TURIZM KORXONALARIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI BOSHQARISHNING USTUVOR YO‘NALISHLARI

Teshabayeva Odina Nasridinovna
Dotsent i.f.f.d.,PhD, turizm va menejment kafedrasi,
Farg’ona davlat universiteti
Telefon: +998916605948
E-mail: Odina_0505@mail.ru

Annotatsiya. *Ushbu maqolada turizm korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari, raqobat ustunligini shakllantiruvchi omillar hamda boshqaruv samaradorligini oshirish yo‘llari tahlil qilinadi. Turizm bozorida xizmatning nomoddiyligi, mavsumiy talab, mijoz tajribasining hal qiluvchi ahamiyati va raqamli platformalarning kengayishi korxonalardan an’anaviy narx raqobatidan tashqari, sifat, ishonch, innovatsiya va barqarorlikka asoslangan yondashuvni talab etadi. Tadqiqotning maqsadi turizm korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarishning integratsiyalashgan modelini asoslash hamda uni baholash uchun amaliy ko‘rsatkichlar tizimini taklif qilishdan iborat. Tadqiqotda tizimli va qiyosiy tahlil, ilmiy adabiyotlarni kontent-tahlil qilish, mantiqiy umumlashtirish hamda ko‘rsatkichlarni guruhlash usullaridan foydalanildi. Xalqaro tashkilotlar hisobotlari va so‘nggi yillardagi ilmiy izlanishlar xizmat sifati, raqamli tayyorgarlik, xodimlar kompetensiyasi, marketing, moliyaviy natijalar va ekologik-ijtimoiy mas’uliyatni o‘zaro bog‘liq omillar sifatida ko‘rib chiqish zarurligini ko‘rsatadi. Natijada raqobatbardoshlikni boshqarish besh yo‘nalishdan iborat model orqali yoritildi: strategik pozitsiyalash, xizmat sifatini boshqarish, raqamli transformatsiya, inson kapitalini rivojlantirish hamda barqarorlik va hamkorlik. Shuningdek, korxona darajasida qo‘llash mumkin bo‘lgan indikatorlar majmuasi va bosqichma-bosqich joriy etish algoritmi ishlab chiqildi. Maqolaning amaliy ahamiyati shundaki, taklif etilgan yondashuv mehmonxona, turoperator, turagent va boshqa turizm xizmatlari ko‘rsatuvchi tashkilotlarga kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, mijozlar sodiqligini oshirish hamda resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. Tadqiqotning cheklovi shundaki, model alohida korxonalar bo‘yicha birlamchi so‘rov ma’lumotlari bilan sinovdan o‘tkazilmadi; keyingi tadqiqotlarda uni hududlar va korxonalar kesimida empirik tekshirish tavsiya etiladi.*

Kalit so‘zlar: *turizm, korxona, raqobatbardoshlik, boshqaruv, xizmat sifati, raqamlashtirish, marketing, innovatsiya, barqarorlik, mijozlar.*

KIRISH

Turizm iqtisodiyotning xizmatlar, bandlik, hududiy rivojlanish va xalqaro aloqalar bilan uzviy bog‘liq tarmoqlaridan biridir. Turizm xizmatlari bozori kengaygani sari korxonalar nafaqat turistlarni jalb qilish, balki ularning ehtiyojlarini to‘liq qondirish, takroriy xaridlarni rag‘batlantirish va uzoq muddatli iqtisodiy barqarorlikni ta’minlashga ham intilmoqda. Bunday sharoitda raqobatbardoshlikni boshqarish korxonaning alohida marketing vazifasi emas, balki strategiya, operatsion faoliyat, kadrlar, moliya, texnologiya va xizmat sifati uyg‘unligini talab qiluvchi boshqaruv jarayonidir.

