AMRIDDINOVA RAYXONA SADRIDDINOVNA

TURIZM
INSONLARNI
BIRLASHTIRADI,
IMKONIYATLARNI
KENGAYTIRADI

TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK

DARSLIK

- TURISTIK XIZMATLAR
- MEHMONDO‘STLIK INDUSTRIYASI
- TADBIRKORLIK VA INNOVATSIYA
- BARQAROR RIVOJLANISH





TURIZM –
YANGI IMKONIYATLAR
SARI

SAYOHAT | MADANIY MEROS | MEHMONDO‘STLIK | BARQAROR TURIZM

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining 95 yilligiga bag‘ishlanadi

AMRIDDINOVA RAYXONA SADRIDDINOVNA

TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK

71010101– “Turizm va mehmondo’stlik” mutaxassisligi uchun darslik

SAMARQAND – 2026

UO‘K: 338.48:005.591.6
A 58
KBK: 65.43

AMRIDDINOVA R. S.

Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik *[Matn]:* ***darslik /*** *Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STAP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2026 - 492 bet.*

Ushbu darslik ta’lim muassasalarining “71010101-Turizm va mehmondo‘stlik” magistratura mutaxassisligi bo‘yicha tahsil olayotgan magistrantlar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, tegishli fan dasturi asosida tayyorlangan. Fan doirasida magistrantlarda turizm va mehmondo‘stlik sohasida zamonaviy tadbirkorlik tushunchasi va tamoyillarini o‘zlashtirish, biznes-reja tuzish, moliyaviy tahlil va investitsiya qarorlarini qabul qilish ko‘nikmalarini shakllantirish, raqamli marketing va innovatsion yondashuvlarni qo‘llash malakalarini rivojlantirish, barqaror turizm va ijtimoiy mas’uliyatli tadbirkorlik tamoyillarini singdirish, shuningdek xalqaro tajribani O‘zbekiston turizm bozori sharoitiga moslashtirish qobiliyatini shakllantirish vazifalari qo‘yilgan.

Taqrizchilar:
professor, i.f.n., **N.E.Ibadullayev.**
dotsent, PhD, **M.Z.Nurfayziyeva.**

Darslik institut Kengashining 2026-yil 28-avgustdagi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (1-sonli majlis bayoni, Ro‘yxatga olish raqami 390-28/08).

ISBN: 978-9910-5433-7-1

© Amriddinova R. S., SamISI. 2026 y.
©“STAP-SEL” MChJ nashriyoti. 2026 y.

KIRISH

Turizm so‘nggi davrlarda milliy iqtisodiyotning dinamik rivojlanayotgan va yuqori qo‘shilgan qiymat yaratuvchi tarmoqlaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Rasmiy statistik ko‘rsatkichlar xorijiy turistik oqimlarning barqaror o‘sish tendensiyasini hamda turistik xizmatlar eksportining mamlakat tashqi savdo balansidagi ulushi ortib borayotganini tasdiqlaydi. Ko‘plab xorijiy davlatlar fuqarolari uchun vizasiz yoki soddalashtirilgan (elektron viza) kirish rejimining joriy etilishi, xalqaro mehmonxona brendlarining milliy bozorga integratsiyalashuvi, tog‘ turizmi klasterlarining institutsional asosda shakllantirilishi hamda mamlakatning uzoq muddatli ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot strategiyasida turizmning ustuvor tarmoq sifatida e’tirof etilishi sohaning nafaqat miqdoriy, balki sifat parametrlari bo‘yicha ham tizimli transformatsiyasini taqozo etmoqda. Mazkur sharoitda turizm va mehmondo‘stlik industriyasida faoliyat yuritayotgan hamda ushbu sohaga kirib kelayotgan mutaxassislarning kasbiy kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar sezilarli darajada kengaymoqda: ulardan nazariy-metodologik bilimlar bilan uyg‘un holda amaliy tadbirkorlik ko‘nikmalari, bozor konyunkturasini tahlil qilish va biznes-loyihalarni boshqarish salohiyati talab etilmoqda. Aynan ushbu omillar majmui “Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik” fanining oliy ta’lim tizimidagi ilmiy-amaliy ahamiyati va dolzarbligini asoslab beradi.

Darslikdagi har bir mavzu nazariy jihatdan puxta asoslangan bo‘lib, jahon iqtisodiy fanida e’tirof etilgan konsepsiyalar — tavakkalchilikni miqdoriy baholash, investitsiyalarni baholash ko‘rsatkichlari, talabni prognozlashda ekonometrik va sun’iy intellektga asoslangan modellar bilan bog‘langan holda yoritiladi. Shu bilan birga, darslikning o‘ziga xos xususiyati shundaki, nazariy materiallar doimiy ravishda mamlakatning amaldagi qonunchiligi, Prezident farmon va qarorlari, milliy standartlar, shuningdek konkret statistik ko‘rsatkichlar va amaliy loyihalar misolida tahlil qilindi. Bunday yondashuv magistrantlarga xalqaro tajribani mavhum nazariya sifatida emas, balki mahalliy sharoitga tatbiq etiladigan amaliy vosita sifatida o‘zlashtirish imkonini beradi.

Darslikning metodik tuzilishi zamonaviy ta’lim texnologiyalari talablariga muvofiq shakllantirilgan. Har bir mavzuda mustahkamlash uchun tayanch tushunchalar, nazorat savollari va muhokama uchun mo‘ljallangan amaliy vaziyatlar taqdim etiladi, bu nafaqat ma’ruza mashg‘ulotlarida, balki amaliy va seminar darslarida ham faol foydalanish imkonini yaratadi. Bunday interfaol yondashuv kichik guruhlarda hamkorlikdagi ishlash, taqdimotlar tayyorlash va jamoaviy loyihalarni himoya qilish magistrantlarda nafaqat nazariy bilim, balki jamoada ishlash, tanqidiy fikrlash va qaror qabul qilish ko‘nikmalarini ham rivojlantirishga xizmat qiladi.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasi tabiatan dinamik va tez o‘zgaruvchan bo‘lganligi sababli, ushbu darslikda keltirilgan nazariy asoslar va metodologik vositalar magistrantlarga nafaqat bugungi kunda, balki kelajakda ham yuzaga keladigan yangi vaziyat va muammolarni tahlil qilish uchun mustahkam intellektual asos bo‘lib xizmat qiladi. Fanni chuqur o‘zlashtirish magistrantlarga nafaqat nazariy bilim, balki O‘zbekistonning boy turistik salohiyatini zamonaviy tadbirkorlik vositalari orqali amaliyotga tatbiq etish qobiliyatini ham beradi, va albatta, mamlakat turizm sohasining barqaror va raqobatbardosh rivojlanishiga o‘z hissasini qo‘shadigan yangi avlod mutaxassislarini tayyorlashning muhim sharti hisoblanadi. Ushbu darslik turizm va mehmondo‘stlik sohasida kelajakda tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanmoqchi bo‘lgan, shuningdek mavjud korxonalarni zamonaviy boshqaruv tamoyillari asosida rivojlantirishni maqsad qilgan barcha talabalar, magistrantlar va amaliyotchi mutaxassislar uchun foydali qo‘llanma bo‘lib xizmat qilishiga ishonamiz.

I BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK FANIGA KIRISH

Tayanch so‘z va iboralar: *fanning maqsadi va vazifalari, tadbirkorlik; Tadbirkorlik muhiti; Tadbirkorlik ekotizimi; Ishlab chiqarish tadbirkorligi; Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligi; Tijorat tadbirkorligi; Moliyaviy tadbirkorlik; Raqamli tadbirkorlik; Tadbirkorlik tavakkalchiligi; Innovatsion tadbirkorlik; tadbirkorlik ekotizimi.*

1.1. Fanning predmeti, maqsadi va vazifalari, fan bilan bog‘liq fanlar tizimi

Zamonaviy iqtisodiyotda turizm va mehmondo‘stlik sohasi nafaqat aholi bandligini ta’minlovchi, balki mamlakat eksport salohiyatini oshiruvchi strategik tarmoqlardan biriga aylanib bormoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 5-yanvardagi PF-5611-son “O‘zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni bilan tasdiqlangan 2019–2025-yillarda turizm sohasini rivojlantirish konsepsiyasi qabul qilinganidan buyon soha jadal sur’atlar bilan o‘zgarmoqda. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda mamlakatimizga jami 8 milliondan ortiq xorijiy fuqaro turistik maqsadlarda tashrif buyurgan bo‘lsa, 2025-yilda bu ko‘rsatkich 11,7 million kishiga yetib, oldingi yilga nisbatan 46,8 foizga o‘sgan. Shu bilan birga, turistik xizmatlar eksporti 4,8 milliard AQSH dollaridan oshgan. Bunday jadal o‘sish, o‘z navbatida, sohada malakali, tadbirkorlik tafakkuriga ega, raqamli iqtisodiyot va xizmat ko‘rsatish madaniyatini chuqur egallagan mutaxassislarga bo‘lgan talabni keskin oshiradi. Aynan shu ehtiyoj “Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik” fanining oliy ta’lim tizimidagi o‘rnini belgilaydigan asosiy omil hisoblanadi.

Jahon amaliyotiga nazar tashlansa, turizm sohasida tadbirkorlik ta’limi yetakchi turistik davlatlarning oliy ta’lim tizimida alohida mustaqil yo‘nalish sifatida shakllangani ko‘zga tashlanadi. Shveytsariya, Fransiya, Ispaniya va Malayziya kabi mamlakatlarning mehmondo‘stlik maktablari nafaqat nazariy bilim, balki amaliy tadbirkorlik loyihalarini ishlab chiqish va sinovdan o‘tkazish imkoniyatini beruvchi o‘quv dasturlarini joriy etgan. Bunday tajriba shuni ko‘rsatadiki, turizm sohasidagi raqobatbardoshlik ko‘p jihatdan mamlakatning tabiiy-tarixiy resurslariga emas, balki aynan shu resurslarni tijoratlashtira oladigan tadbirkorlar sonining ko‘pligiga bog‘liq. O‘zbekiston Respublikasi, boy

tarixiy-madaniy meros va noyob tabiat resurslariga ega bo‘lishiga qaramay, ushbu salohiyatni to‘liq amalga oshirish uchun aynan tadbirkorlik kompetensiyasiga ega kadrlarga muhtoj. Bu esa mazkur fanning nafaqat nazariy, balki amaliy-strategik ahamiyatini yanada kuchaytiradi.

Shuningdek, ta’kidlash joizki, turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi tadbirkorlik ko‘pincha kichik va o‘rta biznes shaklida namoyon bo‘ladi, kichik mehmonxonalar, mehmon uylari, mahalliy gid xizmatlari, oilaviy restoranlar va hunarmandchilik do‘konlari. Bu esa fanni o‘rganishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatini yanada oshiradi, chunki mazkur bilimlar nafaqat yirik korporatsiyalar, balki hududlardagi kichik tadbirkorlar, xususan qishloq joylarida yashovchi aholi uchun ham yangi ish o‘rinlari va daromad manbalarini yaratish imkonini beradi.

Har qanday ilmiy-o‘quv fanini o‘rganishga kirishishdan avval uning predmeti, maqsadi va vazifalarini aniq tasavvur qilish zarur, chunki aynan shu uchta tarkibiy unsur fanning mazmuniy chegaralarini, uni o‘qitishning yakuniy natijalarini hamda talabada shakllantiriladigan kompetensiyalar tizimini belgilaydi. Bundan tashqari, ushbu fan mustaqil holda emas, balki iqtisodiyot, huquq, menejment, marketing va boshqa qator fanlar bilan uzviy bog‘liqlikda o‘rganiladi. Shu sababli mazkur paragrafda dastlab fanning predmeti, so‘ngra maqsadi va vazifalari, yakunida esa fan bilan bog‘liq fanlar tizimi izchil tartibda yoritiladi.

Har qanday fanning predmetini aniqlash uning ilmiy mustaqilligini belgilovchi dastlabki qadamdir. “Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik” fanining predmeti — turizm va mehmondo‘stlik sohasida tadbirkorlik subyektlari (mehmonxonalar, turoperatorlar, turagentliklar, restoran va umumiy ovqatlanish korxonalari, ekskursiya tashkilotlari, transport va gid-tarjimonlik xizmatlari ko‘rsatuvchi tashkilotlar) o‘rtasida tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish, boshqarish va rivojlantirish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy, tashkiliy-huquqiy va boshqaruv munosabatlaridir. Boshqacha aytganda, fan tadbirkorlik g‘oyasining tug‘ilishidan tortib, biznesning tashkil etilishi, moliyalashtirilishi, marketing va sifat boshqaruvi, raqobatbardoshlikni ta’minlash hamda barqaror rivojlanish bosqichlarigacha bo‘lgan butun jarayonni turizm va mehmondo‘stlik sohasining o‘ziga xos xususiyatlari nuqtai nazaridan o‘rganadi.

Predmetni aniqroq tushunish uchun uning obyektidan farqini ko‘rsatish maqsadga muvofiqdir. Fanning obyekti — bu turizm va mehmondo‘stlik tarmog‘ida faoliyat yurituvchi real tadbirkorlik

subyektlari, ya’ni aniq mehmonxonalar, turfirmalar, restoranlar va boshqa xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlardir. Predmet esa ushbu obyektlar faoliyatida namoyon bo‘ladigan qonuniyatlar, munosabatlar va jarayonlarning mazmun-mohiyatidir. Masalan, mehmonxona — obyekt, uning bandlik darajasini oshirish uchun qo‘llaniladigan narx siyosati, xizmat sifatini boshqarish tizimi yoki mijozlar bilan ishlash strategiyasi esa predmet doirasiga kiradi. Xuddi shunday, kichik gid-tarjimonlik firmasi ham obyekt sifatida qaraladi, biroq uning tashkiliy-huquqiy shaklini tanlash, narx strategiyasini shakllantirish yoki xorijiy hamkorlar bilan shartnoma tuzish jarayoni allaqachon predmet chegarasiga kiradi. Bunday farqlash talabaga fanni mavhum tushunchalar yig‘indisi sifatida emas, balki aniq amaliy vaziyatlarni tahlil qilish quroli sifatida idrok etishga yordam beradi.

Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik fanining predmeti bir qancha o‘zaro bog‘liq yo‘nalishlarni qamrab oladi.

Birinchidan, bu tadbirkorlikning nazariy-uslubiy asoslari, ya’ni tadbirkorlik faoliyatining mohiyati, mazmuni, tamoyillari va tashkiliy-huquqiy shakllarini o‘rganish.

Ikkinchidan, turizm va mehmondo‘stlik bozorining o‘ziga xos xususiyatlari — mavsumiylik, xizmatning nomoddiyligi, iste’mol va ishlab chiqarish jarayonlarining bir vaqtda kechishi kabi omillarni hisobga olgan holda biznes-jarayonlarni tashkil etish.

Uchinchidan, tadbirkorlik subyektlarining moliyaviy-iqtisodiy faoliyatini rejalashtirish, investitsiya loyihalarini baholash va tavakkalchilikni boshqarish.

To‘rtinchidan, raqamli texnologiyalar asrida tadbirkorlikni yuritishning zamonaviy shakllari, jumladan onlayn platformalar, sun’iy intellekt va raqamli marketing vositalaridan foydalanish masalalari.

Ushbu yo‘nalishlarning barchasi birgalikda fanning yaxlit predmetini tashkil etadi va keyingi mavzularda alohida-alohida chuqur yoritiladi.

Fanning maqsadi — talabalarda turizm va mehmondo‘stlik sohasida tadbirkorlik faoliyatini ilmiy asoslangan tarzda tashkil etish, boshqarish va rivojlantirish bo‘yicha nazariy bilim, amaliy ko‘nikma va kasbiy kompetensiyalarni shakllantirishdan iborat. Bunda maqsad shunchaki nazariy tushunchalarni yodlashga emas, balki talabani real bozor sharoitida mustaqil qaror qabul qila oladigan, o‘z biznes-g‘oyasini asoslay oladigan va uni amalga oshira oladigan tadbirkor yoki yuqori malakali menejer sifatida tayyorlashga qaratilgan. Zamonaviy oliy ta’lim

andozalari nuqtai nazaridan maqsad uch bosqichli natijalar orqali ifodalanadi: ***bilim*** (turizm tadbirkorligining nazariy asoslarini, huquqiy-me'yoriy bazasini va iqtisodiy mexanizmlarini bilish), ***ko'nikma*** (biznes-reja tuzish, moliyaviy hisob-kitob qilish, marketing strategiyasini ishlab chiqish kabi amaliy vazifalarni bajara olish) va ***kompetensiya*** (o'zgaruvchan bozor sharoitida mustaqil va mas'uliyatli qarorlar qabul qila olish qobiliyati).

Fanning maqsadini yanada aniqroq tasavvur qilish uchun uni ikki darajaga ajratish mumkin. Strategik daraja — bu talabada turizm va mehmondo'stlik sohasida barqaror va raqobatbardosh biznes yuritish uchun zarur bo'lgan tizimli tafakkurni shakllantirish. Operatsion daraja esa — kundalik tadbirkorlik faoliyatida uchraydigan aniq masalalarni, masalan, narx belgilash, xodimlarni boshqarish yoki mijozlar bilan ishlash kabi vazifalarni samarali hal eta olish qobiliyatini rivojlantirish. Ikkala daraja ham bir-birini to'ldiradi: strategik tafakkursiz operatsion faoliyat tasodifiy xarakter kasb etadi, operatsion ko'nikmalarsiz esa strategik reja faqat qog'ozda qolib ketishi mumkin. Shu sababli fanni o'qitishda nazariy va amaliy mashg'ulotlar uyg'unlikda olib boriladi, bunda ma'ruzalarda shakllangan bilim seminar va amaliy mashg'ulotlarda keys-stadilar, biznes-o'yinlar hamda loyihalar orqali mustahkamlanadi.

