamli transformatsiya, inson resurslari va moliyaviy barqarorlik omillari bilan uzviy bog‘liqlikda tadqiq etiladi. Turizm bozorida talabning o‘sishi, xizmatlar taklifining kengayishi va turistik xizmat ko‘rsatuvchi subyektlar sonining ortishi korxonalar oldiga nafaqat xizmat hajmini ko‘paytirish, balki mijozlar ehtiyojiga moslashish, xizmatlar qiymatini oshirish va resurslardan samarali foydalanish vazifalarini qo‘ymoqda. Tadqiqotning maqsadi turistik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning o‘zaro bog‘langan tarkibiy qismlarini aniqlash hamda ularni yagona tashkiliy-boshqaruv mexanizmiga birlashtirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy-statistik tahlil, dinamik tahlil, guruhlash, mantiqiy umumlashtirish va indikatorli baholash usullaridan foydalanildi. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, 2026-yil 1-iyul holatiga turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi turoperatorlar, turagentlar va boshqa tadbirkorlik subyektlari soni 3 455 taga yetgan; bu 2025-yilning mos sanasiga nisbatan 24,3 foiz ko‘pdir. 2025-yilda O‘zbekistonga turizm maqsadida 11,7 million xorijiy fuqaro tashrif buyurgan, 2026-yil yanvar–sentabr oylarida esa 10,3 million tashrif qayd etilgan. Ushbu tendensiyalar raqobat muhitining kuchayishi va boshqaruv sifatiga qo‘yiladigan talablar ortib borayotganini ko‘rsatadi. Maqolada strategik rejalashtirish, mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish, raqamli marketing, xizmatlar standartizatsiyasi, kadrlar kompetensiyasi va hamkorlik tarmoqlarini qamrab oluvchi mualliflik mexanizmi taklif etiladi. Shuningdek, korxona raqobatbardoshligini muntazam monitoring qilish uchun ko‘rsatkichlar tizimi va bosqichma-bosqich joriy etish algoritmi ishlab chiqiladi. Taklif etilgan yondashuv turistik korxonalarda boshqaruv qarorlarining asoslanganligini, mijozlar sodiqligini va uzoq muddatli raqobat ustunligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.*

Kalit so‘zlar: *turistik korxona, raqobatbardoshlik, strategik menejment, tashkiliy-boshqaruv mexanizmi, xizmatlar sifati, raqamli marketing, mijozlar sodiqligi, innovatsion boshqaruv, inson resurslari, KPI.*

KIRISH

Turizm sohasi xizmatlar iqtisodiyotining muhim tarkibiy qismi sifatida hududiy bandlik, tadbirkorlik faolligi, investitsiyalar oqimi va mamlakatning xalqaro imijiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Turistik korxonalar — turoperatorlar, turagentlar, joylashtirish vositalari, transport, ovqatlanish, gidlik va ko‘ngilochar xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlar — turist uchun yaratiladigan yakuniy qiymat zanjirining o‘zaro bog‘langan bo‘g‘inlaridir. Shu sababli alohida korxonaning raqobatbardoshligi

faqat narx yoki xizmatlar soni bilan emas, balki xizmatlar sifati, ishonchlilik, tezkorlik, raqamli qulaylik, xodimlar malakasi va hamkorlar bilan muvofiqlashuv darajasi bilan belgilanadi.

O‘zbekistonda turistik oqimning o‘sishi va turizm xizmatlari bozorining kengayishi korxonalar o‘rtasidagi raqobatni kuchaytirmoqda. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yilda mamlakatga turizm maqsadida 11,7 million xorijiy fuqaro tashrif buyurgan. 2026-yil yanvar–sentabr oylarida bu ko‘rsatkich 10,3 million kishini tashkil etgan. Shu bilan birga, 2026-yil 1-iyul holatiga turoperatorlar, turagentlar va turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi boshqa tadbirkorlik subyektlari soni 3 455 taga yetgan. Mazkur ko‘rsatkich 2025-yilning mos davriga nisbatan 24,3 foizga ko‘paygan [1; 2].