Turizm mahsulotining o‘ziga xosligi raqobat kurashini murakkablashtiradi. Xizmat ko‘pincha ishlab chiqarilgan vaqtda iste’mol qilinadi, uni oldindan to‘liq sinab ko‘rish qiyin, sifat esa xodimlar muomalasi, infratuzilma, axborotning aniqligi va mijoz kutgan natijaga bog‘liq. Bundan tashqari, talabning mavsumiyligi, tashqi iqtisodiy va epidemiologik xatarlar, onlayn sharhlarning tez tarqalishi hamda bronlash platformalarining ta’siri korxonalarni tezkor va dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilishga undaydi. Jahon iqtisodiy forumining Travel & Tourism Development Index hisobotlari turizm rivoji uchun infratuzilma, xizmatlar, raqamli tayyorgarlik va barqarorlikning birgalikda ahamiyat kasb etishini ta’kidlaydi [1].

O‘zbekiston sharoitida turizmni rivojlantirish bo‘yicha davlat siyosati, tarixiy-madaniy meros, tabiiy resurslar va hududlararo turistik yo‘nalishlarning kengayishi korxonalar uchun yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Biroq resurslarning mavjudligi o‘z-o‘zidan yuqori raqobatbardoshlikni kafolatlamaydi. Ularni sifatli xizmat, aniq bozor segmenti, malakali xodimlar, samarali narx siyosati va ishonchli raqamli kommunikatsiya bilan birlashtirish lozim. OECD turizm siyosati bo‘yicha tahlillarida ham kichik va o‘rta turizm korxonalarining raqamli salohiyatini, malakasini, moliyalashtirish imkoniyatlarini va barqaror boshqaruvini kuchaytirish zarurligi qayd etiladi [2].

Muammoning dolzarbligi raqobatbardoshlikni faqat narx yoki turistlar soni bilan o‘lchashning cheklanganligida namoyon bo‘ladi. Arzon narx qisqa muddatda talabni oshirishi mumkin, biroq xizmat sifati pasaysa, mijozlar shikoyati va salbiy onlayn baholar ko‘payadi. Xuddi shuningdek, raqamli vositalarni joriy etish xizmat jarayonlari va xodimlar kompetensiyasi bilan uyg‘unlashmasa, kutilgan iqtisodiy samara yuzaga kelmasligi mumkin. Shu bois raqobatbardoshlikning iqtisodiy, tashkiliy, marketing, texnologik va barqarorlik jihatlarini birgalikda boshqarish zarur.

Tadqiqotning maqsadi turizm korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarishning integratsiyalashgan yondashuvini asoslash, uning asosiy omillarini tizimlashtirish va korxona faoliyatini baholashga mo‘ljallangan amaliy ko‘rsatkichlar majmuasini taklif etishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun raqobatbardoshlik tushunchasining nazariy yondashuvlari tahlil qilindi; turizm korxonalarining raqobat ustunligiga ta’sir qiluvchi omillar guruhlandi; raqamli transformatsiya va xizmat sifati o‘rtasidagi bog‘liqlik ko‘rib chiqildi; boshqaruv modeli hamda uni joriy etish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tadqiqot obyekti — turizm xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalarning boshqaruv faoliyati. Tadqiqot predmeti — raqobatbardoshlikni shakllantirish, baholash va oshirish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar. Tadqiqot savoli quyidagicha belgilandi: turizm korxonasi raqobatbardoshligini oshirish uchun strategik boshqaruv, xizmat sifati va raqamli imkoniyatlarni qanday qilib yagona tizimga birlashtirishi mumkin? Ishning ilmiy yangiligi turizm korxonalari raqobatbardoshligini besh o‘zaro bog‘langan yo‘nalish asosida boshqarish modeli va uning natijadorligini kuzatishga xizmat qiluvchi ko‘rsatkichlar tizimini taklif etishda namoyon bo‘ladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Raqobatbardoshlik nazariyasida korxonaning ustunligi xarajatlarni kamaytirish,

farqlanish va muayyan bozor segmentiga yo‘naltirilish kabi strategiyalar bilan izohlanadi. Porterning raqobat strategiyalari yondashuvi korxona raqiblaridan nimasi bilan farq qilishini va ushbu farq qanday qiymat yaratishini aniqlashga yordam beradi [3]. Turizm sohasida bu yondashuv xizmatlar paketi, joylashuv, ixtisoslashuv, mehmondo‘stlik tajribasi va brend va’dasini aniq belgilashda qo‘llanishi mumkin. Shu bilan birga, turizm korxonalari uchun faqat xarajatlarni pasaytirish strategiyasi yetarli emas: xizmat sifati va mijoz bilan munosabatning uzluksizligi ham muhim.