Fanning maqsadiga erishish uchun bir qator aniq vazifalarni izchil bajarish talab etiladi. Ushbu vazifalarni mazmuniga ko'ra to'rtta asosiy guruhga birlashtirish mumkin: nazariy-bilimga oid, huquqiy-me'yoriy, amaliy-uslubiy va tahliliy-bashoratlash vazifalari. Har bir guruh o'ziga xos yo'nalishni qamrab olib, birgalikda fanning yaxlit vazifalar tizimini tashkil etadi. Bunday tasniflashning amaliy ahamiyati shundaki, u o'quv jarayonini ham izchil tarzda tashkil etish imkonini beradi: dastlab tushunchaviy-nazariy bilim beriladi, so'ngra bu bilim huquqiy asosga bog'lanadi, keyin amaliy ko'nikmalar orqali mustahkamlanadi va nihoyat tahliliy tafakkur rivojlantiriladi.

Nazariy-bilimga oid vazifalar doirasida talaba tadbirkorlikning umumiqtisodiy mohiyatini, uning ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va raqamli shakllarini, shuningdek turizm va mehmondo'stlik sohasiga xos bo'lgan tadbirkorlik xususiyatlarini chuqur o'zlashtiradi. Bu bosqichda asosiy e'tibor tushunchalar apparatini shakllantirishga qaratiladi, chunki keyingi barcha mavzular aynan shu asosiy tushunchalarga tayanadi.

Huquqiy-me'yoriy vazifalar fanning O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchiligi bilan uzviy bog'liqligini ta'minlaydi. Xususan,

talaba O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 18-iyuldagi O‘RQ-549-son “Turizm to‘g‘risida”gi Qonuni, shuningdek 2012-yil 2-maydagi O‘RQ-328-son “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonunining yangi tahriri kabi asosiy huquqiy hujjatlarning mazmuni bilan tanishadi. Bu qonunlar tadbirkorlik subyektlarining huquq va majburiyatlarini, davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini hamda turizm sohasidagi faoliyatni tartibga soluvchi asosiy me’yoriy-huquqiy bazani tashkil etadi. Bundan tashqari, yuqorida qayd etilgan PF-5611-son Farmon kabi Prezident farmonlari va Vazirlar Mahkamasining tegishli qarorlari ham sohani rivojlantirishning amaliy yo‘nalishlarini belgilaydi. Talabaning ushbu hujjatlar bilan tanishishi unga kelajakda tadbirkorlik faoliyatini qonun doirasida, huquqiy xatarlarni oldindan hisobga olgan holda tashkil etish imkonini beradi.

Amaliy-uslubiy vazifalar talabada bevosita amaliy ko‘nikmalarni shakllantirishga qaratilgan. Bu guruhga biznes-reja tuzish metodikasini o‘zlashtirish, marketing tadqiqotlarini o‘tkazish, moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish, shuningdek zamonaviy raqamli vositalar — masalan, PMS tizimlari, CRM dasturlari va onlayn bron qilish platformalaridan foydalanish ko‘nikmalari kiradi. Aynan shu vazifalar talabani nazariy bilimlardan amaliy faoliyatga o‘tish ko‘prigi vazifasini bajaradi.

Tahliliy-bashoratlash vazifalari esa talabada bozor holatini tahlil qilish, raqobat muhitini baholash, tavakkalchilik darajasini o‘lchash hamda sohaning istiqbolli rivojlanish tendensiyalarini bashorat qilish qobiliyatini rivojlantiradi. Zamonaviy sharoitda bu vazifa alohida ahamiyat kasb etadi, chunki raqamli iqtisodiyot va sun’iy intellekt texnologiyalarining tez rivojlanishi natijasida bozor konyunkturasi tobora tezroq o‘zgarmoqda va bunday o‘zgarishlarni oldindan bashorat qila olish tadbirkorning muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi omilga aylanmoqda.

“Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik” fani mustaqil bo‘lsa-da, u alohida holda emas, balki bir qator ijtimoiy-iqtisodiy va boshqaruv fanlari bilan chambarchas bog‘liqlikda o‘rganiladi. Bu bog‘liqlik tasodifiy emas, balki tadbirkorlik faoliyatining o‘zi ko‘p qirrali va kompleks jarayon ekanligidan kelib chiqadi: bitta tadbirkorlik loyihasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun iqtisodiy hisob-kitob, huquqiy bilim, boshqaruv mahorati, marketing strategiyasi va psixologik muloqot ko‘nikmalarining barchasi bir vaqtning o‘zida zarur bo‘ladi. Shu sababli fanlararo bog‘liqlikni tushunish talabaga nafaqat alohida fanlarni, balki ularning o‘zaro ta’sirini ham tizimli tarzda idrok etish imkonini beradi.

Bu bog‘liqlik ikki xil xarakterga ega: ba’zi fanlar mazkur fan uchun nazariy-uslubiy asos bo‘lib xizmat qilsa (ular fandan oldin yoki parallel o‘rganiladi), boshqalari esa mazkur fanda olingan bilimlarni amaliyotda qo‘llash imkonini beruvchi qo‘llanma fanlar hisoblanadi.

Eng avvalo, iqtisodiyot nazariyasi fani bilan bog‘liqlikni ta’kidlash lozim. Iqtisodiyot nazariyasi talaba va tadbirkorga bozor mexanizmlari, talab va taklif qonuniyatlari, raqobat va monopoliya masalalari bo‘yicha umumnazariy asosni beradi. Ushbu bilimlarsiz turizm bozorining o‘ziga xos xususiyatlarini, masalan, mavsumiy talab tebranishlarini yoki narx elastikligini tushunish mumkin emas.

Menejment fani bilan bog‘liqlik ham benihoya muhim, chunki har qanday tadbirkorlik faoliyati, xoh u kichik gid-tarjimonlik xizmati bo‘lsin, xoh yirik mehmonxona zanjiri, samarali boshqaruvni talab qiladi. Menejment fanidan olingan bilimlar — rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish va nazorat funksiyalari tadbirkorlik fanida turizm sohasining o‘ziga xos sharoitlariga moslashtirilgan holda chuqurlashtiriladi.

Marketing fani tadbirkorlik faoliyatining bozor bilan aloqasini ta’minlovchi asosiy vosita sifatida qaraladi. Turizm mahsulotining nomoddiy xarakterga ega ekanligi, ya’ni uni sotib olishdan oldin “sinab ko‘rish” imkoni yo‘qligi marketing fanidan olingan bilimlarni, xususan brending, raqamli marketing va mijoz tajribasini boshqarish usullarini alohida ahamiyatga ega qiladi.

Moliya va kredit fani tadbirkorlik loyihalarini moliyalashtirish manbalarini, investitsiya tahlili usullarini (NPV, IRR kabi ko‘rsatkichlarni hisoblashni), shuningdek soliq va bank tizimi bilan o‘zaro munosabatlarni tushunish uchun zarur bo‘lgan bilim bazasini yaratadi. Bu fan ayniqsa mehmonxona qurilishi yoki yirik turistik infratuzilma loyihalarini baholashda tadbirkorlik fani bilan uzviy tarzda qo‘llaniladi.

Huquq fanlari, xususan fuqarolik va tadbirkorlik huquqi, tadbirkorlik faoliyatining huquqiy asoslarini, shartnomalar tuzish tartibini, litsenziyalash va sertifikatlashtirish jarayonlarini yoritadi. Yuqorida qayd etilganidek, “Turizm to‘g‘risida”gi va “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi qonunlar aynan shu fanlar doirasida chuqurroq o‘rganiladi va tadbirkorlik fanida amaliy nuqtai nazardan qo‘llaniladi.

Statistika va ekonometrika fanlari bozor tadqiqotlari, talab-taklif tahlili hamda turizm oqimlarini prognozlash uchun zarur bo‘lgan

miqdoriy usullarni beradi. Zamonaviy tadbirkor o‘z qarorlarini his-tuyg‘uga emas, balki aniq raqamlarga, statistik tahlilga asoslashi kerak, bu esa aynan mazkur fanlar orqali shakllantiriladi.

Psixologiya va sotsiologiya fanlari mehmondo‘stlik sohasining inson omiliga asoslangan xususiyatini hisobga olgan holda, mijozlar xulq-atvorini, xodimlar bilan ishlash psixologiyasini hamda madaniyatlararo muloqot qoidalarini tushunishga yordam beradi. Xizmat ko‘rsatish sohasida mijoz qoniqishi ko‘p jihatdan xodimning muloqot madaniyati va emotsional intellektiga bog‘liq bo‘lganligi sababli, bu fanlar bilan bog‘liqlik tobora ortib bormoqda.

Nihoyat, axborot texnologiyalari va raqamli iqtisodiyot fanlari zamonaviy tadbirkorlik uchun zaruriy asos hisoblanadi. PMS va CRM tizimlari, OTA platformalari, sun’iy intellektga asoslangan chatbotlar va raqamli marketing vositalari bilan ishlash ko‘nikmalari aynan shu fanlar doirasida shakllantiriladi va keyinchalik tadbirkorlik fanida amaliy tarzda qo‘llaniladi.

Xulosa qilib aytganda, “Turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari hamda uning boshqa fanlar bilan bog‘liqligi bir-biri bilan uzviy bog‘liq bo‘lgan yaxlit tizimni tashkil etadi. Fanning predmeti nimani o‘rganish kerakligini, maqsadi nimaga erishish lozimligini, vazifalari esa bu maqsadga qanday bosqichlar orqali erishish mumkinligini belgilaydi. Fan bilan bog‘liq fanlar tizimi esa ushbu jarayonning ilmiy-uslubiy ta’minotini kafolatlaydi. Mazkur yaxlit tizimni chuqur o‘zlashtirgan talaba nafaqat nazariy jihatdan puxta tayyorgarlikka ega bo‘ladi, balki kelajakda o‘z biznesini tashkil etish, mavjud tadbirkorlik subyektida boshqaruvchi lavozimda faoliyat yuritish yoki davlat organlarida turizm sohasini rivojlantirish siyosatini ishlab chiqishda faol ishtirok etish uchun zarur bo‘lgan kompleks kompetensiyalarga ega bo‘ladi.

1.2. Tadbirkorlikning mohiyati, turlari va rivojlanish bosqichlari

Tadbirkorlikning mohiyatini, uning tarixiy taraqqiyot bosqichlarini, zamonaviy turlarini hamda u faoliyat yurituvchi muhit va ekotizimni tushunmasdan turib, turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi biznes-jarayonlarni ilmiy asoslangan tarzda tahlil qilish mumkin emas. Shu sababli mazkur paragrafda dastlab tadbirkorlikning mohiyati va asosiy belgilari, so‘ngra uning rivojlanish bosqichlari, keyin esa zamonaviy

tadbirkorlik turlari — ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy, xizmat koʻrsatish va raqamli tadbirkorlik izchil tartibda yoritiladi.

Tadbirkorlik tushunchasi iqtisodiyot fanida bir asrdan ortiq vaqt davomida turlicha talqin qilib kelingan. Avstriyalik iqtisodchi Jozef Shumpeter tadbirkorni “yangi kombinatsiyalarni amalga oshiruvchi”, ya’ni yangi mahsulot, yangi ishlab chiqarish usuli, yangi bozor yoki yangi tashkiliy shaklni yaratuvchi shaxs sifatida ta’riflagan boʻlsa, boshqa iqtisodchi Frenk Nayt tadbirkorlik mohiyatini noaniqlik va tavakkalchilik sharoitida qaror qabul qilish qobiliyati bilan bogʻlagan[1]. Oʻzbekiston qonunchiligida esa tadbirkorlikka aniq huquqiy ta’rif berilgan. Xususan, Oʻzbekiston Respublikasining “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari toʻgʻrisida”gi Qonunining yangi tahririga koʻra: “**tadbirkorlik faoliyati** (tadbirkorlik) tadbirkorlik faoliyati subyektlari tomonidan qonunchilikka muvofiq amalga oshiriladigan, oʻzi tavakkal qilib va oʻz mulkiy javobgarligi ostida daromad (foyda) olishga qaratilgan tashabbuskorlik faoliyatidir”.[2] Ushbu ta’rif tadbirkorlikning toʻrtta muhim belgisini oʻzida mujassam etadi: tashabbuskorlik, mustaqillik, tavakkalchilik va foyda olishga yoʻnaltirilganlik.

Tashabbuskorlik tadbirkorning bozorda mavjud boʻlmagan yoki toʻliq qondirilmagan ehtiyojni aniqlash va unga javob beruvchi yangi gʻoyani ilgari surish qobiliyatini anglatadi. Turizm sohasida bu, masalan, mahalliy hunarmandchilik an’analarini zamonaviy mehmonxona xizmati bilan uygʻunlashtirgan yangi turdagi turistik mahsulotni yaratish boʻlishi mumkin. Mustaqillik tadbirkorning oʻz faoliyatini tashkil etish, resurslarni taqsimlash va strategik qarorlar qabul qilishda erkin ekanligini bildiradi, biroq bu erkinlik cheksiz emas, u qonun doirasida va boshqa bozor ishtirokchilarining huquqlarini hurmat qilgan holda amalga oshiriladi. Tavakkalchilik tadbirkorlikning eng muhim ajratuvchi belgisi hisoblanadi, chunki har qanday yangi loyiha, xoh u kichik mehmon uy ochish, xoh yirik turistik majmua qurish boʻlsin, moliyaviy, bozor va operatsion tavakkalchiliklar bilan bogʻliq. Nihoyat, foyda olishga yoʻnaltirilganlik tadbirkorlik faoliyatini xayriya yoki ijtimoiy faoliyatdan farqlovchi iqtisodiy mezon boʻlib, u tadbirkorning oʻz mehnati va resurslaridan iqtisodiy samara olishga boʻlgan qonuniy intilishini ifodalaydi.

Tadbirkorlikni tushunishda uni biznes tushunchasi bilan solishtirish ham foydali. Ba’zan bu ikki tushuncha sinonim sifatida ishlatilsa-da, ular

1 Зонова И.В.. “ВЗАИМОСВЯЗЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (Ф. НАЙТ, Й. ШУМПЕТЕР)” Вестник магистратуры, no. 12-4 (63), 2016, pp. 189-192.
2 https://lex.uz/docs/-2006789

orasida nozik farq mavjud: biznes — bu daromad olishga qaratilgan barcha turdagi xo‘jalik faoliyatining yig‘indisi bo‘lsa, tadbirkorlik ko‘proq ushbu faoliyatning tashabbuskor, innovatsion va tavakkalchilikka asoslangan tomonini ta’kidlaydi. Boshqacha aytganda, har qanday tadbirkorlik biznesning bir shakli hisoblanadi, biroq har qanday biznes ham tadbirkorlik deb atalishi shart emas, masalan, otadan qolgan tayyor korxonani o‘zgarishsiz boshqarish ko‘proq an’anaviy biznes yuritish bo‘lib, unda tadbirkorlikka xos innovatsion tashabbus darajasi past bo‘lishi mumkin.

Shuningdek, tadbirkor va menejer tushunchalari orasidagi farqni ham aniq tasavvur qilish zarur, chunki amaliyotda bu ikki tushuncha ko‘pincha aralashtirib yuboriladi. Tadbirkor — bu biznes-g‘oyaning muallifi va tavakkalchilikni o‘z zimmasiga oluvchi shaxs bo‘lsa, menejer — ushbu g‘oyani amalga oshirish uchun yollangan, odatda tavakkalchilikni bevosita o‘z mulkiy javobgarligi bilan bo‘lishmaydigan boshqaruvchidir. Ko‘pgina hollarda, ayniqsa kichik va o‘rta biznesda, bitta shaxs ham tadbirkor, ham menejer funksiyasini birgalikda bajaradi. Biroq korxona kattalashgani sari bu ikki funksiya ko‘pincha turli shaxslar o‘rtasida taqsimlanadi: tadbirkor strategik yo‘nalishni belgilaydi, professional menejerlar esa kundalik operatsion boshqaruvni amalga oshiradi. Turizm sohasida bunga misol qilib, mehmonxona egasi-tadbirkor bilan uning tomonidan yollangan bosh menejer o‘rtasidagi vazifalar taqsimotini keltirish mumkin.

Tadbirkorlik tushunchasi va amaliyoti tarixiy taraqqiyot davomida bir necha bosqichni bosib o‘tgan. Birinchi, ***klassik-tijorat bosqichi*** XVIII–XIX asrlarni qamrab oladi va unda tadbirkor asosan tovar ayirboshlash, savdo va oddiy ishlab chiqarishni tashkil etuvchi shaxs sifatida qaralgan. Bu bosqichda tadbirkorlik faoliyati ko‘proq individual tashabbus va oilaviy kapitalga asoslangan bo‘lib, uning miqyosi mahalliy bozorlar bilan chegaralangan edi.

Ikkinchi, ***industrial-menejment bosqich*** XX asrning birinchi yarmiga to‘g‘ri keladi. Bu davrda yirik sanoat korxonalarining paydo bo‘lishi bilan tadbirkorlik funksiyasi bosqichma-bosqich professional menejment funksiyasidan ajrala boshladi: mulkdor-tadbirkor bilan korxonani boshqaruvchi menejer o‘rtasidagi farq aniqroq ko‘rina boshladi. Ayni shu davrda tadbirkorlikning ilmiy nazariyalari, xususan Shumpeterning innovatsion tadbirkorlik kontsepsiyasi shakllandi, unga ko‘ra

tadbirkorning asosiy vazifasi mavjud resurslarni yangicha kombinatsiyalash orqali iqtisodiy taraqqiyotga turtki berishdir[3].