Bozorning kengayishi barcha korxonalar uchun avtomatik ravishda yuqori daromad yoki barqaror raqobat ustunligini ta’minlamaydi. Aksincha, taklifning ko‘payishi mijozni jalb etish xarajatlarini oshirishi, narx raqobatini kuchaytirishi va xizmatlar sifati bo‘yicha tafovutlarni yaqqol namoyon qilishi mumkin. Shu sharoitda korxona boshqaruvi marketing, operatsion jarayonlar, moliya, inson resurslari va raqamli texnologiyalarni yagona strategik maqsad atrofida birlashtirishi lozim.

Tadqiqotning maqsadi O‘zbekiston turistik korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiluvchi tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini tizimlashtirish, ularning asosiy tarkibiy qismlarini aniqlash va amaliy joriy etish bo‘yicha metodik takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot gipotezasi shundan iboratki, raqobatbardoshlikning barqaror o‘sishi alohida marketing yoki narx choralaridan ko‘ra strategik boshqaruv, xizmat sifati, raqamli yechimlar, inson kapitali va hamkorlikni integratsiyalashgan holda boshqarish orqali ta’minlanadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Raqobatbardoshlik nazariyasining muhim yo‘nalishlaridan biri M. Porterning tarmoq raqobati va raqobat ustunligi haqidagi qarashlari bilan bog‘liq. Porter korxona ustunligini xarajatlar bo‘yicha yetakchilik, differensiatsiya va fokuslash strategiyalari orqali shakllantirish mumkinligini asoslaydi [3]. Turizm korxonalari uchun ushbu yondashuv xizmatlar portfelini farqlash, muayyan mijoz segmentiga ixtisoslashish va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini samarali tashkil etish masalalarida ahamiyatlidir.

R. Kaplan va D. Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard yondashuvi strategiyani moliyaviy natijalar, mijozlar, ichki biznes jarayonlari hamda o‘rganish va rivojlanish istiqbollari bo‘yicha o‘lchashni taklif etadi [4]. Mazkur model turistik korxonalar faoliyatini faqat tushum va foyda bilan baholashning cheklanganligini ko‘rsatadi. Masalan, mijozlar qoniqishi, takroriy xaridlar, bronlarni bajarish aniqligi, xodimlar malakasi va raqamli kanallarning samaradorligi ham boshqaruv paneliga kiritilishi lozim.

Xizmatlar sifatini boshqarish bo‘yicha A. Parasuraman, V. Zeithaml va L. Berry ishlab chiqqan SERVQUAL modeli mijoz kutgan xizmat bilan amalda qabul qilgan xizmat o‘rtasidagi tafovutni besh o‘lcham — moddiy elementlar, ishonchlilik, javobchanlik, kafolat va empatiya — bo‘yicha baholaydi [5]. Turistik xizmatlar nomoddiyligi va iste’mol jarayonida yaratilishi sababli ushbu yondashuv xizmat

standartlarini belgilash hamda mijoz fikrini boshqaruv qarorlariga aylantirishda qo‘l keladi.

Turizmning raqamli transformatsiyasi bo‘yicha UN Tourism va OECD materiallarida raqamli platformalar, ma’lumotlarga asoslangan marketing, onlayn bronlash, destinatsiya boshqaruvi va kichik korxonalar kompetensiyasini rivojlantirish muhim omillar sifatida ko‘riladi [6; 7]. Raqamli vositalar turist bilan aloqaning barcha bosqichlarida — qidiruv, taqqoslash, bronlash, safar davomida xizmat olish va safardan keyingi fikr bildirish — uzluksiz tajriba yaratish imkonini beradi.