Xizmatlar marketingi bo‘yicha tadqiqotlarda mijoz kutgan va amalda qabul qilgan sifat o‘rtasidagi farq, xizmatning ishonchliligi, tezkorligi, xodimlarning e’tibori va moddiy muhit muhim mezonlar sifatida qaraladi. Parasuraman, Zeithaml va Berry ishlab chiqqan SERVQUAL yondashuvi xizmat sifatini mijoz kutishlari va idroki orqali baholash imkonini bergan [4]. Mazkur model turizm korxonalarida mehmonning bronlashdan boshlab xizmatdan keyingi muloqotigacha bo‘lgan tajribasini o‘rganish uchun foydali. Biroq baholash mezonlari xizmat turi, mijoz segmenti va madaniy kontekstga moslashtirilishi lozim; bir xil savolnoma barcha korxonalarda bir xil natija bermasligi mumkin.

Turizm raqobatbardoshligi bo‘yicha zamonaviy adabiyotlar korxona va destinatsiya darajalarini farqlash zarurligini ko‘rsatadi. Destinatsiya raqobatbardoshligi transport, xavfsizlik, tabiiy va madaniy resurslar, boshqaruv hamda umumiy imijga bog‘liq bo‘lsa, alohida korxona raqobatbardoshligi o‘z xizmatini qanday tashkil qilishi, xarajatlarni boshqarishi va mijozga qiymat yetkazishiga ko‘proq bog‘liq. WEFning 2024-yilgi Travel & Tourism Development Index hisoboti turizm ekotizimini bir nechta ustunlar orqali baholaydi; bu yondashuv korxona natijasini faqat bitta ko‘rsatkichga bog‘lab qo‘ymaslik zarurligini asoslaydi [1].

Raqamli transformatsiya bo‘yicha tadqiqotlar bronlash tizimlari, CRM, elektron to‘lov, ma’lumotlar tahlili, sun’iy intellekt va onlayn obro‘ni boshqarish turizm xizmatlarini tashkil etishga ta’sir ko‘rsatayotganini ta’kidlaydi. Osiyo taraqqiyot banki turizmda raqamlashtirishni mintaqaviy hamkorlik, inklyuziv o‘sish va barqarorlik bilan bog‘laydi, shu bilan birga raqamli tayyorgarlikdagi tafovutlarni kamaytirish hamda aniqroq ma’lumotlar yig‘ish muhimligini qayd etadi [5]. Demak, raqamli vosita joriy etilganining o‘zi natija hisoblanmaydi; undan foydalanish darajasi, xodimlarning tayyorgarligi va mijoz tajribasiga ta’siri o‘lchanishi kerak.

2024-yilda e’lon qilingan turizm korxonalarining raqobatbardoshligi va biznes samaradorligiga bag‘ishlangan tadqiqotda xizmat mahsuloti sifati, marketing salohiyati, boshqaruv qobiliyati, brendni ilgari surish, inson resurslari va ijtimoiy mas’uliyat muhim omillar sifatida ko‘rsatiladi [6]. Bu xulosalar raqobatbardoshlikning ko‘p omilli xususiyatini tasdiqlaydi. 2026-yilda chop etilgan tadqiqot esa raqamli transformatsiyaning raqobatbardoshlikka ta’siri xizmatlar taklifi sifati va sifatga yo‘naltirilgan boshqaruv orqali kuchayishini ko‘rsatadi [7]. Ushbu yondashuv texnologiyani mustaqil maqsad emas, balki xizmatni yaxshilash vositasi sifatida ko‘rish kerakligini anglatadi.