Uchinchi, ***innovatsion-tarmoq bosqichi*** XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab kuzatiladi va u kichik hamda o‘rta biznesning jadal rivojlanishi, venchur kapitalining paydo bo‘lishi hamda tarmoq (franchayzing, klasterlar, strategik ittifoqlar) shakllarining kengayishi bilan tavsiflanadi. Aynan shu bosqichda turizm va mehmondo‘stlik sohasida xalqaro mehmonxona zanjirlari, turoperatorlik tarmoqlari va franchayzing modellari faol shaklllana boshladi.

To‘rtinchi, ***zamonaviy raqamli-innovatsion bosqich*** XXI asr boshidan hozirgi kungacha davom etmoqda. Bu bosqichning o‘ziga xos xususiyati shundaki, tadbirkorlik endi nafaqat moddiy resurslarga, balki axborot, ma’lumotlar va raqamli platformalarga asoslanmoqda. Startaplar, onlayn platformalar orqali xizmat ko‘rsatish (masalan, Airbnb yoki Booking.com kabi tizimlar) aynan shu bosqichning mahsulidir. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 24-iyuldagi O‘RQ-630-son “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida”gi Qonuni[4] mamlakatimizda ushbu bosqichga xos innovatsion tadbirkorlikni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlashning huquqiy asosini yaratdi. Ushbu to‘rt bosqichni ketma-ket o‘rganish talabaga tadbirkorlikning nafaqat hozirgi holatini, balki uning kelib chiqishi va evolyutsion mantiqini ham tushunish imkonini beradi. Muhimi shundaki, bosqichlarning almashinishi avvalgi shakllarni butunlay yo‘q qilib yubormaydi. Hozirgi kunda ham klassik-tijorat xarakteridagi kichik oilaviy mehmonxonalar bilan bir qatorda raqamli platformalarga asoslangan yirik turistik ekotizimlar parallel ravishda faoliyat yuritmoqda, bu esa turizm sohasining tarixiy qatlamlanish xususiyatini yaqqol namoyon etadi.

Zamonaviy iqtisodiyotda tadbirkorlik faoliyat yo‘nalishiga ko‘ra bir necha asosiy turga bo‘linadi. Turizm va mehmondo‘stlik sohasi o‘zining kompleks tabiati tufayli ushbu turlarning deyarli barchasini o‘zida mujassam etadi, shu sababli har bir turni alohida-alohida va aynan shu soha misolida ko‘rib chiqish katta amaliy ahamiyatga ega.

Ishlab chiqarish tadbirkorligi moddiy yoki nomoddiy mahsulot yaratish bilan bog‘liq faoliyat turi bo‘lib, unda tadbirkor xomashyo yoki resurslarni tayyor mahsulotga aylantiradi. Turizm sohasida bu, masalan, milliy taomlar ishlab chiqarish, suvenir va hunarmandchilik buyumlarini yaratish, turistik marshrutlar uchun maxsus jihoz va uskunalar tayyorlash

3 Сухарев, О. С., Сухарев, С. О., & Руденко, Д. В. (2010). Теория экономического развития Й. Шумпетера и факты современной жизни (эволюционная Экономика). Журнал экономической теории, (2), 181-196.
4 https://lex.uz/en/docs/-4910391

kabi faoliyat turlarida namoyon bo‘ladi. Garchi turizm birinchi navbatda xizmat sohasi hisoblansa-da, uning ishlab chiqarish bilan bog‘liq qismi mahalliy iqtisodiyot bilan chambarchas bog‘liqligini ta’minlaydi va qo‘shimcha qiymat zanjirini uzaytiradi.

Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligi turizm va mehmondo‘stlik sohasining ustuvor va eng keng tarqalgan turi hisoblanadi. Bu turga mehmonxona xizmatlari, restoran va umumiy ovqatlanish xizmatlari, gid-tarjimonlik, ekskursiya tashkil etish, transport va transfer xizmatlari kiradi. Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligining o‘ziga xos xususiyati shundaki, uning mahsuloti nomoddiy xarakterga ega, ishlab chiqarish va iste’mol jarayonlari bir vaqtda kechadi hamda xizmat sifati ko‘p jihatdan inson omiliga, ya’ni xodimning malakasi va muomala madaniyatiga bog‘liq bo‘ladi. Aynan shu xususiyatlar xizmat ko‘rsatish tadbirkorligini boshqarishni ishlab chiqarish tadbirkorligiga qaraganda ancha murakkablashtiradi.

Tijorat tadbirkorligi tovar va xizmatlarni ishlab chiqarmasdan, balki ularni sotib olish va qayta sotish orqali daromad olishga qaratilgan faoliyat turidir. Turizm sohasida bu turoperatorlik va turagentlik faoliyatida yaqqol namoyon bo‘ladi: turoperator turistik mahsulotni (aviachipta, joylashtirish, ekskursiya xizmatlarini) yig‘ma paket shaklida shakllantirib, uni turistlarga sotadi. Bunday faoliyat aslida vositachilik xarakteriga ega bo‘lib, uning muvaffaqiyati bevosita bozor konyunkturasini bilish, ishonchli hamkorlar tarmog‘iga ega bo‘lish va narx siyosatini to‘g‘ri yuritishga bog‘liq.

Moliyaviy tadbirkorlik pul mablag‘lari, qimmatli qog‘ozlar va boshqa moliyaviy vositalar bilan bog‘liq operatsiyalarni amalga oshirish orqali daromad olishga qaratilgan. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida bu turizm loyihalarini kreditlash, lizing operatsiyalari (masalan, mehmonxona uchun uskunalarni lizingga olish), sug‘urta xizmatlari (turistlarni sug‘urtalash) hamda investitsiya fondlari orqali yirik turistik infratuzilma loyihalarini moliyalashtirish shaklida namoyon bo‘ladi. Moliyaviy tadbirkorlik boshqa barcha tadbirkorlik turlarining rivojlanishi uchun zarur bo‘lgan “qon aylanish tizimi” vazifasini bajaradi, chunki har qanday yangi mehmonxona yoki turistik majmua qurilishi dastlabki investitsiya va moliyaviy resurslarsiz amalga oshmaydi.

Raqamli tadbirkorlik zamonaviy tadbirkorlikning eng yosh va jadal rivojlanayotgan turi bo‘lib, u axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, internet platformalari va raqamli vositalarga asoslanadi. Turizm sohasida bu onlayn bron qilish platformalari, sayohat mobil ilovalari, virtual gid

xizmatlari, ijtimoiy tarmoqlar orqali marketing (influencer marketing) hamda elektron to‘lov tizimlari orqali xizmat ko‘rsatishda ko‘zga tashlanadi. O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 29-sentabrdagi O‘RQ-792-son “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi Qonunining[5] yangi tahriri aynan shunday raqamli tadbirkorlik faoliyatini huquqiy jihatdan tartibga soladi, jumladan elektron shartnomalar tuzish tartibini, elektron savdo maydonchalari operatorlarining huquq va majburiyatlarini hamda raqamli to‘lovlarni amalga oshirish qoidalarini belgilaydi. Raqamli tadbirkorlikning o‘sishi turizm sohasida ayniqsa sezilarli, chunki zamonaviy turistlarning katta qismi xizmatlarni onlayn tarzda tanlash va bron qilishni afzal ko‘radi.

1.1-jadval

Tadbirkorlik turlarining turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi namoyon bo‘lishi

Tadbirkorlik turi	Mazmuni	Turizm sohasidagi amaliy misoli
Ishlab chiqarish tadbirkorligi	Xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirish	Milliy taomlar, suvenir va hunarmandchilik buyumlari ishlab chiqarish
Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligi	Nomoddiy mahsulot yaratish va taqdim etish	Mehmonxona, restoran, gid-tarjimonlik xizmatlari
Tijorat tadbirkorligi	Tovar/xizmatni sotib olish va qayta sotish	Turoperatorlik va turagentlik faoliyati
Moliyaviy tadbirkorlik	Pul mablag‘lari va moliyaviy vositalar bilan operatsiyalar	Turizm loyihalarini kreditlash, lizing, sug‘urta xizmatlari
Raqamli tadbirkorlik	Axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga asoslangan faoliyat	Onlayn bron qilish platformalari, sayohat ilovalari

Yuqoridagi jadvaldan ko‘rinib turibdiki, real turistik biznes ko‘pincha bir emas, balki bir nechta tadbirkorlik turini o‘zida birlashtiradi. Masalan, zamonaviy mehmonxona kompleksi bir vaqtning o‘zida xizmat ko‘rsatish (asosiy faoliyat), tijorat (qo‘shimcha xizmatlar va suvenirlar sotish), moliyaviy (mijozlarga bo‘lib to‘lash imkoniyatlarini taklif etish) hamda raqamli (o‘z veb-sayti va mobil ilovasi orqali bron qabul qilish) tadbirkorlik elementlarini birlashtiradi. Bu esa turizm

5 https://lex.uz/uz/docs/-6213382

sohasidagi tadbirkorning ko‘p qirrali kompetensiyaga ega bo‘lishi zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Har qanday tadbirkorlik faoliyati vakuumda emas, balki ma’lum bir muhitda amalga oshiriladi. Tadbirkorlik muhiti deganda tadbirkorlik subyektining faoliyatiga bevosita yoki bilvosita ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi va ichki omillar majmui tushuniladi. Ichki muhit tadbirkorning o‘zi nazorat qila oladigan omillarni — moliyaviy resurslar, xodimlar malakasi, tashkiliy tuzilma, korporativ madaniyat va texnologik salohiyatni o‘z ichiga oladi. Tashqi muhit esa tadbirkor to‘g‘ridan-to‘g‘ri nazorat qila olmaydigan, biroq faoliyatga sezilarli ta’sir ko‘rsatuvchi omillardan iborat. Bularga iqtisodiy vaziyat, qonunchilik bazasi, bozor raqobati, ijtimoiy-madaniy muhit, texnologik o‘zgarishlar va tabiiy-geografik sharoitlar kiradi.

So‘nggi yillarda tadbirkorlik nazariyasida **tadbirkorlik ekotizimi** tushunchasi keng qo‘llanilmoqda. Ekotizim tushunchasi biologiyadan olingan metafora bo‘lib, u tadbirkorlik muhitini alohida-alohida omillar yig‘indisi sifatida emas, balki o‘zaro bog‘liq va bir-biriga ta’sir ko‘rsatuvchi yaxlit tizim sifatida ko‘rish zarurligini ta’kidlaydi. Tadbirkorlik ekotizimi quyidagi asosiy elementlardan tashkil topadi: bozor (talab va taklif, iste’molchilar va raqobatchilar), moliyaviy institutlar (banklar, venchur fondlar, mikromoliya tashkilotlari), qo‘llab-quvvatlovchi infratuzilma (biznes-inkubatorlar, texnoparklar, konsalting xizmatlari), inson kapitali (ta’lim tizimi, malaka oshirish markazlari), institutsional-huquqiy baza (qonunchilik, davlat organlari, sertifikatlash tizimlari) hamda ijtimoiy-madaniy muhit (jamiyatning tadbirkorlikka munosabati, tadbirkorlik madaniyati va an’analari).

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida tadbirkorlik ekotizimining o‘ziga xos xususiyati shundaki, unda mahalliy hokimiyat organlari, milliy meros obyektlarini muhofaza qiluvchi tashkilotlar, transport infratuzilmasi operatorlari va xalqaro turizm tashkilotlari ham faol ishtirok etadi. Bunday ko‘p tarmoqli ekotizimda tadbirkorning muvaffaqiyati nafaqat uning shaxsiy tashabbusi va resurslariga, balki ekotizim elementlari o‘rtasidagi muvofiqlashtirilgan hamkorlikka ham bog‘liq bo‘ladi. Masalan, noyob tabiiy yoki tarixiy resursga ega bo‘lgan hududda zamonaviy mehmonxona qurilgan taqdirda ham, agar transport infratuzilmasi yetarli darajada rivojlanmagan yoki mahalliy hokimiyat tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini joriy etmagan bo‘lsa, tadbirkorlik loyihasining muvaffaqiyati cheklanib qolishi mumkin.



1.1-rasm. Tadbirkorlik ekotizimining asosiy tarkibiy elementlari.

Bundan tashqari, turizm sohasidagi tashqi muhitning yana bir muhim xususiyati uning boshqa tarmoqlarga qaraganda tashqi omillarga nisbatan sezgirroq ekanligidir. Valyuta kursining o‘zgarishi, xalqaro chegara o‘tish tartib-qoidalarining o‘zgarishi, geosiyosiy vaziyat, pandemiya kabi favqulodda holatlar, hatto ob-havo sharoitlari ham turizm tadbirkorligining daromadliligiga bevosita ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu sababli turizm sohasidagi tadbirkor boshqa sohalardagi hamkasblariga qaraganda tashqi muhit monitoringiga, tavakkalchilikni diversifikatsiya qilishga va inqirozga qarshi rejalashtirishga ko‘proq e’tibor qaratishi lozim. Mavsumiylik omili ham alohida ta’kidlashga loyiq: ko‘pgina turistik yo‘nalishlarda talab yil davomida bir tekis taqsimlanmaydi, bu esa tadbirkordan daromadni yil bo‘yi barqarorlashtirish uchun qo‘shimcha mahsulot va xizmatlar (masalan, konferensiya turizmi yoki qishki dam olish dasturlari) ishlab chiqishni talab qiladi.

Davlat tadbirkorlik ekotizimini shakllantirishda alohida o‘rin tutadi. Yuqorida qayd etilgan “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi, “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida”gi va “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi Qonunlar, shuningdek turizm sohasiga oid maxsus me’yoriy-huquqiy hujjatlar davlatning tadbirkorlik ekotizimini institutsional jihatdan mustahkamlashga qaratilgan sa’y-harakatlarining huquqiy ifodasidir. Bunday qo‘llab-quvvatlash soliq va bojxona imtiyozlari, subsidiyalar, davlat-xususiy sheriklik mexanizmlari hamda kadrlar tayyorlash dasturlari orqali amalga oshiriladi va natijada barqaror

hamda raqobatbardosh tadbirkorlik muhitini shakllantirishga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, tadbirkorlikning mohiyatini tashabbuskorlik, mustaqillik, tavakkalchilik va foyda olishga yo‘naltirilganlik kabi belgilar orqali tushunish, uning tarixiy rivojlanish bosqichlarini bilish, zamonaviy turlarini — ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish, tijorat, moliyaviy va raqamli tadbirkorliknifarqlay olish hamda tadbirkorlik muhiti va ekotizimining murakkab tizimli tabiatini anglash turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlik bilan shug‘ullanuvchi har bir mutaxassis uchun zaruriy bilim asosini tashkil etadi. Mazkur nazariy asos, ayniqsa tadbirkorlik turlarining o‘zaro kesishishi va ekotizim elementlarining bir-biriga bog‘liqligi haqidagi tushuncha, magistrantga kelajakda real turistik biznes-loyihalarni tahlil qilishda va o‘z tadbirkorlik strategiyasini shakllantirishda ishonchli poydevor bo‘lib xizmat qiladi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Tadbirkorlik tushunchasining mohiyati nimadan iborat va uning asosiy belgilarini sanab bering.
2. Tadbirkorlikning qanday turlari mavjud va ular bir-biridan qanday farqlanadi?
3. Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligining ishlab chiqarish tadbirkorligidan asosiy farqlari nimada?
4. Tadbirkorlik muhiti qanday elementlardan tashkil topadi?
5. Tadbirkorlik ekotizimi tushunchasini izohlang va uning tarkibiy qismlarini ko‘rsating.
6. Raqamli tadbirkorlikning turizm sohasidagi namunalarini keltiring.
7. Tadbirkorlikning rivojlanish bosqichlarini tavsiflang.
8. Turizm sohasida tadbirkorlik faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
9. Tadbirkorlik faniga qaysi fanlar bevosita bog‘liq va bu bog‘liqlik nimada namoyon bo‘ladi?
10. Innovatsion tadbirkorlikning an’anaviy tadbirkorlikdan farqini misollar bilan tushuntiring.

II BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIKNING TASHKILIY-HUQUQIY ASOSLARI VA SHAKLLARI

Tayanch so‘z va iboralar: *yakka tartibdagi tadbirkor; Mas’uliyati cheklangan jamiyat; Aksiyadorlik jamiyati; Kooperativ; Franchayzing; Boshqaruv shartnomasi; Xolding; Startap; Ustav kapitali; Litsenziyalash.*

2.1. O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligida tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari

Birinchi mavzuda tadbirkorlikning mohiyati, turlari va u faoliyat yurituvchi ekotizim tahlil qilingan edi. Ekotizim tarkibidagi eng muhim elementlardan biri institutsional-huquqiy baza, ya’ni davlatning tadbirkorlikka nisbatan yuritadigan siyosati va uni amalga oshiruvchi qonunchilik mexanizmlari ekanligi alohida ta’kidlangan edi. Mazkur paragrafda aynan shu masala O‘zbekiston Respublikasida tadbirkorlikni, jumladan turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi tadbirkorlikni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlashning huquqiy mexanizmlari tizimli tarzda yoritiladi.

Qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini o‘rganish nafaqat nazariy, balki chuqur amaliy ahamiyatga ham ega. Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, tadbirkorlik g‘oyasining o‘zi qanchalik istiqbolli bo‘lmasin, agar tashqi muhit ya’ni davlat siyosati, qonunchilik barqarorligi va institutsional yordam tizimi noqulay bo‘lsa, hatto eng yaxshi biznes-g‘oya ham amalga oshmay qolishi mumkin. Aksincha, davlat tomonidan yaratilgan qulay shart-sharoitlar, hatto boshlang‘ich resurslari cheklangan tadbirkorga ham o‘z loyihasini muvaffaqiyatli amalga oshirish imkonini beradi. Shu sababli zamonaviy tadbirkor nafaqat o‘z biznes-g‘oyasini puxta ishlab chiqishi, balki mavjud qonunchilik va qo‘llab-quvvatlash tizimidan qanday foydalanishni ham chuqur bilishi lozim.

O‘zbekiston Respublikasida tadbirkorlikka oid davlat siyosati yaqin yillarda tubdan yangilandi. Avvallari tadbirkorlik faoliyati erkinligi qonunchilik bilan kafolatlangan bo‘lsa-da, amalda davlat idoralarining nazorat va tekshiruv vakolatlari yetakchi o‘rinda turardi. Tadbirkorlar turli tashkilotlarning tez-tez o‘tkaziladigan tekshiruvlari, mavhum litsenziyalash jarayonlari va ortiqcha hisobot majburiyatlari bilan to‘qnash kelardi. Bu holat, ayniqsa endigina faoliyat boshlayotgan kichik biznes vakillarining o‘z ishini rasmiylashtirish va kengaytirishga bo‘lgan intilishini susaytirardi. Ilgari davlat organlari o‘z vazifasini asosan

tadbirkorlik subyektlari ustidan nazorat va tekshiruv o‘tkazishda ko‘rgan bo‘lsa, islohotlar davrida siyosatning asosiy mezoni sifatida “tadbirkorlik subyekti huquqining ustuvorligi” tamoyili belgilandi. Ushbu tamoyilga ko‘ra, qonun hujjatlarida tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish bilan bog‘liq holda yuzaga keladigan barcha bartaraf etib bo‘lmaydigan ziddiyatlar va noaniqliklar tadbirkorlik subyektining foydasiga hal etiladi, tadbirkorlikni rivojlantirishga to‘sqinlik qilish esa davlat siyosatiga to‘sqinlik qilish sifatida baholanadi. Bu falsafiy burilish O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmonida[6] yanada mustahkamlandi. Unda xususiy sektorni, jumladan kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish, iqtisodiyotda davlat ulushini bosqichma-bosqich kamaytirish mamlakatning ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida belgilandi. Ushbu strategik yo‘nalish o‘zgarishi natijasida so‘nggi yillarda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashning bir necha o‘zaro bog‘liq yo‘nalishi shakllandi: huquqiy-institutsional, ma’muriy-tartibga soluvchi, moliyaviy-iqtisodiy hamda axborot-maslahat yo‘nalishlari. Ushbu to‘rt yo‘nalishning har biri o‘ziga xos vositalar va instrumentlar orqali amalga oshiriladi, biroq ularning barchasi yagona strategik maqsadga — tadbirkorlik faoliyati uchun qulay, bashoratlanadigan va adolatli muhit yaratishga xizmat qiladi. Har birini alohida ko‘rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Tadbirkorlik huquqlarini himoya qilishning eng muhim institutsional yangiligi — Biznes-ombudsman institutining ta’sis etilishi bo‘ldi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 5-maydagi PF-5037-son Farmoniga[7] muvofiq O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzurida Tadbirkorlik subyektlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish bo‘yicha vakil instituti tashkil etildi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Tadbirkorlik subyektlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish bo‘yicha vakil mansabdor shaxs bo‘lib, u tadbirkorlik subyektlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish kafolatlarini, mazkur huquqlar va qonuniy manfaatlarga davlat organlari, shu jumladan huquqni muhofaza qiluvchi va nazorat qiluvchi organlar tomonidan rioya etilishini ta’minlaydi.

6 https://lex.uz/docs/-5841063
7 https://lex.uz/uz/docs/-3193118



2.1-rasm. Tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarining asosiy yo‘nalishlari.

Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish bo‘yicha vakil o‘z vakolatlarini mustaqil hamda davlat organlariga, ularning mansabdor shaxslariga tobe bo‘lmagan tarzda amalga oshiradi va o‘z faoliyatida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentiga hisobot beradi.*8*

Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish bo‘yicha vakil faoliyatining asosiy vazifalari va yo‘nalishlari quyidagilardan iborat:

tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish, tadbirkorlik subyektlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish sohasida davlat siyosatini shakllantirish hamda amalga oshirishda ishtirok etish;

davlat organlari tomonidan tadbirkorlik subyektlarining huquqlari hamda qonuniy manfaatlariga rioya etilishi yuzasidan nazoratni amalga oshirish;

tadbirkorlik subyektlarining faoliyatini tekshirish amalga oshirilayotganda ularni huquqiy jihatdan qo‘llab-quvvatlash;

tadbirkorlik subyektlari faoliyatining tekshiruvlarini muvofiqlashtirishni hamda nazorat qiluvchi organlar tomonidan tadbirkorlik subyektlari faoliyati tekshiruvlari o‘tkazilishining qonuniyligi ustidan nazoratni amalga oshirish;

8 https://lex.uz/docs/-3321352

tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risidagi qonunchilik normalari va talablarining amalda ro‘yobga chiqarilishini o‘rganish;

qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlarning tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishga ta’siri samaradorligini baholash;

Tekshirishlarni ro‘yxatga olish kitobining hisobini elektron tarzda yuritish;

davlat organlari va tashkilotlar tomonidan o‘z vakolatlari doirasidagi sohalar bo‘yicha belgilangan tartibda taqdim etilgan tadbirkorlik subyektlari faoliyatining qonunchilik talablariga muvofiqligi ro‘yxati asosida shakllantiriladigan majburiy talablarning elektron reyestrini yuritish;

tadbirkorlik subyektlarining huquqiy kafolatlarini mustahkamlashga, ularni rivojlantirishni rag‘batlantirishga qaratilgan qonunchilikni takomillashtirish yuzasidan takliflar tayyorlash[9]

Vaqt o‘tishi bilan Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish bo‘yicha vakilning vakolatlari izchil kengaytirilib borildi. 2019-yil 15-martdagi Farmonga[10] ko‘ra uning devoni tarkibi kengaytirilib, hududlarda tadbirkorlar bilan bevosita ishlash uchun mintaqaviy vakillik xodimlari joriy etildi, bu esa poytaxtdan uzoq hududlardagi, jumladan tog‘li va chekka turistik zonalardagi tadbirkorlar uchun ham himoya mexanizmini yaqinlashtirdi. 2022-yildan boshlab esa Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish bo‘yicha vakil devoni tadbirkorlarning murojaatlari bilan ishlash uchun “business.gov.uz” — “Tadbirkor virtual ofisi” yagona interaktiv portalini boshqarmoqda, bu esa tadbirkorlarga o‘z muammolarini elektron shaklda, vaqt va hudud chegarasisiz murojaat qilish imkonini beradi. Shuningdek, Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish bo‘yicha vakili va uning devoni xodimlariga tadbirkorlar huquqlarining o‘z vaqtida himoya qilinishini ta’minlash maqsadida ma’muriy huquqbuzarliklar bo‘yicha ishlarni ko‘rib chiqish va jarima shaklida ma’muriy jazo qo‘llash vakolati ham berilgan, bu esa institutning nafaqat maslahat beruvchi, balki amaliy ta’sir ko‘rsatuvchi organ sifatidagi mavqeini mustahkamladi.

Tekshiruvlar sonini keskin qisqartirish yo‘nalishidagi islohotlar ham huquqiy-institutsional qo‘llab-quvvatlashning muhim qismi hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 5-oktabrdagi PF-4848-son Farmoniga[11] muvofiq tadbirkorlik subyektlarini rejadan tashqari

9 https://lex.uz/docs/-3321352
10 https://lex.uz/docs/-4242834#-4244296
11 https://lex.uz/ru/docs/-3039311

tekshirishning deyarli barcha turlari bekor qilindi, rejadan tashqari tekshiruvlar faqat fuqarolarning murojaatlari asosida va faqat maxsus respublika komissiyasining roziligi bilan o‘tkazilishi belgilandi. Bundan tashqari, 2018-yil 22-yanvardagi PF-5308-son Farmon bilan tadbirkorlik subyektlarining moliya-xo‘jalik faoliyatini tekshirishga ikki yillik moratoriy e’lon qilindi, bu mamlakat tarixida ilk bora amalga oshirilgan bunday chora edi. Keyinchalik, 2021-yil 15-sentabrdagi PF-6314-son Farmon orqali tadbirkorlarga nisbatan ma’muriy va soliq yukini yanada kamaytirish, shuningdek “Yagona davlat nazorati” axborot tizimini joriy etish orqali barcha tekshiruvlarni shaffof va elektron tarzda ro‘yxatga olish tartibi belgilandi. “Yagona davlat nazorati” axborot tizimi quyidagi imkoniyatlarga ega:

davlat nazorati funksiyalari, majburiy talablar, tadbirkorlik subyektlari faoliyatini tekshirish huquqiga ega mansabdor shaxslarning elektron reyestrlarini shakllantirish va yuritish;

tekshiruvlarni elektron ro‘yxatga olish va Tekshirishlarni ro‘yxatga olish kitobining hisobini yuritish;

tadbirkorlik subyektlarini tegishli majburiy talablar bo‘yicha onlayn o‘qitish va faoliyati majburiy talablarga mosligi bo‘yicha o‘zini o‘zi tekshirish mexanizmlarini joriy qilish;

nazorat qiluvchi organlar tomonidan amalga oshiriladigan tekshirishlarning belgilangan tartibda o‘tkazilishini baholash.[12]

Ushbu chora-tadbirlar majmui turizm sohasidagi kichik mehmonxonalar, mehmon uylari va gid-tarjimonlik firmalari kabi tadbirkorlik subyektlari uchun ayniqsa muhim ahamiyatga ega, chunki ular asossiz ma’muriy bosimdan xoli, barqaror ishlash sharoitiga ega bo‘lmoqda.

Tadbirkorlikni yuritishni osonlashtirishning yana bir muhim yo‘nalishi — litsenziyalash va ruxsat berish tartib-taomillarini soddalashtirishdir. O‘zbekiston Respublikasining 2021-yil 14-iyuldagi O‘RQ-701-son “Litsenziyalash, ruxsat berish va xabardor qilish tartib-taomillari to‘g‘risida”gi Qonuni ushbu sohadagi barcha munosabatlarni yagona tizimga keltirdi, ruxsat berish tartib-taomillarining Qonunda nazarda tutilmagan yangi turlarini joriy etishni taqiqladi hamda ko‘plab faoliyat turlari uchun “ruxsat berish” tartibini yengilroq “xabardor qilish” tartibiga almashtirdi. Bu islohotlar O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 11-apreldagi PF-5409-son Farmoni bilan boshlangan kengroq islohotlar dasturining mantiqiy davomi bo‘ldi, unga

12 https://lex.uz/ru/docs/-5635417

koʻra litsenziyalash va ruxsat berish tartib-taomillarini yanada qisqartirish va soddalashtirish, biznes yuritish shart-sharoitlarini yaxshilash davlat siyosatining ustuvor yoʻnalishi etib belgilangan edi. Turizm sohasida bu, masalan, kichik mehmonxonalarni ochish yoki gid-tarjimonlik faoliyati bilan shugʻullanish uchun zarur boʻlgan hujjatlar roʻyxatining qisqarishi va ularni olish muddatining texnologiyalar hisobiga ancha tezlashishi shaklida namoyon boʻlmoqda.

“Yagona darcha” tamoyili ham ma’muriy qoʻllab-quvvatlashning muhim elementidir. Ushbu tamoyilga koʻra, tadbirkor turli davlat organlariga alohida-alohida murojaat qilish oʻrniga, bitta joyda yoki bitta elektron platforma orqali barcha zarur ma’muriy xizmatlarni olish imkoniyatiga ega boʻladi. Bu, ayniqsa, yangi turizm obyektini, masalan, mehmonxona yoki restoran ochish jarayonida koʻplab turli idoralar (sanitariya-epidemiologiya, yongʻin xavfsizligi, soliq, litsenziyalash organlari) bilan aloqa qilishni talab qiladigan tadbirkorlar uchun vaqt va resurslarni sezilarli darajada tejaydi. Davlat xizmatlari markazlari tarmogʻining kengayishi hamda koʻplab davlat xizmatlarining elektron shaklga oʻtkazilishi natijasida bugungi kunda tadbirkorlik subyektini roʻyxatdan oʻtkazish jarayoni bir necha ish kuni, ba’zi hollarda hatto bir necha soat ichida amalga oshirilishi mumkin, bu esa islohotlardan oldingi davrga nisbatan sezilarli tezlashuvni anglatadi. Bunday tezlashtirilgan roʻyxatga olish tartibi, ayniqsa mavsumiy xarakterga ega boʻlgan turizm bozorida, tadbirkorga bozor imkoniyatidan oʻz vaqtida foydalanish imkonini beradi, masalan, yangi turistik mavsum boshlanishidan oldin qisqa muddat ichida biznesni rasmiylashtirib ulgurish mumkin boʻladi.

2.1-jadval

Oʻzbekistonda tadbirkorlikni qoʻllab-quvvatlashning asosiy institutsional mexanizmlari

Mexanizm turi	Asosiy huquqiy hujjat	Mazmuni va vazifasi
Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish boʻyicha vakil (Biznes-ombudsman instituti)	PF-5037-son (05.05.2017)	Tadbirkorlar huquqlarini mustaqil himoya qilish, “business.gov.uz” portali orqali murojaatlarni boshqarish
Tekshiruvlar moratoriysi va qisqartirilishi	PF-4848-son (05.10.2016), PF-5308-son (22.01.2018),	Rejadan tashqari tekshiruvlarni bekor qilish, moratoriy joriy etish, elektron nazorat tizimini yaratish

Mexanizm turi	Asosiy huquqiy hujjat	Mazmuni va vazifasi
	PF-6314-son (15.09.2021)	
Litsenziyalash va ruxsat berishni soddalashtirish	O‘RQ-701-son (14.07.2021), PF-5409-son (11.04.2018)	Ruxsat berish tartib-taomillarini soddalashtirish va elektronlashtirish
Moliyaviy-soliq qo‘llab-quvvatlash	Soliq kodeksi, mahalliy hokimiyat qarorlari	Soliq imtiyozlari, kafolat fondlari, subsidiyalar

Huquqiy va ma’muriy islohotlar bilan bir qatorda, davlat tadbirkorlikni bevosita moliyaviy vositalar orqali ham qo‘llab-quvvatlaydi. Bunday qo‘llab-quvvatlashning asosiy shakllariga soliq imtiyozlari, kredit kafolatlari, subsidiyalar va lizing sharoitlarini yengillashtirish kiradi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasining “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonunining 44-moddasida[13] davlat va nodavlat tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash fondlarini tashkil etish imkoniyati nazarda tutilgan bo‘lib, bunday fondlar tadbirkorlik subyektlariga, xususan yangi tashkil etilgan yoki hududlarda faoliyat yurituvchi kichik korxonalarga imtiyozli kreditlar va kredit kafolatlari berish orqali ularning boshlang‘ich bosqichdagi moliyaviy tavakkalchiligini kamaytiradi. Bank tizimi orqali amalga oshiriladigan imtiyozli kreditlash dasturlari, shuningdek mikromoliya tashkilotlari va lizing kompaniyalari orqali uskunalarni bo‘lib-bo‘lib sotib olish imkoniyati kichik turistik biznesning, masalan, oilaviy mehmonxona yoki restoranning dastlabki investitsiya talabini pasaytiradi.

Soliq siyosati sohasida ham tadbirkorlikni, xususan turizm yo‘nalishini rag‘batlantiruvchi maxsus imtiyozlar joriy etilgan. Bunga misol qilib turistik xizmatlarni eksport qilish (xorijiy fuqarolarga ko‘rsatiladigan xizmatlar) uchun qo‘shilgan qiymat solig‘ining nol foizli stavkasini, shuningdek yangi qurilgan mehmonxona va turistik infratuzilma obyektlari uchun belgilangan muddatli soliq va bojxona imtiyozlarini keltirish mumkin. Bunday imtiyozlar, turizm sohasini rivojlantirish konsepsiyasi doirasida, xususan qishloq joylarida va kam o‘zlashtirilgan hududlarda yangi turistik obyektlar qurilishini rag‘batlantirishga xizmat qiladi.