Adabiyotlar tahlili turistik korxonalar raqobatbardoshligini alohida ko‘rsatkich bilan izohlash yetarli emasligini ko‘rsatadi. Porter strategik pozitsiyani, Balanced Scorecard natijalarni ko‘p o‘lchamda kuzatishni, SERVQUAL esa xizmat sifati va mijoz idrokini baholashni ta’minlaydi. Ushbu yondashuvlarni yagona tashkiliy-boshqaruv tizimida birlashtirish maqolaning metodologik asosini tashkil etadi.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy-statistik tahlil, dinamik tahlil, guruhlash, mantiqiy umumlashtirish va indikatorli baholash usullaridan foydalanildi. Statistik tahlil uchun O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi hamda Turizm qo‘mitasining 2025–2026-yillarga oid ochiq ma’lumotlari tanlandi. Ko‘rsatkichlar mazmuni va davri bir xil bo‘lmagan hollarda ular bevosita o‘zaro tenglashtirilmadi: masalan, 2025-yilning yillik tashrif ko‘rsatkichi 2026-yilning to‘qqiz oylik natijasi bilan yillik o‘sish sur’ati sifatida talqin qilinmaydi.

Turistik korxona raqobatbardoshligini boshqarish uchun oltita yo‘nalish taklif etiladi: strategik boshqaruv (S), marketing va mijozlar bilan munosabatlar (M), xizmatlar sifati va operatsion jarayonlar (Q), raqamli transformatsiya (D), inson resurslari (H), moliyaviy va hamkorlik barqarorligi (F). Har bir yo‘nalish bo‘yicha korxona o‘z faoliyatiga mos KPIlarni belgilaydi. Umumlashtirilgan indeksni hisoblashning taklif etilayotgan ko‘rinishi quyidagicha:

$$R = 0{,}20S + 0{,}20M + 0{,}20Q + 0{,}15D + 0{,}15H + 0{,}10F$$

Bu yerda R — raqobatbardoshlikni boshqarish indeksi; S, M, Q, D, H va F — tegishli yo‘nalishlar bo‘yicha 0 dan 100 ballgacha normallashtirilgan baholar. Og‘irlik koeffitsiyentlari maqolada taklif etilayotgan mualliflik metodik farazidir; ular empirik so‘rov yoki ekspert baholash orqali kalibrlanmaguncha universal me’yor sifatida qo‘llanmasligi kerak. Korxona ko‘rsatkichlari mavjud bo‘lmagani sababli maqolada muayyan korxonalar uchun R indeksi hisoblab chiqarilmaydi.

Alohida KPIlar bo‘yicha normallashtirishda ijobiy yo‘nalishli ko‘rsatkichlar uchun $X^* = (X - X_{min})/(X_{max} - X_{min}) \times 100$, salbiy yo‘nalishli ko‘rsatkichlar uchun esa $X^* = (X_{max} - X)/(X_{max} - X_{min}) \times 100$ formulalaridan foydalanish mumkin. Masalan, mijozlarning takroriy xarid ulushi ijobiy, shikoyatlarni hal etishning o‘rtacha davomiyligi esa salbiy yo‘nalishli ko‘rsatkich hisoblanadi. Xmin va Xmax qiymatlari korxona ma’lumotlari, tarmoq mezonlari yoki ekspertlar bilan kelishilgan chegaralar asosida belgilanadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