Barqaror turizmga oid izlanishlar raqobat ustunligini faqat qisqa muddatli daromad bilan baholash yetarli emasligini ko‘rsatadi. UN Tourism tomonidan ilgari surilgan turizm barqarorligini o‘lchash statistik doirasi iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik

o‘lchovlarni birgalikda hisobga olishga qaratilgan [8]. Turizm korxonasi uchun bu energiya va suv sarfi, chiqindilarni kamaytirish, mahalliy yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik, xodimlar uchun munosib mehnat sharoiti va mahalliy hamjamiyat manfaatlarini hisobga olishni anglatadi.

Adabiyotlarni qiyosiy tahlil qilish uchta muhim xulosaga olib keladi. Birinchidan, raqobatbardoshlikning strategik va mijozga yo‘naltirilgan o‘lchovlari bir-birini to‘ldiradi. Ikkinchidan, raqamlashtirish samarasi xizmat sifati va inson kapitali bilan bog‘langandagina barqaror bo‘lishi mumkin. Uchinchidan, iqtisodiy natijalar ekologik va ijtimoiy mezonlardan ajratilgan holda baholansa, uzoq muddatli raqobat ustunligining ayrim jihatlari e’tibordan chetda qoladi. Mavjud manbalarda ushbu yo‘nalishlar alohida o‘rganilgan bo‘lsa-da, ularni turizm korxonasi darajasida amaliy boshqaruv modeli va indikatorlar majmuasiga birlashtirish zarurati saqlanib qolmoqda. Mazkur maqola aynan shu amaliy bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan.

METODOLOGIYA

Tadqiqot konseptual-tahliliy dizayn asosida olib borildi. Unda alohida korxonalardan birlamchi so‘rov yoki moliyaviy hisobotlar to‘planmadi; asosiy ma’lumot manbalari ilmiy maqolalar, xalqaro tashkilotlar hisobotlari va turizm boshqaruviga oid nazariy ishlardan iborat bo‘ldi. Manbalarni tanlashda mavzuga bevosita aloqadorlik, nashrning ilmiy yoki institutsional maqomi, metodologik aniqlik va so‘nggi yillardagi dolzarblik mezonlari qo‘llanildi. Asosiy e’tibor 2019–2026-yillarda chop etilgan materiallarga qaratildi, nazariy tayanch sifatida esa raqobat strategiyasi va xizmat sifati bo‘yicha klassik ishlardan foydalanildi.

Tizimli tahlil usuli raqobatbardoshlikka ta’sir etuvchi omillarni o‘zaro bog‘liq boshqaruv yo‘nalishlari sifatida ko‘rib chiqish uchun tanlandi. Qiyosiy tahlil yordamida strategik boshqaruv, xizmat sifati, raqamli transformatsiya, inson kapitali va barqarorlik bo‘yicha ilmiy yondashuvlarning umumiy va farqli jihatlari aniqlashtirildi. Kontent-tahlil jarayonida manbalarda takroran uchraydigan tushunchalar va boshqaruv vositalari ajratildi. Mantiqiy umumlashtirish esa aniqlangan omillarni yagona modelga birlashtirish uchun qo‘llanildi.

Natijalarni amaliyotga tatbiq etish imkoniyatini kuchaytirish maqsadida ko‘rsatkichlar besh blokka guruhlandi: bozor va moliya; mijoz va xizmat sifati; raqamli faoliyat; xodimlar va innovatsiya; barqarorlik va hamkorlik. Har bir indikator uchun o‘lchov birligi yoki kuzatish usuli belgilandi. Masalan, takroriy mijozlar ulushi foizda, shikoyatlarni hal etish vaqti soat yoki kunlarda, onlayn baho esa tegishli platformaning reyting shkalasida kuzatilishi mumkin. Korxonalar ko‘rsatkichlarni o‘z faoliyat turi va ma’lumotlar mavjudligiga qarab moslashtirishi kerak.