13 https://lex.uz/mact/-31846

Bundan tashqari, mamlakatimizda tashkil etilgan erkin iqtisodiy zonalar va kichik sanoat zonalari ham tadbirkorlikni moliyaviy qo‘llab-quvvatlashning muhim shaklidir. Bunday zonalarda faoliyat yurituvchi tadbirkorlik subyektlariga bojxona to‘lovlaridan ozod qilish, soliq stavkalarini pasaytirish hamda yer va infratuzilmadan foydalanish bo‘yicha imtiyozli shartlar taqdim etiladi. Garchi bunday zonalar dastlab ko‘proq sanoat ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan bo‘lsa-da, so‘nggi yillarda ularning tarkibida turizm va rekreatsiya yo‘nalishidagi loyihalar uchun ham maxsus preferensial rejimlar joriy etilmoqda, bu esa yirik turistik majmualar va kurort zonalarini qurishga investorlarni jalb qilishda muhim rag‘batlantiruvchi omil bo‘lib xizmat qilmoqda.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, davlat umumiy tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlaridan tashqari, aynan shu sohaga yo‘naltirilgan qo‘shimcha choralarni ham joriy etmoqda. 2019–2025-yillarda turizm sohasini rivojlantirish konsepsiyasi doirasida vizani soddalashtirish (ko‘plab davlatlar fuqarolari uchun vizasiz yoki elektron viza rejimini joriy etish) alohida o‘rin tutadi, chunki bu chora bevosita turizm tadbirkorligi uchun mijozlar oqimini, ya’ni bozor hajmini kengaytiradi. Bundan tashqari, hududlarda turizm infratuzilmasini rivojlantirish uchun mahalliy byudjetlardan ajratiladigan subsidiyalar, “bir tuman — bitta mahsulot” tamoyili asosida hunarmandchilik va agroturizm loyihalarini qo‘llab-quvvatlash dasturlari, shuningdek milliy va xalqaro turistik ko‘rgazma-yarmarkalarda ishtirok etish uchun davlat tomonidan qoplanadigan xarajatlar ham turizm tadbirkorligini rag‘batlantirishning amaliy shakllaridan hisoblanadi.

Alohida ta’kidlash joizki, turizm sohasidagi kichik tadbirkorlik subyektlari, masalan, oilaviy mehmonxonalar yoki mehmon uylar uchun soddalashtirilgan soliqqa tortish tartibi va kamaytirilgan hisobot talablari qo‘llaniladi, bu esa mahalliy aholining, xususan qishloq joylarida yashovchi oilalarning turizm biznesiga kirib kelishini yengillashtiradi. Bunday soddalashtirilgan yondashuv katta korporativ mehmonxona zanjirlari bilan bir qatorda kichik va o‘rta hajmdagi oilaviy turistik bizneslarning ham raqobatbardosh bo‘lib qolishini ta’minlaydi, natijada turizm sohasidagi tadbirkorlik tarkibi monopolistik emas, balki xilma-xil va inklyuziv xarakter kasb etadi.

Zamonaviy qo‘llab-quvvatlash tizimining yana bir muhim yo‘nalishi tadbirkorlarga bepul yoki subsidiyalashtirilgan axborot-maslahat xizmatlarini ko‘rsatish hamda ularning kadrlar salohiyatini oshirishga

koʻmaklashishdir. Savdo-sanoat palatasi tizimi, hududiy tadbirkorlikni qoʻllab-quvvatlash markazlari hamda “business.gov.uz” portali orqali tadbirkorlar biznes-reja tuzish, buxgalteriya hisobi, soliq hisoboti va bozor tadqiqotlari boʻyicha bepul konsultatsiya olish imkoniyatiga ega. Bundan tashqari, turizm sohasida faoliyat yurituvchi yoki bu sohaga kirmoqchi boʻlgan tadbirkorlar uchun maxsus malaka oshirish va qayta tayyorlash dasturlari, jumladan mehmondoʻstlik menejmenti, gid-tarjimonlik va sifat standartlari boʻyicha oʻquv kurslari muntazam tashkil etilmoqda. Bunday qoʻllab-quvvatlash, ayniqsa yangi boshlagan tadbirkorlar uchun, moliyaviy resurslarga qaraganda koʻpincha kamroq e’tibor qaratiladigan, ammo amaliyotda muvaffaqiyatga erishish uchun bir xil darajada muhim boʻlgan omil hisoblanadi.

Shuningdek, soʻnggi yillarda tadbirkorlik ta’limi va maslahat xizmatlarini raqamlashtirish yoʻnalishida ham sezilarli ishlar amalga oshirilmoqda. Onlayn oʻquv platformalari, vebinarlar va masofaviy konsultatsiya xizmatlari orqali hatto eng chekka hududlarda, jumladan togʻli va choʻl zonalarida yashovchi boʻlajak tadbirkorlar ham zamonaviy biznes-bilimlarga ega boʻlish imkoniyatiga ega boʻlmoqda. Bu, oʻz navbatida, turizm salohiyatiga ega boʻlgan, ammo hozirgacha yetarli darajada oʻzlashtirilmagan hududlarda mahalliy tashabbuskorlarning oʻz tadbirkorlik loyihalarini ilmiy asoslangan tarzda ishga tushirishiga koʻmaklashadi, natijada turizm rivojlanishining hududiy nomutanosibligini kamaytirishga hissa qoʻshadi.

Barcha yuqorida koʻrib chiqilgan mexanizmlar — huquqiy-institutsional, ma’muriy-tartibga soluvchi, moliyaviy-iqtisodiy va axborot-maslahat yoʻnalishlari oʻzaro bogʻliq yaxlit tizimni tashkil etadi. Ularning har biri alohida holda cheklangan samara berishi mumkin, masalan, soliq imtiyozlari mavjud boʻlsa-da, agar tadbirkor ulardan qanday foydalanishni bilmasa (axborot-maslahat yetishmasa) yoki litsenziyalash jarayoni ogʻir boʻlsa (ma’muriy toʻsiqlar saqlanib qolsa), moliyaviy imtiyozning amaliy ta’siri cheklanadi. Shu sababli davlat siyosati barcha yoʻnalishlarni parallel ravishda rivojlantirishga qaratilgan boʻlib, bu tadbirkorlik ekotizimi tushunchasining amaliy tasdigʻi hisoblanadi.

Oʻzbekiston Respublikasida tadbirkorlikni qoʻllab-quvvatlash mexanizmlari soʻnggi oʻn yillikda nazoratga asoslangan yondashuvdan hamkorlik va qoʻllab-quvvatlashga asoslangan yondashuvga bosqichma-bosqich oʻtdi. Tadbirkorlarning huquqlarini himoya qilish boʻyicha vakil, tekshiruvlar sonini qisqartirish, litsenziyalash tartib-taomillarini

soddalashtirish, moliyaviy-soliq imtiyozlari hamda axborot-maslahat xizmatlari birgalikda zamonaviy va raqobatbardosh tadbirkorlik muhitini shakllantirishga xizmat qilmoqda. Bu mexanizmlarning barchasi, alohida-alohida koʻrinishiga qaramay, aslida yagona maqsadga — tadbirkorlik tashabbusini ragʻbatlantirish va uni davlat tomonidan asossiz toʻsiqlardan himoya qilishga xizmat qiladi.

Turizm va mehmondoʻstlik sohasidagi tadbirkor ushbu mexanizmlarni chuqur bilishi va ulardan samarali foydalanishi oʻz biznesining barqaror rivojlanishi uchun muhim shart hisoblanadi. Amaliyotda koʻpincha yangi tadbirkorlar mavjud imkoniyatlar, masalan, soliq imtiyozlari, imtiyozli kreditlash dasturlari yoki bepul konsultatsiya xizmatlari haqida yetarli ma’lumotga ega boʻlmagani sababli ulardan foydalanmay qoladi. Shu sababli ushbu mavzuni chuqur oʻzlashtirish nafaqat nazariy bilim, balki kelajakdagi amaliy faoliyat uchun ham bevosita zaruriy koʻnikma hisoblanadi.

2.2. Yakka tartibdagi tadbirkorlik, mas’uliyati cheklangan jamiyat, aksiyadorlik jamiyati, kooperativlar

Oʻzbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksining 58-moddasiga muvofiq: “Ulushlarga (qoʻshilgan hissalarga) yoki muassislarning (ishtirokchilarning) aksiyalariga boʻlingan ustav fondi (ustav kapitali)ga ega boʻlgan tijoratchi tashkilotlar xoʻjalik shirkatlari va jamiyatlari hisoblanadi”[14].

Tadbirkor tashkiliy-huquqiy shaklni tanlashda bir necha muhim mezonlarga tayanishi lozim. Birinchi mezon — ***mas’uliyat darajasi***, ya’ni tadbirkorlik subyekti majburiyatlari boʻyicha ishtirokchilarning shaxsiy mol-mulki bilan javob berish yoki bermaslik masalasi. Ikkinchi mezon — ***boshqaruvning murakkabligi***: ba’zi shakllar yakka qaror qabul qilishga imkon bersa, boshqalari kollegial boshqaruv organlarini talab qiladi. Uchinchi mezon — ***kapital jalb qilish imkoniyatlari***, ya’ni tashkilot qancha investorni jalb qila olishi va moliyaviy resurslarni qanday shakllantirishi. Toʻrtinchi mezon — ***soliqqa tortish tartibi va hisobot yuritish murakkabligi***. Turizm va mehmondoʻstlik sohasida faoliyat yurituvchi tadbirkor uchun ushbu mezonlar orasidan eng muhimi odatda boshlangʻich bosqichdagi biznes miqyosi va kelajakdagi kengayish rejalari hisoblanadi, kichik gid-tarjimonlik xizmati bilan yirik

*14*https://lex.uz/docs/180550

mehmonxona zanjirini boshqarish butunlay boshqacha tashkiliy-huquqiy yechimlarni talab qiladi.

Alohida ta’kidlash joizki, tashkiliy-huquqiy shaklni tanlash bir martalik va qat’iy qaror emas, balki tadbirkorlik faoliyatining butun hayotiy sikli davomida qayta koʻrib chiqilishi mumkin boʻlgan strategik masaladir. Amaliyotda koʻplab muvaffaqiyatli turistik kompaniyalar oʻz faoliyatini eng sodda shaklda boshlab, biznes oʻsishi bilan bosqichma-bosqich murakkabroq tashkiliy-huquqiy shakllarga oʻtganlar. Shu sababli quyida koʻrib chiqiladigan toʻrtta shaklni bir-biriga alternativ emas, balki tadbirkorlik rivojlanishining turli bosqichlariga mos keluvchi vositalar sifatida idrok etish maqsadga muvofiqdir.

Yakka tartibdagi tadbirkorlik (YaTT) — yuridik shaxs tashkil etmasdan, jismoniy shaxs tomonidan oʻz nomidan va oʻz tavakkalchiligi ostida amalga oshiriladigan tadbirkorlik faoliyatining eng sodda shaklidir. Bu shakl tarixiy jihatdan tadbirkorlikning eng qadimiy va eng keng tarqalgan koʻrinishi boʻlib, u yuridik shaxs tashkil etish bilan bogʻliq murakkab tashkiliy-huquqiy jarayonlarni chetlab oʻtib, jismoniy shaxsga bevosita oʻz nomidan tijorat faoliyatini yuritish imkonini beradi. Oʻzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2011-yil 7-yanvardagi 6-son qarori bilan tasdiqlangan va 2021-yil 22-noyabrdagi 707-son qaror bilan yangilangan tartibga muvofiq, yakka tartibdagi tadbirkorlar belgilangan roʻyxatdagi faoliyat turlari bilan shugʻullanishlari hamda zarur hollarda beshtagacha xodimni yollashlari mumkin. YaTTning asosiy xususiyati shundaki, tadbirkor oʻz majburiyatlari boʻyicha butun shaxsiy mol-mulki bilan javobgar boʻladi, bu boshqa tashkiliy-huquqiy shakllardan farqli oʻlaroq, mas’uliyatning cheklanmaganligini anglatadi.

Turizm sohasida YaTT shakli ayniqsa individual xizmat koʻrsatuvchi mutaxassislar — gid-tarjimonlar, mustaqil sayohat konsultantlari, kichik hajmdagi mehmon uy egalari orasida keng tarqalgan. Bunday tanlovning sabablari bir qancha:

roʻyxatdan oʻtish jarayonining soddaligi va tezligi (odatda bir necha soat yoki kun ichida amalga oshiriladi);

soliqqa tortishning soddalashtirilgan tartibi;

buxgalteriya hisobini yuritish talablarining minimalligi;

hamda tashkiliy xarajatlarning pastligi.

Soliq kodeksiga muvofiq, yakka tartibdagi tadbirkorning yillik daromadi belgilangan chegaradan (amaldagi tartibga koʻra bir milliard soʻmdan) oshmaguncha, u qoʻshilgan qiymat soligʻini toʻlashdan ozod

etiladi, bu esa boshlang‘ich bosqichdagi kichik turistik xizmat ko‘rsatuvchilar uchun soliq yukini sezilarli darajada yengillashtiradi. Shuningdek, nogironligi bo‘lgan shaxslar tomonidan tashkil etilgan YaTTlar uchun belgilangan soliq stavkasining yarmi miqdorida imtiyozli soliqqa tortish tartibi ham qo‘llaniladi, bu esa turizm sohasida inklyuziv tadbirkorlikni rag‘batlantirishning amaliy ko‘rinishlaridan biridir.

Shu bilan birga, YaTT shaklining jiddiy cheklovlari ham mavjud: cheklanmagan moliyaviy mas’uliyat tufayli biznes muvaffaqiyatsiz yakunlangan taqdirda tadbirkor shaxsiy mulkini yo‘qotish xavfiga duch keladi. Bundan tashqari, YaTT nomidan yirik investitsion loyihalarni moliyalashtirish yoki bank kreditlarini jalb qilish, odatda, yuridik shaxs shakllariga qaraganda ancha qiyinroq kechadi. Shu sababli YaTT ko‘pincha tadbirkorlik faoliyatining boshlang‘ich, sinov bosqichi uchun qulay hisoblanadi, biznes kengaygan sari esa tadbirkorlar ko‘pincha uni yuridik shaxs shakliga, odatda mas’uliyati cheklangan jamiyatga qayta tashkil etishni afzal ko‘radilar.

Mas’uliyati cheklangan jamiyat (MChJ) — O‘zbekistonda eng keng tarqalgan tashkiliy-huquqiy shakllardan biri bo‘lib, uning huquqiy asosi O‘zbekiston Respublikasining 2001-yil 6-dekabrdagi 310-II-son “Mas’uliyati cheklangan jamiyatlar to‘g‘risida”gi Qonuni hamda Fuqarolik kodeksining 62-moddasi bilan belgilanadi. Ushbu Qonunga ko‘ra: “Bir yoki bir necha shaxs tomonidan ta’sis etilgan, ustav fondi (ustav kapitali) ta’sis hujjatlari bilan belgilangan miqdorlarda ulushlarga bo‘lingan xo‘jalik jamiyati mas’uliyati cheklangan jamiyat deb hisoblanadi. Mas’uliyati cheklangan jamiyatning ishtirokchilari uning majburiyatlari bo‘yicha javobgar bo‘lmaydilar va jamiyat faoliyati bilan bog‘liq zararlar uchun o‘zlari qo‘shgan hissalar qiymati doirasida javobgar bo‘ladilar.

Mas’uliyati cheklangan jamiyatning o‘z hissasini to‘la qo‘shmagan ishtirokchilari jamiyat majburiyatlari bo‘yicha har bir ishtirokchi hissasining to‘lanmagan qismining qiymati doirasida solidar javobgar bo‘ladilar.”[15]

MChJning eng muhim xususiyati — uning ishtirokchilari jamiyat majburiyatlari bo‘yicha shaxsan javobgar bo‘lmaydilar va faoliyat bilan bog‘liq zararlar uchun faqat o‘zlari qo‘shgan hissa qiymati doirasida javobgar bo‘ladilar. Bu xususiyat YaTT bilan solishtirganda tadbirkorning shaxsiy mol-mulkini biznes tavakkalchiligidan ajratib, muhim himoya mexanizmini yaratadi.

15 https://lex.uz/docs/-22525

“Jamiyat ishtirokchilari quyidagilarga haqlidirlar:

ushbu Qonunda va jamiyatning ta’sis hujjatlarida belgilangan tartibda jamiyatning ishlarini boshqarishda ishtirok etish;

qonunchilikda va jamiyat ta’sis hujjatlarida belgilangan tartibda jamiyatning faoliyati to‘g‘risida axborot olish hamda uning buxgalteriya daftarlari va boshqa hujjatlari bilan tanishish;

foydani taqsimlashda ishtirok etish;

jamiyatning ustav fondidagi (ustav kapitalidagi) o‘z ulushini yoxud uning bir qismini ushbu Qonunda va jamiyatning ustavida nazarda tutilgan tartibda mazkur jamiyatning bir yoki bir necha ishtirokchisiga sotish yoki o‘zga tarzda ularning foydasiga voz kechish;

jamiyat boshqa ishtirokchilarining roziligidan qat’i nazar ushbu Qonunda va jamiyatning ta’sis hujjatlarida nazarda tutilgan tartibda istalgan vaqtda jamiyatdan chiqish;

jamiyat tugatilgan taqdirda, kreditorlar bilan hisob-kitob qilinganidan keyin qolgan mol-mulkning bir qismini yoki uning qiymatini olish;

jamiyat muassislari (ishtirokchilari) o‘rtasida ularning huquqlarini amalga oshirish to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksida belgilangan tartibda korporativ shartnoma tuzish.

Jami ulushlari jamiyat ustav fondining (ustav kapitalining) kamida o‘n foizini tashkil etadigan jamiyat ishtirokchilari o‘z majburiyatlarini qo‘pol buzayotgan yoxud o‘z harakatlari (harakatsizligi) bilan jamiyatning faoliyat ko‘rsatishiga imkon bermayotgan yoki uni jiddiy tarzda qiyinlashtirayotgan ishtirokchini jamiyatdan sud tartibida chiqarilishini talab qilishga haqlidirlar.