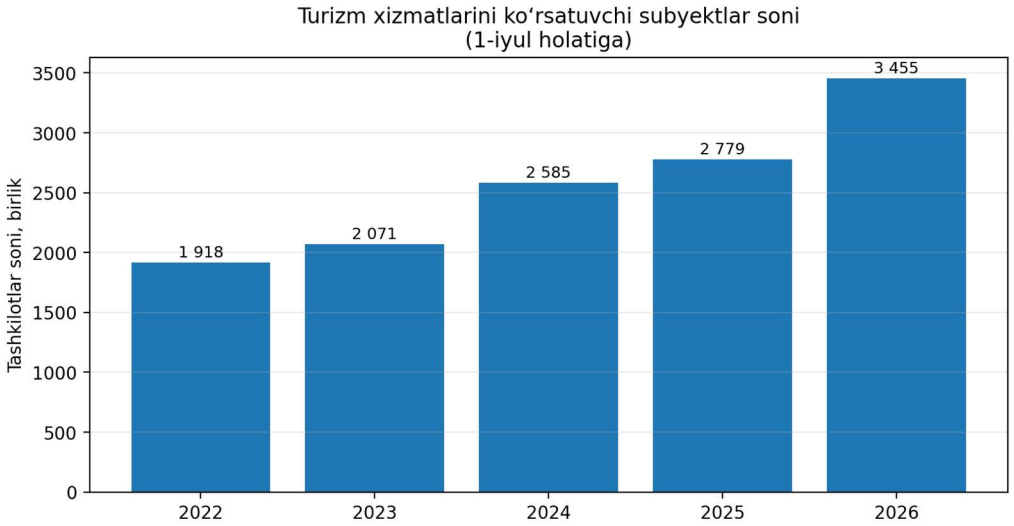
O‘zbekistonda turizm bozorining kengayishi turistik korxonalar uchun yangi talab segmentlari va xizmat mahsulotlarini rivojlantirish imkoniyatini yaratmoqda. Biroq bozor ishtirokchilari sonining ko‘payishi raqobatning kuchayishini ham anglatadi. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, 2022-yil 1-iyul holatida turoperatorlar, turagentlar va turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi boshqa subyektlar soni 1 918 tani tashkil etgan bo‘lsa, 2026-yil 1-iyulda 3 455 taga yetgan [1].

Jadval 1.

O‘zbekistonda turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi subyektlar sonining dinamikasi

Yil (1-iyul holatiga)	Subyektlar soni, birlik	Oldingi yilga nisbatan o‘zgarish
2022	1 918	—
2023	2 071	+8,0%
2024	2 585	+24,8%
2025	2 779	+7,5%
2026	3 455	+24,3%

Jadvaldan ko‘rinadiki, 2022–2026-yillarda turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi subyektlar soni 1 537 taga ko‘paygan. 2026-yil 1-iyuldagi 3 455 ta ko‘rsatkich 2022-yilning mos sanasidagi darajadan qariyb 80,1 foiz yuqoridir. 2024 va 2026-yillardagi nisbatan yuqori o‘sish sur’atlari bozor ishtirokchilari tarkibining kengayayotganini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, tashkilotlar sonining ortishi ularning iqtisodiy samaradorligi yoki bozordagi ulushi bir xil darajada oshganini anglatmaydi. Shu sababli korxonalar soni ko‘rsatkichi raqobat muhiti dinamikasini tavsiflaydi, lekin alohida korxona raqobatbardoshligining bevosita o‘lchovi sifatida ishlatilmasligi kerak.



1-rasm. Turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi subyektlar sonining o‘zgarishi

Turistik talab dinamikasi ham korxonalar boshqaruviga qo‘yiladigan talablarni oshirmoqda. 2025-yilda O‘zbekistonga turizm maqsadida 11,7 million xorijiy fuqaro tashrif buyurgan; bu 2024-yilga nisbatan 46,8 foiz ko‘p [2]. 2026-yil yanvar–sentabr oylarida esa 10 306 786 nafar xorijiy fuqaro turizm maqsadida kelgan va bu 2025-yilning shu davriga nisbatan 20,4 foiz o‘sishni anglatadi [3].

Jadval 2.