Takrorlanuvchanlikni ta’minlash uchun modelni joriy etish bosqichlari quyidagicha belgilandi: boshlang‘ich holatni o‘lchash; raqobatchilar va mijozlar ehtiyojini tahlil qilish; ustuvor maqsadlar va KPIlarni tanlash; resurs va mas’ullarni belgilash; sinov loyihalarini amalga oshirish; davriy monitoring va tuzatish. Ushbu ketma-ketlikda ko‘rsatkichlar kamida choraklik davrda ko‘rib chiqilishi, mijoz fikri esa xizmatdan keyingi muntazam so‘rovlar va onlayn sharhlar orqali o‘rganilishi tavsiya etiladi. Tadqiqotning konseptual xususiyati sababli quyidagi natijalar empirik sabab-

oqibat isboti emas, balki manbalar tahliliga tayangan boshqaruv modeli va amaliy tavsiyalar sifatida talqin qilinadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tahlil natijasida turizm korxonasining raqobatbardoshligi alohida bir resurs yoki ko‘rsatkich bilan emas, balki o‘zaro ta’sirlashuvchi boshqaruv yo‘nalishlari majmuasi bilan belgilanadigan ko‘p o‘lchovli holat sifatida tizimlashtirildi. Taklif etilgan modelning asosiy bloklari 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval.

Turizm korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarish modeli va indikatorlar tizimi

Boshqaruv yo‘nalishi	Asosiy mazmuni	Tavsiya etiladigan indikatorlar	Kutiladigan boshqaruv natijasi
Strategik pozitsiyalash	Maqsadli segment, qiymat taklifi, raqobatchilar tahlili va narx siyosati	Bozor ulushi; o‘rtacha chek; daromad o‘sishi; segmentlar bo‘yicha sotuv	Aniq bozor o‘rni va resurslardan maqsadli foydalanish
Xizmat sifati va mijoz tajribasi	Standartlar, shikoyatlarni boshqarish, xizmatdan oldingi va keyingi aloqa	Mijoz qoniqishi; takroriy mijozlar ulushi; shikoyatni hal etish vaqti; onlayn reyting	Sodiqlik va ijobiy tavsiyalar ortishi
Raqamli transformatsiya	Onlayn bronlash, CRM, elektron to‘lov, ma’lumotlar tahlili va raqamli marketing	Onlayn buyurtmalar ulushi; konversiya; javob berish tezligi; raqamli kanaldan tushum	Sotuv kanallari kengayishi va qarorlar tezlashishi
Inson kapitali va innovatsiya	Xodimlarni o‘qitish, xizmat madaniyati, rag‘batlantirish va yangi mahsulotlar	O‘qitilgan xodimlar ulushi; xodimlar almashinuvi; yangi xizmatlar soni	Xizmatning barqarorligi va moslashuvchanlik
Barqarorlik va hamkorlik	Mahalliy yetkazib beruvchilar, resurs tejamkorligi, hamjamiyat bilan hamkorlik	Suv/energiya sarfi; mahalliy xaridlar ulushi; chiqindi kamayishi; hamkorlik loyihalari	Uzoq muddatli ishonch va xatarlarning pasayishi

Modelning birinchi bloki strategik pozitsiyalashni qamrab oladi. Korxona o‘zining asosiy mijoz segmentini aniqlashi, raqobatchilar taklifini muntazam solishtirishi va xizmat qiymatini tushunarli ifodalashi lozim. Masalan, oilaviy dam olish, biznes safar, ziyorat, ekologik yoki gastronomik turizmga ixtisoslashish marketing xabarlarini aniqroq yo‘naltirish imkonini beradi. Narx belgilashda faqat raqib narxiga taqlid qilish emas, balki mavsum, talab, xizmat tarkibi, xarajatlar va mijoz sezadigan qiymat hisobga olinishi zarur.

Ikkinchi blok xizmat sifati va mijoz tajribasiga qaratilgan. Turistning umumiy bahosi faqat asosiy xizmatga emas, balki axborot olish, bronlash, kutib olish, muammoni hal qilish va xizmatdan keyingi aloqaga ham bog‘liq. Shu sababli

korxonada xizmat standartlari yozma shaklda belgilanishi, xodimlar uchun amaliy yo‘riqnomalar yaratilishi va shikoyatlar takrorlanish sabablariga ko‘ra tasniflanishi kerak. Mijoz qoniqishini muntazam o‘lchash muammolarni faqat salbiy sharh paydo bo‘lgandan keyin emas, undan oldin aniqlashga yordam beradi.