Jamiyat ishtirokchilari qonunchilikda va jamiyatning ta’sis hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa huquqlarga ham ega bo‘lishlari mumkin.”[16]

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida MChJ shakli turoperatorlik va turagentlik kompaniyalari, o‘rta va yirik mehmonxonalar, restoran tarmoqlari hamda transport xizmati ko‘rsatuvchi kompaniyalar orasida ustuvor tashkiliy-huquqiy shakl hisoblanadi. Bunga sabab,

birinchidan, mas’uliyatning cheklanganligi tufayli bir nechta hamkor birgalikda kapital jamlab, nisbatan yirikroq loyihani amalga oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi;

ikkinchidan, MChJ tashkil etish va boshqarish tartibi aksiyadorlik jamiyatiga qaraganda ancha soddaroq, masalan, aksiyalar chiqarish va ularni ro‘yxatdan o‘tkazish talab qilinmaydi;

16 https://lex.uz/docs/-22525

uchinchidan, zamonaviy raqamli davlat xizmatlari orqali MChJni ro‘yxatdan o‘tkazish jarayoni ayni damda 15–30 daqiqa ichida amalga oshirilishi mumkin, bu esa yangi turistik biznesni tezkor ishga tushirishga imkon beradi.

MChJning boshqaruv tuzilmasi odatda ishtirokchilarning umumiy yig‘ilishi va ijro etuvchi organ (direktor)dan iborat bo‘lib, bu kichik va o‘rta hajmdagi turistik kompaniyalar uchun yetarlicha moslashuvchan boshqaruv modelini ta’minlaydi.

O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligining muhim xususiyati shundaki, MChJ tashkil etish uchun minimal ustav fondi miqdoriga nisbatan qat’iy talablar sezilarli darajada yumshatilgan, bu esa hatto boshlang‘ich kapitali cheklangan tadbirkorlarga ham ushbu shaklni tanlash imkonini beradi. Amaliyotda ikki yoki undan ortiq hamkor birgalikda turfirma yoki mehmonxona tashkil etmoqchi bo‘lganda, MChJ shakli ularning har biriga o‘z ulushi va ovoz huquqini aniq belgilash, foyda taqsimotini ustav hujjatlarida qayd etish hamda kelishmovchilik yuzaga kelgan taqdirda huquqiy asosga ega bo‘lish imkonini beradi. Bu norasmiy sherikchilik shakllariga nisbatan sezilarli ustunlik hisoblanadi, chunki norasmiy kelishuvlar nizolar yuzaga kelganda huquqiy himoyaga ega bo‘lmaydi.

Aksiyadorlik jamiyati (AJ) — ustav fondi muayyan miqdordagi aksiyalarga bo‘lingan, yirik kapital talab qiluvchi loyihalar uchun mo‘ljallangan tashkiliy-huquqiy shakl bo‘lib, uning faoliyati O‘zbekiston Respublikasining 2014-yil 6-maydagi O‘RQ-370-son yangi tahrirdagi “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida Qonuni bilan tartibga solinadi.

Qonunga ta’kidlangandek: “Ustav fondi (ustav kapitali) aksiyadorlarning aksiyadorlik jamiyatiga nisbatan huquqlarini tasdiqlovchi muayyan miqdordagi aksiyalarga taqsimlangan tijorat tashkiloti aksiyadorlik jamiyati (bundan buyon matnda jamiyat deb yuritiladi) deb e’tirof etiladi.

Jamiyat yuridik shaxs bo‘lib, u o‘z mustaqil balansida hisobga olinadigan alohida mol-mulkka, shu jumladan o‘zining ustav fondiga (ustav kapitaliga) berilgan mol-mulkka ega bo‘ladi, o‘z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarni olishi hamda amalga oshirishi, zimmasiga majburiyatlar olishi, sudda da’vogar va javobgar bo‘lishi mumkin.

Jamiyat davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgan paytdan e’tiboran yuridik shaxs maqomiga ega bo‘ladi. Jamiyat, agar uning ustavida boshqacha qoida belgilanmagan bo‘lsa, cheklanmagan muddatga tuziladi.

Jamiyat O‘zbekiston Respublikasi hududida va undan tashqarida bank hisobvaraqlari ochishga haqlidir.”[17]

Jamiyat o‘zining tashkiliy-huquqiy shakli ko‘rsatilgan to‘liq firma nomiga ega bo‘ladi va qisqartirilgan firma nomiga ega bo‘lishi mumkin.

AJning o‘ziga xos xususiyati shundaki, uning ustav kapitali aksiyalarga bo‘linadi va aksiyadorlar jamiyat majburiyatlari bo‘yicha faqat o‘zlariga tegishli aksiyalar qiymati doirasida javobgar bo‘ladilar. “Jamiyatning aksiyalari:

Aksiyalar egasining nomi yozilgan emissiyaviy qimmatli qog‘ozlar bo‘lib, ular turiga ko‘ra ***oddiy*** va ***imtiyozli*** bo‘lishi mumkin.

Aksiya bo‘linmasdir. Agar aksiya umumiy mulk huquqi asosida bir nechta shaxsga tegishli bo‘lsa, bu shaxslarning barchasi bir aksiyador deb e’tirof etiladi va aksiya bilan tasdiqlangan huquqlardan o‘zlarining umumiy vakili orqali foydalanadi.

Bir turdagi aksiya unga egalik qiluvchi har bir aksiyadorga shu turdagi aksiyalarning boshqa egalari bilan bir xil bo‘lgan hajmdagi huquqlarni beradi.

Oddiy aksiyalarni imtiyozli aksiyalarga, korporativ obligatsiyalarga va boshqa qimmatli qog‘ozlarga ayirboshlashga yo‘l qo‘yilmaydi.

Aksiyalar mulk huquqi yoki boshqa ashyoviy huquq asosida qaysi yuridik yoki jismoniy shaxsga tegishli bo‘lsa, o‘sha yuridik yoxud jismoniy shaxs aksiyaning egasi — aksiyador deb e’tirof etiladi.

Oddiy aksiyalar ovoz beruvchi aksiyalar bo‘lib, ular o‘z egasiga dividendlar olish, jamiyatni boshqarishda ishtirok etish huquqini beradi.

O‘z egalariga dividendlarni, shuningdek jamiyat tugatilayotganda aksiyalarga qo‘yilgan mablag‘larni birinchi navbatda olish huquqini beradigan aksiyalar imtiyozli aksiyalardir. Imtiyozli aksiyalar o‘z egalariga jamiyat foyda ko‘rish-ko‘rmasligidan qat’i nazar, muayyan dividendlar olish huquqini beradi.

Aksiyaning egasi bo‘lgan aksiyadorga ovozga qo‘yilgan masalani hal etishda ovoz berish huquqini beradigan oddiy yoki imtiyozli aksiya jamiyatning ovoz beruvchi aksiyasidir.

Chiqariladigan aksiyalarning turlari, ularni joylashtirish, ular bo‘yicha dividendlar to‘lash tartibi jamiyat ustavida belgilanadi.”[18]

17 https://lex.uz/ru/docs/-2382409
18 https://lex.uz/ru/docs/-2382409

Oddiy aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlar ushbu Qonunga va jamiyat ustaviga muvofiq aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida mazkur yig‘ilish vakolatiga kiradigan barcha masalalar bo‘yicha ovoz berish huquqi bilan ishtirok etishi mumkin, shuningdek dividendlar olish, jamiyat tugatilgan taqdirda esa, o‘zlariga tegishli ulushga muvofiq jamiyat mol-mulkining bir qismini olish huquqiga ega.

Imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlar, agar ushbu Qonunda va jamiyat ustavida boshqacha qoida belgilanmagan bo‘lsa, aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida ovoz berish huquqiga ega emas.

Jamiyatning imtiyozli aksiyalari ularning egalari bo‘lgan aksiyadorlarga bir xil hajmda huquqlar beradi va oddiy aksiyalar bilan bir xil nominal qiymatga ega bo‘ladi.

Jamiyat tugatilayotganda imtiyozli aksiyalar bo‘yicha to‘lanadigan dividendning miqdori va (yoki) qiymat (tugatilish qiymati) jamiyat ustavida belgilab qo‘yilishi lozim. Imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividendning miqdori va tugatilish qiymati qat’iy pul summasida yoki imtiyozli aksiyalarning nominal qiymatiga nisbatan foizlarda belgilanadi. Agar imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividend miqdori va tugatilish qiymatini belgilash tartibi jamiyat ustavida ko‘rsatilgan bo‘lsa ham imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividendning miqdori va tugatilish qiymati belgilangan deb hisoblanadi.

Jamiyat ustavida imtiyozli aksiyalar bo‘yicha to‘lanmagan yoki to‘liq to‘lanmagan, miqdori ustavda aniqlangan dividendning jamg‘arib borilishi va keyinchalik to‘lanishi belgilab qo‘yilishi mumkin.

Jamiyat ustavida imtiyozli aksiyalarning oddiy aksiyalarga ayirboshlanishi imkoniyati va shartlari belgilanishi mumkin.

Imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlar aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida jamiyatni qayta tashkil etish va tugatish to‘g‘risidagi masalalar hal etilayotganda ovoz berish huquqi bilan ishtirok etadi. Imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlar aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida jamiyat ustaviga imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlarning huquqlarini cheklaydigan o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risidagi masalalar, shu jumladan avvalgi navbatdagi imtiyozli aksiyalar bo‘yicha to‘lanadigan dividendning miqdorini belgilash yoki ko‘paytirish va (yoki) tugatilish qiymatini belgilash yoki ko‘paytirish masalalari, shuningdek imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlarga dividend va (yoki) bu aksiyalarning tugatilish qiymatini to‘lash navbati bo‘yicha imtiyozlar berish hollari hal etilayotganda ovoz berish huquqini oladi.

Imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlar aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi vakolat doirasiga kiradigan masalalar bo‘yicha ovoz berish huquqi bilan aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida ishtirok etish huquqiga imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividendlar to‘lash to‘g‘risida qaror qabul qilinmagan yoki dividendlarni to‘liq to‘lamaslik to‘g‘risida qaror qabul qilingan aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishidan keyingi yig‘ilishdan boshlab ega bo‘ladi. Imtiyozli aksiyalarning egalari bo‘lgan aksiyadorlarning aksiyadorlar umumiy yig‘ilishida ishtirok etish huquqi mazkur aksiyalar bo‘yicha dividendlar birinchi marta to‘liq miqdorda to‘langan paytdan e’tiboran bekor qilinadi.

Agar jamiyat ustavida imtiyozli aksiyalarni oddiy aksiyalarga ayirboshlash mumkinligi nazarda tutilgan bo‘lsa, jamiyat ustavi imtiyozli aksiyalar bo‘yicha ovoz berish huquqini nazarda tutishi mumkin. Bunda ushbu imtiyozli aksiyaning egasi o‘ziga tegishli imtiyozli aksiya ayirboshlanishi mumkin bo‘lgan oddiy aksiyalar bo‘yicha ovozlar sonidan oshib ketmaydigan miqdordagi ovozlarga ega bo‘ladi.*19*

Dividend jamiyat sof foydasining aksiyadorlar o‘rtasida taqsimlanadigan qismidir. Jamiyat aksiyalarning har bir turi bo‘yicha e’lon qilingan dividendlarni to‘lashi shart. Dividend aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi qaroriga ko‘ra pul mablag‘lari yoki boshqa qonuniy to‘lov vositalari yoxud jamiyatning qimmatli qog‘ozlari bilan to‘lanishi mumkin. Jamiyatning imtiyozli aksiyalari bo‘yicha dividendlarni qimmatli qog‘ozlar bilan to‘lashga yo‘l qo‘yilmaydi. Dividend aksiyadorlar o‘rtasida ularga tegishli aksiyalarning soni va turiga mutanosib ravishda taqsimlanadi[20].

Dividendlarni to‘lash muddati va tartibi jamiyatning ustavida yoki aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi qarorida belgilanadi. Dividendlarni to‘lash muddati shunday qaror qabul qilingan kundan e’tiboran oltmish kundan kech bo‘lmasligi lozim.

Dividendlarni to‘lash chog‘ida birinchi navbatda imtiyozli aksiyalar bo‘yicha, so‘ngra oddiy aksiyalar bo‘yicha dividendlar to‘lanadi. Imtiyozli aksiyalar bo‘yicha qat’iy belgilangan dividendlarni to‘lash uchun yetarli miqdorda foyda mavjud bo‘lgan taqdirda jamiyat mazkur aksiyalarning egalariga dividendlar to‘lashni rad etishga haqli emas. Jamiyat rad etgan taqdirda aksiyadorlar dividendlar to‘lanishini sud tartibida talab qilishi mumkin. Jamiyat yetarli miqdorda foydaga ega bo‘lmagan yoki zarar ko‘rib ishlayotgan taqdirda, imtiyozli aksiyalar

19 https://lex.uz/ru/docs/-2382409
20 Shu manba.

bo‘yicha dividendlar jamiyat tomonidan jamiyatning faqat shu maqsad uchun tashkil etilgan zaxira fondi hisobidan va ushbu fond doirasida to‘lanishi mumkin.[21]

Turizm sohasida aksiyadorlik jamiyati shakli, birinchi navbatda, yirik mehmonxona zanjirlari, aviakompaniyalar, yirik turistik-rekreatsion majmualar hamda davlat ishtirokidagi turistik infratuzilma loyihalari uchun xosdir, chunki bunday loyihalar odatda katta hajmdagi boshlang‘ich investitsiyani talab qiladi va bu mablag‘larni faqat bir yoki bir necha ishtirokchining shaxsiy kapitali hisobidan emas, balki keng doiradagi aksiyadorlar, jumladan institutsional investorlar va, ochiq turdagi AJ holida, oddiy fuqarolar hisobidan jalb qilish maqsadga muvofiq bo‘ladi. Aksiyadorlik jamiyatining boshqaruv tuzilmasi ancha murakkab bo‘lib, odatda aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi, kuzatuv kengashi va ijroiya organidan iborat uch bosqichli tizimni o‘z ichiga oladi, bu esa korporativ boshqaruv sifatini oshiradi, biroq shu bilan birga qaror qabul qilish jarayonini kichik MChJga nisbatan sekinlashtiradi.

Aksiyadorlik jamiyati ochiq yoki yopiq bo‘lishi mumkin. Ochiq aksiyadorlik jamiyatining muassislari tarkibiga kiruvchilarning eng kam soni cheklanmaydi, yopiq aksiyadorlik jamiyatining muassislari esa kamida uch shaxsdan iborat qilib belgilanadi. Jamiyatning har bir muassisi uning aksiyadori bo‘lishi lozim.[22]

Ochiq va yopiq turdagi aksiyadorlik jamiyatlari o‘rtasidagi farq turizm sohasidagi strategik qarorlar uchun alohida ahamiyatga ega. Yopiq turdagi AJ ko‘proq oilaviy yoki hamkorlar doirasidagi yirik turistik biznesni nazorat ostida saqlab qolishni istovchi tadbirkorlar uchun qulay, chunki aksiyalarni uchinchi shaxslarga sotish odatda boshqa aksiyadorlarning roziligini talab qiladi. Ochiq turdagi AJ esa, aksincha, keng jamoatchilikdan kapital jalb qilish, jumladan fond birjasi orqali aksiyalarni joylashtirish imkoniyatini beradi. Bu yo‘l, masalan, yirik milliy ahamiyatga ega turistik-rekreatsion majmuani qurish yoki mavjud mehmonxona zanjirini kengaytirish uchun zarur bo‘lgan katta hajmdagi mablag‘larni jalb qilishda samarali vosita bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Shu sababli AJ shakli, odatda, biznes allaqachon yetarlicha yirik miqyosga yetgan yoki keng ko‘lamli investitsiyalarni jalb qilish zarurati tug‘ilgan bosqichda tanlanadi.

Kooperativ —yuridik shaxs huquqiga ega bo‘lgan, jamoa mulki huquqi asosida o‘ziga qarashli mulkka egalik qiladigan, undan

21 https://lex.uz/ru/docs/-2382409
22 https://lex.uz/ru/docs/-6567

foydalanadigan va uni tasarruf etadigan mustaqil xo‘jalik yurituvchi subyekt kooperativ hisoblanadi[23]. Uning umumiy huquqiy asosi O‘zbekiston Respublikasining 1991-yil 14-iyundagi 295-XII-son “Kooperatsiya to‘g‘risida”gi Qonuni bilan belgilanadi.

O‘zbekiston Respublikasida kooperatsiya jismoniy va yuridik shaxslarning iqtisodiy hamda ijtimoiy faoliyatning turli sohalarida umumiy maqsadlarga erishish uchun tashkiliy jihatdan rasmiylashtirilgan, mulkning shirkat (jamoa) shakliga asoslangan ixtiyoriy birlashmalaridan (kooperativlaridan) iboratdir.

O‘zbekiston Respublikasida aholining mahsulotlar, ishlar va xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish uchun, shuningdek foyda (daromad) olish maqsadida tuziladigan matlubot, ishlab chiqarish va aralash ishlab chiqarish-matlubot kooperativlari amal qiladi.

Kooperatsiya, shuningdek o‘z a’zolarining uy-joy-maishiy va boshqa ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladigan kooperativlarni,(uy-joy-qurish uy joy kooperativlarini, garaj qurish, chorbog‘ qurish va shu kabi kooperativlarni) ham o‘z ichiga oladi.

Kooperativ fuqarolar istagi bilan yoki yuridik shaxslarning tashabbusi bilan mutlaqo ixtiyoriylik asosida tashkil etiladi. Kooperativ a’zolari bo‘lgan fuqarolarning soni uch kishidan kam bo‘lmasligi, matlubot kooperativida (jamiyatida) hamda qishloq xo‘jaligi kooperativida esa yetti kishidan kam bo‘lmasligi kerak.