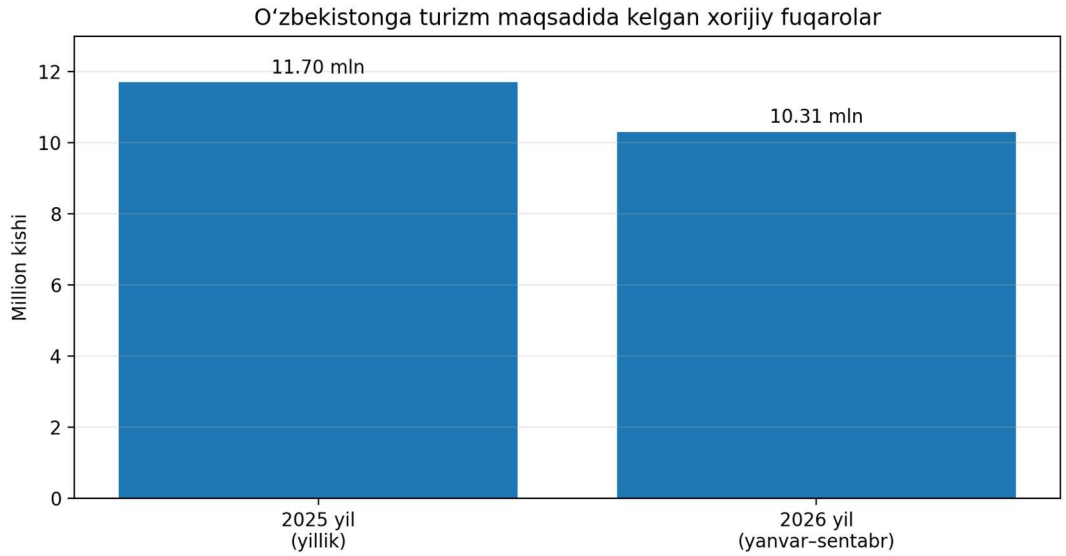
Turistik oqim bo‘yicha asosiy statistik ko‘rsatkichlar

Ko‘rsatkich	Qiymat	Davr / izoh
Xorijiy tashrif buyuruvchilar	11,7 mln	2025-yil, yillik
Xorijiy tashrif buyuruvchilar	10 306 786	2026-yil yanvar–sentabr
Tashriflar o‘sishi	+20,4%	2026-yil yanvar–sentabr, 2025-yil mos davriga nisbatan
Turizm subyektlari	3 455 ta	2026-yil 1-iyul holatiga
Turizm subyektlari o‘sishi	+24,3%	2025-yil 1-iyulga nisbatan

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, turistik korxonalarda raqobatbardoshlikni oshirish oltita o‘zaro bog‘liq boshqaruv yo‘nalishi asosida tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Birinchi yo‘nalish — strategik boshqaruv. Korxona maqsadli bozor segmentlarini, xizmatlar portfelini, raqobatchilardan farqlanish manbalarini va rivojlanish ustuvorliklarini belgilashi lozim. Strategik reja yillik marketing rejasi, investitsiya dasturi va operatsion ko‘rsatkichlar bilan bog‘langan bo‘lishi zarur.

Ikkinchi yo‘nalish — marketing va mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish. Turistlarning kelib chiqish bozori, sayohat maqsadi, xarajat darajasi va axborot olish kanallari bo‘yicha segmentatsiya o‘tkazilishi, har bir segmentga mos turistik mahsulot va kommunikatsiya taklif qilinishi kerak. CRM tizimi orqali mijozlar murojaatlari, bronlash tarixi, shikoyatlar va takroriy xaridlar qayd etilishi korxona marketing qarorlarining aniqligini oshiradi.



2-rasm. Xorijiy turistlar tashrifi: 2025-yil yakuni va 2026-yilning dastlabki to‘qqiz oyi

Uchinchi yo‘nalish — xizmatlar sifati va ichki jarayonlarni boshqarish. Turistik xizmat bir nechta yetkazib beruvchilar faoliyati natijasida shakllangani sababli bronlashdan tortib safar yakunigacha bo‘lgan jarayonlar standartlashtirilishi kerak. Xizmat ko‘rsatish reglamentlari, shikoyatlarni ko‘rib chiqish muddatlari, hamkorlar bilan xizmat darajasi kelishuvlari va mijoz fikrini o‘lchash mexanizmlari joriy etilishi tavsiya etiladi.