Uchinchi blok raqamli transformatsiyani o‘z ichiga oladi. Raqamli kanallar korxonaga kengroq auditoriyaga chiqish, buyurtmalarni kuzatish, mijozlar bilan individual muloqot qilish va talab o‘zgarishini tezroq aniqlash imkonini beradi. Biroq bir-biridan uzilgan platformalar, yangilanmaydigan ma’lumotlar yoki onlayn so‘rovlarga kech javob berish mijoz tajribasini yomonlashtirishi mumkin. Shu bois raqamli yechimlarni tanlashdan oldin korxonaning ish jarayonlari xaritasi tuzilishi va texnologiyaning qaysi muammoni hal qilishi aniq belgilanishi kerak.

To‘rtinchi blok inson kapitali va innovatsiyaga tegishli. Turizmda xizmat ko‘rsatish sifati xodimlarning kasbiy bilimlari bilan birga muloqot, xorijiy til, nizolarni hal qilish va raqamli vositalardan foydalanish ko‘nikmalariga ham bog‘liq. Xodimlarni o‘qitish bir martalik tadbir bo‘lmasdan, mijozlar fikri va xizmat ko‘rsatishdagi xatolar tahliliga asoslangan doimiy jarayon bo‘lishi maqsadga muvofiq. Yangi turpaketlar, mavsumdan tashqari takliflar va mahalliy tajribaga asoslangan xizmatlar esa mahsulotni raqiblardan farqlashga xizmat qiladi.

Beshinchi blok barqarorlik va hamkorlikni qamrab oladi. Turizm korxonalari energiya va suvdan oqilona foydalanish, chiqindilarni kamaytirish, mahalliy ishlab chiqaruvchi va hunarmandlarni xizmat zanjiriga jalb etish orqali xarajatlarni boshqarishi hamda hudud bilan aloqasini mustahkamlashi mumkin. Barqarorlik tashabbuslari faqat reklama shiori bo‘lib qolmasligi uchun ular o‘lchanadigan maqsadlar bilan bog‘lanishi lozim. Masalan, bir mehmon tuniga to‘g‘ri keladigan suv sarfi yoki mahalliy yetkazib beruvchilardan xaridlar ulushi muntazam kuzatilishi mumkin.

Raqobatbardoshlikni baholashning amaliy tartibi

Korxona ko‘rsatkichlarni birlashtirish uchun 0 dan 100 gacha bo‘lgan shartli ball tizimidan foydalanishi mumkin. Har bir blokdagi indikatorlar korxona strategiyasiga qarab vaznlanadi. Umumiy indeks quyidagi ko‘rinishda ifodalanadi:

$$\mathbf{R = \Sigma\,(w_i \times s_i),\quad \Sigma w_i = 1}$$

Bu yerda R — raqobatbardoshlikning umumiy bahosi; s_i — i-yo‘nalish bo‘yicha standartlashtirilgan ball; w_i — tegishli yo‘nalishning vazni. Vaznlar ekspert bahosi, korxonaning strategik ustuvorligi yoki mijozlar uchun ahamiyat darajasiga asoslanib belgilanadi. Ushbu indeks universal normativ emas; u bir korxonaning vaqt bo‘yicha dinamikasini yoki o‘xshash faoliyat yurituvchi korxonalar guruhini taqqoslashga yordam beruvchi ichki boshqaruv vositasi sifatida qaralishi kerak.

Indikatorlarni tanlashda ma’lumotning ishonchliligi va muntazam yangilanib turishi muhim. Masalan, daromad o‘sishi moliyaviy hisobotdan, mijozlar qoniqishi standart so‘rovnomadan, onlayn reyting esa platformalardagi ochiq ma’lumotlardan olinishi mumkin. Turli manbalardan olingan ko‘rsatkichlarni taqqoslashdan oldin ularning davri, o‘lchov birligi va hisoblash usuli bir xil ekanligi tekshiriladi. Mavsumiy

korxonalarda yillik ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda mavsumlar kesimidagi natijalarni ham tahlil qilish tavsiya etiladi.