Kooperativ mustaqil tarzda ham, mulkning har qanday shakliga mansub korxonalar, muassasalar, tashkilotlar huzurida ham tashkil etiladi va faoliyat ko‘rsatadi.

Mulkchilikning har qanday turdagi korxonaning, muassasaning, tashkilotning qaroriga ko‘ra tuziladigan kooperativ yuridik shaxs huquqiga ega bo‘lishi, joriy va hisob-kitob schyotlari ochishi mumkin. Korxona, muassasa, tashkilot shunday turdagi kooperativning ustavini tasdiqlaydi, uning ishlab chiqarish va xo‘jalik faoliyatini nazorat qiladi hamda uning faoliyat natijalari uchun to‘la javobgar bo‘ladi.[24]

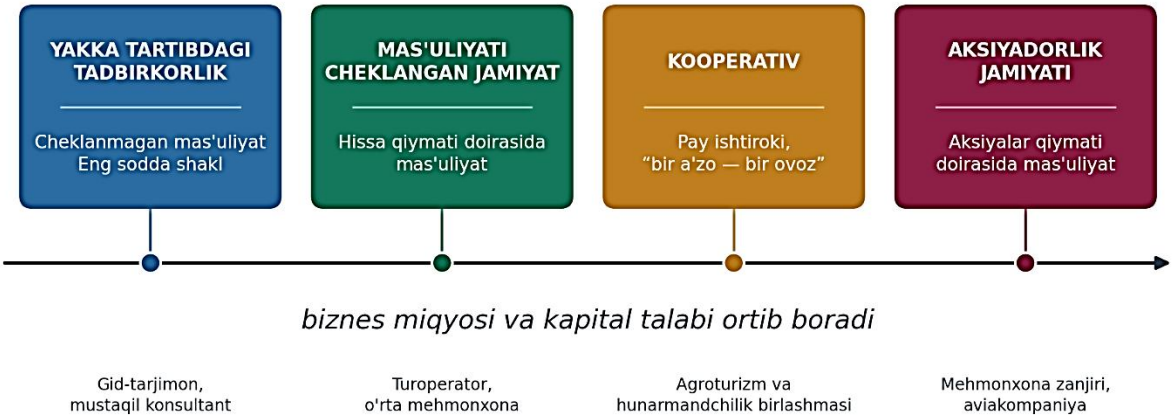
Bu shakl mustaqillikning dastlabki yillaridan buyon amal qilib kelayotgan, ayniqsa qishloq xo‘jaligi va xizmat ko‘rsatish sohalarida chuqur tarixiy ildizlarga ega bo‘lgan tashkiliy-huquqiy institut hisoblanadi. Boshqa tashkiliy-huquqiy shakllardan farqli o‘laroq, kooperativda kapital ishtiroki emas, balki a’zolarning shaxsiy mehnat ishtiroki va o‘zaro tengligi ustuvor tamoyil hisoblanadi. Har bir a’zo,

23 https://lex.uz/uz/docs/-139240
24 https://lex.uz/uz/docs/-139240

qo‘shgan pay hajmidan qat’i nazar, boshqaruvda odatda bir ovozga ega bo‘ladi. Bu xususiyat kooperativni kapitalga asoslangan aksiyadorlik jamiyatidan tubdan farqlantiradi.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida kooperativ shakli, ayniqsa, qishloq joylarida rivojlanayotgan agroturizm va etnoturizm yo‘nalishlarida, hunarmandchilik buyumlari ishlab chiqaruvchi va sotuvchi jamoalarda, shuningdek bir nechta oilaviy mehmon uy egalari birlashib, umumiy marketing va bron qilish tizimini yuritadigan hamkorlik tarmoqlarida amaliy ahamiyat kasb etadi. Bunday kooperativ modeli alohida-alohida faoliyat yurituvchi kichik tadbirkorlarga birgalikda katalog yaratish, umumiy reklama xarajatlarini taqsimlash hamda yirik turoperatorlar bilan muzokara olib borishda kuchliroq pozitsiyaga ega bo‘lish imkonini beradi. Bu, ayniqsa, resurslari cheklangan mahalliy hunarmandlar va kichik oilaviy bizneslar uchun muhim raqobat ustunligini yaratadi.

Kooperativning boshqaruv tizimi ham o‘ziga xos demokratik xususiyatga ega: kooperativ a’zolarining umumiy yig‘ilishi eng oliy boshqaruv organi hisoblanadi va u kooperativ boshqaruvi hamda, zarurat bo‘lganda, kuzatuv kengashini saylaydi. Har bir a’zoning boshqaruvdagi tengligi, ya’ni “bir a’zo — bir ovoz” tamoyili, kooperativni kapital ulushiga qarab ovoz beriladigan xo‘jalik jamiyatlaridan tubdan farqlantiradi va bu tamoyil, ayniqsa, teng huquqli hamkorlik asosida ishlashni istovchi mahalliy jamoalar uchun jozibali bo‘lib qoladi. Shu bilan birga, kooperativ a’zolikdan chiqish huquqiga ega bo‘lib, chiqqan taqdirda unga tegishli pay qiymati qonun hujjatlarida belgilangan tartibda qaytarib beriladi, bu esa a’zolarning moliyaviy manfaatlarini himoya qilishning qo‘shimcha kafolati hisoblanadi.



2.2-rasm. Tashkiliy-huquqiy shakllar: mas’uliyat va miqyos o‘sishi.

2.2-jadval

Tashkiliy-huquqiy shakllarning qiyosiy tavsifi

Shakl	Javobgarlik darajasi	Turizm sohasidagi tipik misol
Yakka tartibdagi tadbirkorlik	Cheklanmagan (shaxsiy mol-mulk bilan)	Gid-tarjimon, mustaqil sayohat konsultanti
Mas'uliyati cheklangan jamiyat	Qo‘shilgan hissa qiymati doirasida	Turoperator, o‘rta hajmdagi mehmonxona
Aksiyadorlik jamiyati	Egalik qilingan aksiyalar qiymati doirasida	Yirik mehmonxona zanjiri, aviakompaniya
Kooperativ	Ustavda belgilangan tartibda, odatda pay miqdori doirasida	Agroturizm va hunarmandchilik birlashmasi

Yuqoridagi jadvalda keltirilgan javobgarlik darajasi mezoni, garchi eng ko‘zga ko‘ringan farq bo‘lsa-da, yagona mezon emas. Amaliyotda tadbirkorlar ko‘pincha boshqaruv tezligi bilan javobgarlik darajasi o‘rtasidagi muvozanatni ham hisobga oladilar. YaTT va oddiy MChJ tez va moslashuvchan qarorlar qabul qilishga imkon bersa, AJning ko‘p bosqichli boshqaruv tizimi qarorlarni sekinlashtiradi, biroq shu bilan birga qo‘shimcha nazorat va shaffoflik mexanizmlarini ta'minlaydi, bu ayniqsa, keng jamoatchilik yoki xorijiy investorlar ishtirokidagi yirik turistik loyihalar uchun muhim ustunlik hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, tashkiliy-huquqiy shaklni tanlash nafaqat huquqiy, balki strategik boshqaruv qarori sifatida ham qaralishi lozim. Amaliyotda tadbirkor biznesining rivojlanish bosqichiga qarab bir shakldan ikkinchisiga o‘tishi ham keng tarqalgan holat hisoblanadi, masalan, yakka tartibdagi tadbirkor sifatida boshlagan gid-tarjimon o‘z mijozlar bazasini kengaytirgach, kichik turfirmani MChJ shaklida ro‘yxatdan o‘tkazishi, keyinchalik esa biznes yanada kattalashib, xorijiy investorlarni jalb qilish zarurati tug‘ilganda, uni aksiyadorlik jamiyatiga aylantirishi mumkin. Shu sababli tashkiliy-huquqiy shakllarni statik emas, balki tadbirkorlik hayotiy siklining turli bosqichlariga mos keluvchi dinamik tanlov sifatida tushunish to‘g‘riroq yondashuv hisoblanadi.

Amaliy nuqtai nazardan, tashkiliy-huquqiy shaklni tanlashda tadbirkor quyidagi savollarga javob berishi tavsiya etiladi: biznes qancha ishtirokchi bilan boshlanmoqda, boshlang‘ich bosqichda qanday moliyaviy tavakkalchilikka tayyorlik bor, kelgusi 3–5 yil ichida qanday

hajmda kapital jalb qilish rejalashtirilmoqda hamda biznes qanday tezlikda kengayishi kutilmoqda. Bunday savollarga aniq javob topish tadbirkorga shoshilinch va keyinchalik qayta koʻrib chiqilishi lozim boʻladigan notoʻgʻri tanlovdan saqlanish imkonini beradi. Shuni ham ta'kidlash joizki, Oʻzbekiston qonunchiligi bir tashkiliy-huquqiy shakldan ikkinchisiga qayta tashkil etilishning (masalan, MChJni AJga aylantirishning) huquqiy mexanizmlarini ham nazarda tutadi, bu esa tadbirkorga oʻz biznesining tashkiliy shaklini uning rivojlanish bosqichiga moslashtirib borish imkonini beradi.

Oʻzbekiston Respublikasi qonunchiligida nazarda tutilgan yakka tartibdagi tadbirkorlik, mas'uliyati cheklangan jamiyat, aksiyadorlik jamiyati va kooperativ shakllari turizm va mehmondoʻstlik sohasidagi turli miqyosdagi va turli xarakterdagi biznes-gʻoyalarni amalga oshirish uchun boy tanlov imkoniyatlarini taqdim etadi. Har bir shaklning oʻziga xos afzalliklari va cheklovlarini chuqur bilish tadbirkorga oʻz loyihasining hozirgi bosqichi va kelajakdagi rivojlanish istiqbollariga eng mos keladigan tashkiliy-huquqiy yechimni ongli ravishda tanlash imkonini beradi. Bunday bilim, ayniqsa, kelajakda mustaqil biznes yuritishni rejalashtirayotgan yoki maslahatchilik faoliyati bilan shugʻullanmoqchi boʻlgan mutaxassislar uchun nazariy bilimdan koʻra koʻproq amaliy zaruratdir, chunki notoʻgʻri tanlangan tashkiliy-huquqiy shakl kelajakda qimmatga tushadigan qayta tashkil etish jarayonlarini yoki hatto moliyaviy yoʻqotishlarni keltirib chiqarishi mumkin.

2.3. Franchise va boshqaruv shartnomasi (management contract), xolding va korporativ tuzilmalar

Oldingi paragrafda tadbirkorlikning asosiy tashkiliy-huquqiy shakllari — yakka tartibdagi tadbirkorlik, mas'uliyati cheklangan jamiyat, aksiyadorlik jamiyati va kooperativ koʻrib chiqilgan edi. Biroq zamonaviy turizm va mehmondoʻstlik biznesida tadbirkorlar koʻpincha yuqoridagi tashkiliy-huquqiy shakllarning oʻzidan tashqari, biznesni kengaytirish va boshqarishning maxsus shartnomaviy modellaridan ham foydalanadilar. Ushbu modellar yuridik shaxs shaklini oʻzgartirmaydi, balki mavjud tashkilotlar oʻrtasidagi huquqiy-iqtisodiy munosabatlarni belgilaydi. Mazkur paragrafda aynan shu modellar — franchayzing, boshqaruv shartnomasi, xolding va korporativ tuzilmalar turizm va mehmondoʻstlik sohasi misolida tahlil qilinadi.

Ushbu modellarning barchasini birlashtiruvchi umumiy gʻoya shundaki, ular biznesni kengaytirishning ikkita klassik yoʻlidan —

mustaqil ravishda organik o‘sish yoki to‘liq birlashishdan farqli, oraliq strategik yechimlarni taklif etadi. Boshqacha aytganda, tadbirkor o‘z brendini, bilimini yoki kapitalini boshqa mustaqil tashkilotlar bilan turli darajadagi hamkorlik shakllari orqali birlashtirishi mumkin, bunda har bir tomon o‘z yuridik mustaqilligini to‘liq yoki qisman saqlab qoladi. Aynan shu moslashuvchanlik franchayzing, boshqaruv shartnomasi va xolding tuzilmalarini zamonaviy turizm sanoatining eng dinamik rivojlanayotgan biznes-modellariga aylantirgan, chunki ular tadbirkorga o‘z resurslari va tavakkalchilikka tayyorlik darajasiga eng mos strategiyani tanlash erkinligini beradi.

O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligida xalqaro amaliyotda **“franchayzing”** deb yuritiladigan model “kompleks tadbirkorlik litsenziyasi shartnomasi”[25] nomi bilan tartibga solinadi. Bu atamashunoslik farqi tasodifiy emas, milliy huquqiy tizim xalqaro tijorat amaliyotidagi tushunchani o‘zining fuqarolik-huquqiy an’analariga moslashtirgan holda qabul qilgan. Ushbu institutning huquqiy asosi Fuqarolik kodeksining 50-bobi, xususan 862–863-moddalarida[26] mustahkamlangan. Qarorga ko‘ra, kompleks tadbirkorlik litsenziyasi shartnomasi bo‘yicha bir taraf (litsenziar) ikkinchi tarafga (litsenziatga) haq evaziga o‘zining firma nomidan, qo‘riqlanadigan tijorat axborotidan, shuningdek shartnomada nazarda tutilgan tovar belgisi, xizmat ko‘rsatish belgisi va boshqa mutlaq huquqlarga kiruvchi obyektlardan litsenziatning tadbirkorlik faoliyatida foydalanish huquqini beruvchi mutlaq huquqlar kompleksini taqdim etish majburiyatini oladi. Shartnoma yozma shaklda tuzilishi va litsenziarni ro‘yxatga olgan organda davlat ro‘yxatidan o‘tkazilishi shart. Ushbu talabga rioya qilmaslik shartnomaning haqiqiy emasligiga olib keladi. 2022-yil 24-iyundagi Vazirlar Mahkamasining 346-son qarori bilan franchayzing shartnomalarini davlat ro‘yxatidan o‘tkazish tartibi to‘liq elektron shaklga o‘tkazildi, bu esa jarayonni sezilarli darajada soddalashtirdi.

Litsenziar — franshizing shartnomasi bo‘yicha taraf, litsenziatga kompleks mutlaq huquqlarni haq evaziga foydalanish uchun beruvchi kompleks mutlaq huquqlar (litsenziya kompleksi)ning huquqiy egasi;

Litseiziat — franshizing shartnomasi bo‘yicha taraf, litsenziarning kompleks mutlaq huquqlaridan tadbirkorlik faoliyati uchun huquqiy foydalanuvchi;

25 https://lex.uz/docs/-6080481
26 https://lex.uz/docs/180550

Franshizing shartnomasi — bir taraf (litsenziar) ikkinchi tarafga (litsenziatga) haq evaziga litsenziarning firma nomidan hamda qo‘riqlanadigan tijorat axborotidan, shuningdek, shartnomada nazarda tutilgan mutlaq huquqlarga kiruvchi boshqa obyektlardan (tovar belgisi, xizmat ko‘rsatish belgisi va ixtirolar hamda boshqalardan) litsenziatning tadbirkorlik faoliyatida foydalanish huquqini o‘z ichiga oladigan mutlaq huquqlar kompleksini (litsenziya kompleksi) berish majburiyatini yuklaydigan shartnoma.[27]

Franchayzing modelining mohiyati shundaki, franchayzi (litsenziat) o‘z mustaqil yuridik maqomini saqlab qolgan holda, franchayzer (litsenziar)ning tanish brendi, sinalgan biznes-jarayonlari va texnologik ko‘magi ostida faoliyat yuritadi. Bu munosabat, odatda, bir martalik *dastlabki badal* (franchayzing to‘lovi) hamda davriy *royalti to‘lovlari* — tushumdan ajratmalar yoki qat’iy belgilangan davriy to‘lovlar shaklida moliyalashtiriladi. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida franchayzing ayniqsa xalqaro mehmonxona zanjirlari va tez ovqatlanish tarmoqlarining mahalliy bozorlarga kirib kelishida keng qo‘llaniladi. Mahalliy tadbirkor xalqaro brendning nomi, rezervatsiya tizimi, sifat standartlari va xodimlarni o‘qitish dasturidan foydalanish huquqini sotib oladi, biroq mehmonxona binosi va operatsion faoliyatning aksariyat qismi mahalliy franchayzi tomonidan moliyalashtiriladi va boshqariladi. Bunday model xalqaro brendga o‘z tarmog‘ini mahalliy kapital va bilim hisobidan tez kengaytirish imkonini bersa, mahalliy tadbirkorga esa tanilgan brend ostida ishlash orqali mijozlar ishonchini tezroq qozonish imkonini beradi.

Franchayzingning turizm sohasidagi amaliy ahamiyati yana shundaki, u kichik va o‘rta biznes uchun “tayyor biznes-model” xarid qilish imkoniyatini yaratadi. Bu ayniqsa tajribasi yetarli bo‘lmagan, biroq kapitalga ega bo‘lgan yangi tadbirkorlar uchun jozibali variant hisoblanadi, chunki ular nolinchi bosqichdan mustaqil biznes-model ishlab chiqish bilan bog‘liq tavakkalchilikni kamaytiradilar. Shu bilan birga, franchayzi o‘z mustaqilligining bir qismidan voz kechishi, franchayzer belgilagan qat’iy standartlar va nazorat tizimiga bo‘ysunishi hamda davriy to‘lovlarni muntazam amalga oshirishi zarurligini ham hisobga olishi lozim.