To‘rtinchi yo‘nalish — raqamli transformatsiya. Korxona veb-sayti va mobil aloqa kanallari, onlayn bronlash, elektron to‘lov, ko‘p tilli kontent, raqamli reklama tahlili va mijozlar fikrini monitoring qilish vositalarini yagona axborot muhitida birlashtirishi mumkin. Raqamli yechimlarning samarasi faqat texnologiyani xarid qilish bilan emas, balki xodimlar undan foydalanishi va ma’lumotlar boshqaruv qarorlariga aylantirilishi bilan belgilanadi.

Bosqich	Mazmuni	Asosiy boshqaruv vositalari	Kutiladigan natija
1. Diagnostika	Bozor, mijoz, raqobatchi va ichki resurslarni tahlil qilish	SWOT, PEST, raqobatchilar benchmarking, CRM ma’lumotlari	Muammo va imkoniyatlar xaritasi
2. Strategik rejalashtirish	Maqsadli segment va raqobat strategiyasini tanlash	Strategik xarita, BSC, marketing rejasi	Ustuvor maqsadlar va KPI
3. Tashkil etish	Jarayonlar, mas’uliyat va hamkorlikni belgilash	Biznes-jarayon xaritasi, SLA, xizmat standartlari	Muvofiqlashtirilgan xizmat zanjiri
4. Raqamli qo‘llab-quvvatlash	Bronlash, marketing, aloqa va tahlilni integratsiyalash	CRM, PMS, onlayn bronlash, analitika	Ma’lumotga asoslangan qarorlar
5. Monitoring	Natijalarni muntazam o‘lchash va og‘ishlarni aniqlash	KPI paneli, mijoz so‘rovi, moliyaviy tahlil	Tezkor tuzatish choralari
6. Takomillashtirish	Jarayon va strategiyani qayta ko‘rib chiqish	PDCA sikli, trening, innovatsion loyiha	Barqaror raqobat ustunligi

Beshinchi yo‘nalish — inson resurslarini boshqarish. Gidlar, menejerlar, bronlash operatorlari va mijozlar bilan ishlovchi xodimlarning kasbiy, til, kommunikatsiya va raqamli kompetensiyalari muntazam rivojlantirilishi zarur. Xodimlar faoliyatini baholashda xizmat ko‘rsatish tezligi bilan bir qatorda mijozlar bahosi, muammolarni hal etish sifati va jamoaviy hamkorlik ham inobatga olinishi lozim.

Oltinchi yo‘nalish — moliyaviy barqarorlik va hamkorlik tarmoqlari. Turistik korxonalar mavsumiy talab tebranishlarini hisobga olgan holda pul oqimlarini rejalashtirishi, xizmat yetkazib beruvchilar bilan ishonchli shartnomalar tuzishi, hududiy destinatsiya boshqaruvi tashkilotlari, transport kompaniyalari, mehmonxonalar, hunarmandlar va umumiy ovqatlanish korxonalari bilan kooperatsiyani rivojlantirishi kerak.

Yo‘nalish	Tavsiya etiladigan KPI	O‘lchov birligi	Monitoring davri
Strategik boshqaruv	Strategik reja vazifalarining bajarilishi	%	Choraklik
Marketing va mijoz	Takroriy mijozlar ulushi; konversiya darajasi	%	Oylik
Xizmat sifati	Mijoz qoniqishi; shikoyatni hal etish vaqti	Ball / soat	Oylik
Raqamli transformatsiya	Onlayn bronlar ulushi; raqamli murojaatga javob tezligi	% / daqiqa	Oylik

Inson resurslari	Bir xodimga trening soati; xodimlar almashinuvi	Soat / %	Yarim yillik
Moliyaviy barqarorlik	Operatsion rentabellik; bir turistga tushum	% / so‘m	Choraklik
Hamkorlik	SLAga rioya etuvchi hamkorlar ulushi	%	Choraklik

Taklif etilayotgan mexanizm korxona strategiyasi va mijoz qiymatini markazga qo‘yadi. Mexanizmning kirish qismida bozor va mijozlar haqidagi ma’lumotlar, korxona resurslari hamda tashqi muhit tahlili shakllantiriladi. Boshqaruv bloki oltita yo‘nalish bo‘yicha rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshiradi. Chiqish natijalari esa mijozlar sodiqligi, xizmat sifati, daromadlilik, mehnat unumdorligi va bozordagi pozitsiya orqali kuzatiladi.