MUHOKAMA

Taklif etilgan model raqobatbardoshlikni bir yo‘nalishdagi ustunlik bilan tenglashtirmasdan, o‘zaro bog‘liq boshqaruv qarorlari natijasi sifatida ko‘radi. Bu yondashuv Porterning farqlanish va strategik pozitsiyalash g‘oyalarini xizmat sifati bo‘yicha mijozga yo‘naltirilgan yondashuv bilan birlashtiradi [3; 4]. Turizm korxonasi o‘ziga xos xizmat taklifini shakllantirishi mumkin, biroq mijoz va’da qilingan qiymatni amalda sezmasa, farqlanish barqaror ustunlikka aylanmaydi. Shuning uchun brend va’dasi, xodimlar harakati va xizmat standartlari o‘rtasida izchillik bo‘lishi kerak.

Raqamli transformatsiya bo‘yicha tahlil shuni anglatadiki, texnologiya raqobatbardoshlikning mustaqil va avtomatik manbai emas. ADBning turizmda raqamlashtirishga doir tahlili ham raqamli salohiyatni kengaytirish bilan bir qatorda ma’lumotlardan foydalanish, ko‘nikmalar va hamkorlikni kuchaytirishga e’tibor qaratadi [5]. Yaqinda chop etilgan ilmiy tadqiqotlarda ham raqamli transformatsiya va xizmatlar taklifi sifati o‘rtasidagi bog‘liqlik ta’kidlanadi [7]. Demak, kichik mehmonxona yoki turagent avvalo o‘z mijozlari eng ko‘p duch kelayotgan muammoni aniqlab, keyin mos texnologiyani tanlashi maqsadga muvofiq.

Xizmat sifati bo‘yicha takliflar SERVQUAL yondashuvining mantiqiga mos keladi, biroq uni amaliyotga qo‘llashda mahalliy sharoitni hisobga olish zarur [4]. Masalan, turistlar uchun axborotning tushunarliligi, to‘lov usullarining qulayligi, transport bo‘yicha yo‘riqnoma, ko‘p tilli xizmat va muammoga tezkor javob berish turli segmentlarda turlicha ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin. Shu sababli korxona umumiy sifat mezonlari bilan bir qatorda o‘zining asosiy mijoz guruhiga xos mezonlarni ham belgilashi lozim.

Barqarorlik blokining modelga kiritilishi uzoq muddatli raqobatbardoshlikni faqat daromad yoki bozor ulushi bilan o‘lchashning cheklanganligini bartaraf etishga qaratilgan. UN Tourismning barqaror turizmni o‘lchash doirasi iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik jihatlarni birgalikda ko‘rish zarurligini belgilaydi [8]. Korxona darajasida bu yondashuv resurs tejamkorligi va mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlikni boshqaruv hisobotiga kiritishni anglatadi. Bunday amaliyot xarajatlarni kamaytirish bilan birga xizmatning hududiy o‘ziga xosligini kuchaytirishi mumkin.

Amaliy jihatdan korxonalarga bir vaqtning o‘zida juda ko‘p indikator joriy etish tavsiya etilmaydi. Dastlab 8–12 ta asosiy ko‘rsatkich tanlanib, ularning boshlang‘ich qiymati aniqlanishi, mas’ul xodimlar belgilanishi va choraklik ko‘rib chiqish tartibi o‘rnatilishi mumkin. Keyinchalik ma’lumotlar sifati yaxshilangach, qo‘shimcha ko‘rsatkichlar qo‘shiladi. Har bir indikator aniq boshqaruv qaroriga xizmat qilishi lozim; faqat hisobot uchun yig‘ilgan ma’lumotlar amaliy qiymat yaratmaydi.

Tadqiqotning cheklovlari mavjud. Birinchidan, maqola konseptual tahlilga asoslangan bo‘lib, muayyan hududdagi mehmonxona, turoperator yoki turagentlardan olingan birlamchi ma’lumotlar bilan modelning statistik ishonchliligi tekshirilmagan. Ikkinchidan, korxonalar hajmi, faoliyat turi, mavsumiyligi va mijoz segmentlari bo‘yicha indikatorlarning vazni farq qilishi mumkin. Uchinchidan, taklif etilgan

umumiy indeksning chegaraviy qiymatlari empirik taqsimot asosida belgilanmagan. Kelgusida Farg‘ona vodiysi va boshqa turistik hududlardagi korxonalar kesimida so‘rov, intervyu va moliyaviy ko‘rsatkichlar yordamida modelni sinovdan o‘tkazish, vaznlarni statistik usullar bilan aniqlash hamda raqobatbardoshlik indeksi va korxona natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni baholash maqsadga muvofiq.

XULOSA

Tadqiqot turizm korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarish strategik pozitsiyalash, xizmat sifati, raqamli transformatsiya, inson kapitali va barqarorlikni birlashtiruvchi uzluksiz jarayon ekanini asoslashga qaratildi. Ilmiy adabiyotlar va xalqaro tashkilotlar materiallari tahlili raqobat ustunligi bitta omilga emas, balki korxonaning mijozga qiymat yaratish va uni izchil yetkazish qobiliyatiga bog‘liqligini ko‘rsatdi.

Amaliy natija sifatida besh blokli boshqaruv modeli va uni kuzatish uchun indikatorlar tizimi taklif qilindi. Model korxonaga bozor pozitsiyasi va moliyaviy natijalarni mijozlar qoniqishi, raqamli kanal samaradorligi, xodimlar salohiyati hamda ekologik-ijtimoiy ko‘rsatkichlar bilan birgalikda baholash imkonini beradi. Taklif etilgan umumiy indeks korxonaning ichki monitoringi va vaqt bo‘yicha taqqoslash uchun qo‘llanishi mumkin, biroq uning vaznlari va chegaraviy qiymatlari empirik tekshiruv orqali aniqlashtirilishi lozim.

Turizm korxonalariga dastlab eng muhim ko‘rsatkichlarni tanlash, mijozlar fikrini muntazam yig‘ish, xodimlarni amaliy o‘qitish, raqamli yechimlarni aniq muammoga mos joriy etish va barqarorlik maqsadlarini o‘lchash tavsiya etiladi. Kelgusidagi tadqiqotlarda modelni korxonalar kesimida sinash, turli turizm xizmatlari uchun indikatorlar vaznini aniqlash va raqobatbardoshlik bilan daromadlilik hamda mijozlar sodiqligi o‘rtasidagi munosabatni empirik baholash zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. World Economic Forum. (2024). Travel & Tourism Development Index 2024: Insight Report. Geneva: World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/
2. OECD. (2026). OECD Tourism Trends and Policies 2026. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_13326fe2.html
3. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
4. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
5. Basu Das, S., Rosario, A., Milo, M., & Domingo, M. V. (2024). Regional Cooperation and Integration to Promote Sustainability and the Digital Transformation of Tourism. ADB Briefs. Asian Development Bank. https://doi.org/10.22617/BRF240369-2
6. Key factors affecting enterprise competitiveness and business efficiency: a case

study of tourism enterprises in Vietnam. (2024). Cogent Business & Management. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2420760
7. Marinac, A., & Pisker, B. (2026). Digital Transformation and Quality-Oriented Tourism Supply as Determinants of Destination Competitiveness in Developing Economies. Economies, 14(4), 124. https://doi.org/10.3390/economies14040124
8. UN Tourism. (2024, March 5). UN Adopts a New Global Standard to Measure the Sustainability of Tourism. https://www.untourism.int/news/un-adopts-a-new-global-standard-to-measure-the-sustainability-of-tourism
9. Buhalis, D. (2020). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. Tourism Review, 75(1), 267–272.
10. World Tourism Organization. (2019). International Tourism Highlights, 2019 Edition. Madrid: UNWTO.