Bosqich	**Amaliy harakat**	**Mas’ul bo‘g‘in**	**Natijani tasdiqlovchi hujjat**
1. Dastlabki audit	Resurslar, mijozlar fikri, raqobatchilar va jarayonlarni baholash	Rahbar / tahlilchi	Diagnostika hisoboti
2. Maqsad va KPI	3–5 ta strategik maqsad va o‘lchovlarni belgilash	Rahbariyat	KPI pasporti
3. Jarayonlarni qayta tashkil etish	Xizmat standartlari, rollar va hamkorlik shartlarini yangilash	Operatsion menejer	Jarayon reglamenti
4. Raqamlashtirish	CRM, bronlash va analitika vositalarini bosqichma-bosqich joriy qilish	IT / marketing	Raqamli ish jarayoni
5. Kadrlar salohiyati	Trening, mentorlik va xizmat ko‘rsatish kompetensiyalarini oshirish	HR / bo‘lim rahbarlari	Trening rejasi va baholash
6. Monitoring va takomillashtirish	KPI natijalarini tahlil qilish va tuzatish choralarini belgilash	Rahbariyat / sifat menejeri	Choraklik boshqaruv hisoboti

Taklif etilayotgan baholash tizimi korxona boshqaruviga natijalarni muntazam kuzatish imkonini beradi. Ko‘rsatkichlar korxona faoliyat turi va ma’lumotlar mavjudligiga qarab tanlanadi. Quyidagi jadvalda indikatorlarning namunaviy tarkibi keltirilgan; maqsadli qiymatlar korxona bazaviy holati va tarmoq benchmarkingi asosida belgilanadi.

MUHOKAMA

Statistik tahlil turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi subyektlar soni va xorijiy tashriflar hajmi ortib borayotganini ko‘rsatadi. Biroq mazkur o‘sish korxonalar o‘rtasida raqobatning faqat narx asosida kechishiga olib kelmasligi kerak. Barqaror ustunlik xizmatlar paketining farqlanishi, mijoz tajribasining yaxlitligi, ishonchli hamkorlik va ma’lumotlardan samarali foydalanish orqali shakllanadi.

Taklif etilayotgan mexanizmning muhim jihati shundaki, unda strategik boshqaruv va operatsion faoliyat bir-biridan ajratilmaydi. Masalan, korxona yuqori sifatli individual turpaket taklif etishni strategik maqsad qilib olsa, bu maqsad marketing segmentatsiyasi, gidlar malakasi, bronlash tizimi, transport hamkorlari va mijoz fikrini yig‘ish jarayonlariga aniq vazifalar sifatida taqsimlanishi lozim. Aks holda strategiya kundalik faoliyat bilan bog‘lanmagan deklarativ hujjat bo‘lib qoladi.

Mualliflik KPI tizimi Balanced Scorecard va xizmatlar sifatini baholash yondashuvlarining ayrim tamoyillarini uyg‘unlashtiradi. Uning afzalligi moliyaviy natijalarni mijoz, jarayon va xodimlar ko‘rsatkichlari bilan birga kuzatishidadir. Shu bilan birga, indeks og‘irliklarini ekspert so‘rovi, korxona ma’lumotlari va statistik sinovlar orqali tekshirish zarur. Dastlabki bosqichda vaznlar taklif sifatida qo‘llanadi, keyinchalik tarmoq va korxona turlari bo‘yicha moslashtirilishi mumkin.

Kichik turistik korxonalar uchun mexanizmni to‘liq miqyosda joriy etish xarajatli bo‘lishi mumkin. Shuning uchun CRMning sodda modullari, umumiy bronlash platformalari, bulutli hisob tizimlari, hududiy hamkorlik va qisqa amaliy treninglardan boshlash maqsadga muvofiq. O‘rta va yirik korxonalarda esa ma’lumotlar ombori, mijozlar segmentatsiyasi, daromadlarni boshqarish va avtomatlashtirilgan sifat monitoringini bosqichma-bosqich kengaytirish mumkin.

Tadqiqotning cheklovi shundan iboratki, statistik qism milliy darajadagi ochiq ko‘rsatkichlarga asoslangan, korxonalar kesimida moliyaviy hisobotlar yoki reprezentativ so‘rov natijalari mavjud emas. Shu sababli maqolada korxonalarning aniq reytingi yoki taklif etilgan indeks bo‘yicha empirik ballar berilmagan. Keyingi tadqiqotlarda hududlar va korxona turlari kesimida so‘rov, intervyu, moliyaviy ko‘rsatkichlar va ko‘p omilli statistik tahlil orqali mexanizmning amaliy samaradorligini tekshirish maqsadga muvofiq.

XULOSA

O‘zbekistonda turistik korxonalar raqobatbardoshligini oshirish uchun boshqaruv jarayonlarini strategik, marketing, operatsion, raqamli, kadrlar va moliyaviy yo‘nalishlarda o‘zaro muvofiqlashtirish zarurligini ko‘rsatdi. Turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi subyektlar sonining 2022-yil 1-iyuldagi 1 918 tadan 2026-yil 1-iyulda 3 455 taga yetishi bozor ishtirokchilari kengayganini, 2025-yilda xorijiy tashriflar 11,7 millionga yetgani esa talabning yuqori salohiyatini namoyon etadi.

Turistik korxonalar uchun quyidagi tashkiliy-boshqaruv choralari tavsiya etiladi: birinchidan, maqsadli segmentlar va farqlanish strategiyasiga asoslangan strategik rejalashtirishni joriy etish; ikkinchidan, CRM va raqamli marketing vositalari orqali mijozlar bilan munosabatlarni tizimli boshqarish; uchinchidan, xizmat standartlari va shikoyatlarni hal etish tartibini ishlab chiqish; to‘rtinchidan, xodimlarning kasbiy, til va raqamli kompetensiyalarini muntazam rivojlantirish; beshinchidan, hamkorlar bilan xizmat darajasi kelishuvlari va qo‘shma turistik mahsulotlarni shakllantirish; oltinchidan, KPI monitoringi asosida boshqaruv qarorlarini muntazam qayta ko‘rib chiqish. Taklif etilgan oltita yo‘nalishli integratsiyalashgan mexanizm turistik korxonalarda raqobatbardoshlikni faqat yakuniy moliyaviy natija sifatida emas, balki uni shakllantiruvchi boshqaruv jarayonlari majmui sifatida baholash imkonini beradi. Taklif etilgan indeks va KPIlar korxona ma’lumotlari bilan to‘ldirilgach, ichki monitoring, benchmarking va strategik rejalashtirish vositasi sifatida foydalanilishi mumkin.

Kelgusidagi tadqiqotlarda mazkur mexanizmni Farg‘ona, Samarqand, Buxoro, Xorazm va Toshkent shaharlaridagi turistik korxonalar misolida sinovdan o‘tkazish, indikatorlar og‘irligini ekspert baholash orqali aniqlashtirish hamda boshqaruv

choralari joriy etilishidan oldingi va keyingi natijalarni qiyoslash tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. O‘zbekistonda turoperatorlar soni 3,4 mingtadan oshdi. 12.08.2026.
2. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. 2025-yilda O‘zbekistonga 11,7 million turist tashrif buyurdi. 16.01.2026.
3. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. 9 oyda O‘zbekistonga 10,3 mln nafar turist tashrif buyurdi. 16.10.2026.
4. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
6. Parasuraman A., & other. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal.1988. V. 64, N.1. P.12-40.
7. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024.
8. UN Tourism. World Tourism Barometer. Madrid: UN Tourism. https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data
9. Buhalis D. eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. Harlow: Pearson, 2003.
10. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.