To‘lov tuzilmasi nuqtai nazaridan franchayzing shartnomasi odatda uch turdagi to‘lovni nazarda tutadi: dastlabki (bir martalik) badal, davriy royalti to‘lovlari hamda, ba’zi hollarda, franchayzer tomonidan yetkazib beriladigan mahsulot yoki materiallarning ulgurji narxlariga qo‘shilgan

27 Shu manba.

ustama. Dastlabki badal franchayzerning brend qiymati, biznes-jarayonlarni ishlab chiqish xarajatlari hamda dastlabki o‘qitish xizmatlarini qoplashga xizmat qilsa, davriy royalti franchayzerning uzluksiz qo‘llab-quvvatlashi, marketing kampaniyalari va tizim yangilanishlari evaziga to‘lanadi. Bunday to‘lov tizimi ikkala tomon uchun ham manfaatli motivatsiya yaratadi: franchayzer franchayzining muvaffaqiyatidan manfaatdor bo‘ladi, chunki uning daromadi ko‘p jihatdan franchayzi tushumiga bog‘liq bo‘ladi.

Shuni ham ta’kidlash lozimki, O‘zbekistonda franchayzing modeli hali nisbatan yosh hodisa hisoblanadi va uning to‘liq salohiyati hanuz to‘liq ro‘yobga chiqmagan. Ayrim mahalliy kompaniyalar, jumladan davlat ishtirokidagi yirik xizmat ko‘rsatish tashkilotlari, so‘nggi yillarda o‘z faoliyat modelini franchayzing asosida kengaytirishga urinishlar boshlagan, biroq bunday jarayonlar amaliyotda raqobat qonunchiligiga muvofiqlik, shartnoma shartlarining shaffofligi va franchayzilar tanlovining ochiqligi kabi qo‘shimcha huquqiy talablarga rioya etilishini talab qiladi. Bu, o‘z navbatida, franchayzing sohasidagi huquqiy va institutsional infratuzilmaning yanada takomillashtirilishi zarurligini ko‘rsatadi.

Boshqaruv shartnomasi (management contract) franchayzingdan tubdan farq qiluvchi yana bir keng tarqalgan model bo‘lib, uning mohiyati mulkchilik va operatsion boshqaruv funksiyalarini bir-biridan ajratishdan iborat. Ushbu model bo‘yicha mehmonxona yoki boshqa turistik obyektning egasi (investor yoki mulkdor kompaniya) binoni quradi yoki sotib oladi va uning moliyaviy egasi bo‘lib qoladi, biroq operatsion boshqaruvni ixtisoslashgan boshqaruv kompaniyasiga topshiradi. Boshqaruv kompaniyasi kundalik faoliyatni xodimlarni yollash va boshqarish, sifat standartlarini ta’minlash, marketing va bron qilish tizimlarini yuritish, moliyaviy hisobotni yuritishni o‘z zimmasiga oladi. Buning evaziga odatda umumiy daromaddan foizli haq (boshqaruv haqi) hamda ba’zan operatsion foydadan qo‘shimcha rag‘batlantiruvchi to‘lov oladi.

Franchayzing va boshqaruv shartnomasi o‘rtasidagi asosiy farq shundaki, franchayzingda franchayzi o‘z biznesini mustaqil boshqaradi va faqat brend hamda standartlardan foydalanadi, boshqaruv shartnomasida esa mulkdor operatsion boshqaruvni butunlay tashqi kompaniyaga topshiradi va kundalik qarorlar qabul qilishda deyarli ishtirok etmaydi. Bu farq moliyaviy tavakkalchilik taqsimotida ham namoyon bo‘ladi: boshqaruv shartnomasida barcha operatsion va moliyaviy tavakkalchilik

mulkdor zimmasida qoladi, boshqaruv kompaniyasi esa, qoida tariqasida, faqat o‘z xizmati sifatiga javobgar bo‘ladi. Turizm sohasida bu model, ayniqsa, yirik xalqaro mehmonxona brendlari mahalliy investorlar tomonidan qurilgan binolarni professional darajada boshqarishni o‘z zimmasiga olgan holatlarda keng qo‘llaniladi. Bunday yondashuv mahalliy investorga xalqaro darajadagi operatsion tajriba va brend obro‘sidan foydalanish imkonini beradi, xalqaro operatorga esa o‘z kapitalini binoga bog‘lamasdan turib tarmog‘ini kengaytirish imkonini yaratadi.

Boshqaruv shartnomasining to‘lov tuzilmasi odatda ikki qatlamli bo‘ladi: *asosiy boshqaruv haqi* (umumiy tushumning belgilangan foizi sifatida hisoblanadi) hamda *rag‘batlantiruvchi boshqaruv haqi* (operatsion foyda yoki belgilangan samaradorlik ko‘rsatkichlariga erishilgan taqdirda to‘lanadi). Bunday ikki qatlamli tizim boshqaruv kompaniyasini nafaqat tushumni oshirishga, balki xarajatlarni samarali boshqarish va umumiy operatsion samaradorlikni ta’minlashga ham undaydi. Shartnoma muddati, odatda, uzoq muddatli, ko‘pincha 10 yildan 20 yilgacha bo‘lib belgilanadi, chunki mehmonxona biznesida barqaror operatsion natijalarga erishish va investitsiyalarni oqlash uchun uzoq muddatli istiqbol zarur. Shu bilan birga, shartnomada mulkdorning ma’lum nazorat vakolatlarini saqlab qolishi, masalan yillik byudjetni tasdiqlash yoki strategik qarorlarni ko‘rib chiqishda ishtirok etish huquqi ham ko‘zda tutilishi mumkin, bu esa boshqaruv shartnomasini to‘liq nazoratdan voz kechish emas, balki nazoratning muvozanatlashgan taqsimoti sifatida tavsiflashga imkon beradi.

Turizm sohasida boshqaruv shartnomasi modelining o‘sishiga bir qancha omillar sabab bo‘lmoqda. *Birinchidan,* ko‘chmas mulk investorlari (jumladan pensiya fondlari va investitsiya fondlari) mehmonxona operatsion faoliyati bilan bevosita shug‘ullanishni istamaydilar, ular uchun mehmonxona binosi barqaror daromad keltiruvchi aktiv sifatida qiziq, operatsion boshqaruv esa ixtisoslashgan tashkilotlarga topshiriladi. *Ikkinchidan,* xalqaro mehmonxona brendlari o‘z kapitalini yangi binolar qurishga emas, balki brend va operatsion tizimlarini rivojlantirishga yo‘naltirishni afzal ko‘rmoqda, bu esa ularga o‘z tarmog‘ini minimal kapital xarajatlar bilan tezroq kengaytirish imkonini beradi.

Biznes kattalashib, bir nechta yuridik shaxsni birlashtirish zarurati tug‘ilganda, tadbirkorlar odatda **xolding** tuzilmasini shakllantiradilar.

Aktivlari tarkibiga boshqa korxonalarning aksiyalari nazorat paketlari kiradigan aksiyadorlik jamiyati **xolding** hisoblanadi. Aksiyalar (paylar, ulushlar)ning nazorat paketi o‘zida korxona sarmoyasida qatnashishning istalgan shaklini ifodalaydi. Aksiyalarning nazorat paketi mavjudligi to‘g‘risidagi qaror ta’sis hujjatlarining xususiyatlari va korxona sarmoyasi tuzilmasi hisobga olingan holda monopoliyaga qarshi organ tomonidan qabul qilinadi. Aksiyalarining nazorat paketlari xolding aktivlariga kiruvchi korxona sho‘ba korxona hisoblanadi. Sho‘ba korxonalar mustaqil yuridik shaxs hisoblanadi.[28]

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida xolding tuzilmasi, odatda, biznes bir nechta yo‘nalishni, masalan, mehmonxona operatsiyalari, restoran tarmog‘i, transport xizmatlari va turoperatorlik faoliyatini birlashtirgan holda diversifikatsiyalangan holatda rivojlangan bosqichda shakllanadi. Bunday tuzilmada bosh kompaniya strategik boshqaruv, brend siyosati va moliyaviy resurslarni taqsimlash funksiyalarini bajaradi, sho‘ba kompaniyalar esa o‘zlariga tegishli aniq operatsion yo‘nalishlarda mustaqil yuridik shaxs sifatida faoliyat yuritadilar. Xolding tuzilmasining afzalligi shundaki, u risklarni yuridik shaxslar o‘rtasida taqsimlashga imkon beradi, masalan, bitta sho‘ba kompaniya moliyaviy qiyinchilikka duch kelgan taqdirda, bu holat avtomatik ravishda boshqa sho‘ba kompaniyalar yoki bosh kompaniyaning moliyaviy holatiga ta’sir qilmaydi, chunki har bir yuridik shaxs o‘z majburiyatlari bo‘yicha alohida javobgar bo‘ladi.

Xolding tuzilmasining yana bir muhim amaliy afzalligi soliq va moliyaviy rejalashtirish imkoniyatlari bilan bog‘liq: bosh kompaniya turli sho‘ba kompaniyalar o‘rtasida resurslarni, jumladan investitsiya kapitalini, samarali taqsimlashi, rentabelligi past bo‘lgan yo‘nalishlarni rentabelligi yuqori yo‘nalishlar hisobidan qo‘llab-quvvatlashi hamda umumiy brend ostida markazlashtirilgan marketing va xodimlarni tayyorlash tizimini yuritishi mumkin. Shu bilan birga, xolding tuzilmasini boshqarish sezilarli darajada murakkab huquqiy va buxgalteriya infratuzilmasini talab qiladi, chunki har bir sho‘ba kompaniya alohida buxgalteriya hisobini yuritishi, o‘z soliq majburiyatlarini bajarishi hamda konsolidatsiyalashgan moliyaviy hisobotni shakllantirishda ishtirok etishi zarur. Shu sababli xolding tuzilmasiga o‘tish, odatda, biznes allaqachon yetarlicha yirik miqyosga yetgan va bir nechta yo‘nalishda barqaror faoliyat yuritayotgan bosqichda amalga oshiriladi.

28 lex.uz/docs/-431159

Korporativ tuzilmalar tushunchasi xoldingdan kengroq bo‘lib, u nafaqat mulkiy nazoratga, balki turli shaklda birlashgan kompaniyalar o‘rtasidagi strategik hamkorlikni ham qamrab oladi. Bunga qo‘shma korxonalar (joint venture), strategik ittifoqlar hamda turistik klasterlar bir hududda joylashgan mehmonxona, restoran, transport va ekskursiya xizmati ko‘rsatuvchi turli mustaqil kompaniyalarning umumiy marketing va sifat standartlari asosida norasmiy yoki shartnomaviy hamkorligi misol bo‘la oladi. Bunday klasterlashuv, ayniqsa, wellness va rekreatsion turizm infratuzilmasini rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki u alohida kichik tadbirkorlarga yaxlit va yuqori sifatli turistik mahsulot yaratish uchun resurslarini birlashtirish imkonini beradi.

Qo‘shma korxona (joint venture) modeli, xususan, xorijiy investorlar bilan mahalliy tadbirkorlar o‘rtasidagi hamkorlikda alohida ahamiyat kasb etadi. Bunday modelda ikki yoki undan ortiq mustaqil kompaniya birgalikda yangi yuridik shaxs odatda mas’uliyati cheklangan jamiyat yoki aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etadi, unda har bir tomon o‘z ulushiga muvofiq kapital, texnologiya yoki bozor bilimini kiritadi. Turizm sohasida bu, masalan, xorijiy mehmonxona operatorining brend va operatsion tajribasini, mahalliy hamkorning esa yer uchastkasi, qurilish ruxsatnomalari va mahalliy bozor bilimini birlashtirgan qo‘shma loyihalarda namoyon bo‘ladi. Strategik ittifoqlar esa, o‘z navbatida, yuridik shaxs tashkil etmasdan turib, masalan qo‘shma marketing kampaniyalari, o‘zaro mijozlar almashinuvi dasturlari yoki birgalikdagi bron qilish tizimlari orqali amalga oshiriladigan, nisbatan yengilroq hamkorlik shaklidir.

2.3-jadval

Franchayzing, boshqaruv shartnomasi va xolding tuzilmalarining qiyosiy tavsifi

Model	Mulkchilik va boshqaruv taqsimoti	Asosiy huquqiy asos
Franchayzing (kompleks tadbirkorlik litsenziyasi)	Franchayzi mulkdor va operator, franchayzer faqat brend va standartlarni beradi	Fuqarolik kodeksi 862–863-moddalari, VM 346-son qarori
Boshqaruv shartnomasi	Mulkdor moliyalashtiradi, boshqaruv kompaniyasi operatsion boshqaradi	Fuqarolik kodeksining shartnomaviy majburiyatlarga oid umumiy qoidalari

Model	Mulkchilik va boshqaruv taqsimoti	Asosiy huquqiy asos
Xolding tuzilma	Bosh kompaniya shu'ba jamiyatlar ustav fondidagi ulush orqali nazorat qiladi	Fuqarolik kodeksining sho'ba va qaram xo'jalik jamiyatlariga oid qoidalari

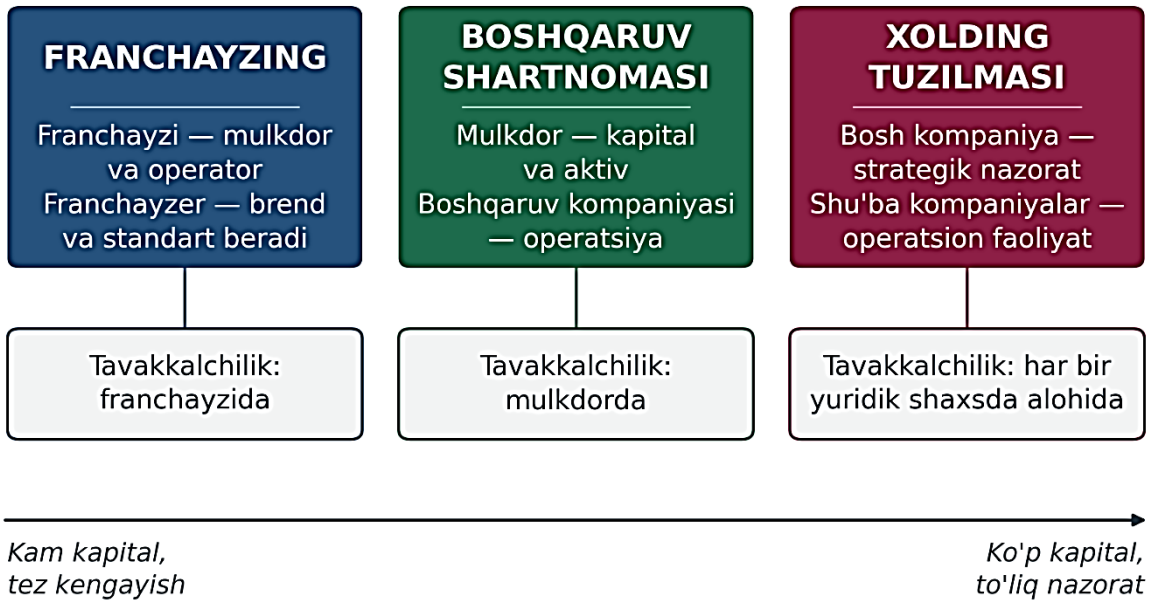
Turizm sohasida franchayzing, boshqaruv shartnomasi va xolding tuzilmalarini tanlashda tadbirkor bir nechta strategik omillarni hisobga olishi lozim:

mavjud kapital hajmi (xolding tuzilmasi yirik kapitalni talab qiladi, franchayzing esa nisbatan kam boshlang'ich mablag' bilan brend ostida ishlash imkonini beradi),

operatsion tajriba darajasi (boshqaruv shartnomasi tajribasi yetarli bo'lmagan mulkdor uchun professional boshqaruvni jalb qilish imkonini beradi),

nazoratni saqlab qolish istagi (xolding tuzilmasi to'liq nazoratni saqlashga imkon bersa, franchayzing va boshqaruv shartnomasi nazoratning bir qismidan voz kechishni talab qiladi)

hamda *kengayish sur'ati bo'yicha maqsadlar* (franchayzing eng tez kengayish sur'atini ta'minlaydi, chunki u boshqa tadbirkorlarning kapitali hisobidan amalga oshiriladi).



2.3-rasm. Biznesni kengaytirish modellari: nazorat va tavakkalchilik taqsimoti.

Franchayzing, boshqaruv shartnomasi va xolding tuzilmalari turizm va mehmondo'stlik biznesini kengaytirish va professional darajada

boshqarishning uch xil strategik yo‘lini taqdim etadi. Franchayzing brend va bilimni tez tarqatish vositasi bo‘lsa, boshqaruv shartnomasi mulkchilik va boshqaruv mahoratini samarali taqsimlash imkonini beradi, xolding tuzilmasi esa yirik, diversifikatsiyalangan biznes imperiyalarini shakllantirish va tavakkalchilikni yuridik shaxslar o‘rtasida taqsimlash uchun xizmat qiladi. Bu uchala model ham, ilgari ko‘rib chiqilgan asosiy tashkiliy-huquqiy shakllardan farqli o‘laroq, statik emas, balki dinamik — ular tadbirkorlik biznesining o‘sish strategiyasiga qarab moslashtiriladigan vositalardir.

Mamlakatimiz turizm sohasi uchun bu modellarning barchasi hali kengroq amaliy imkoniyatlar ochilishi mumkin bo‘lgan istiqbolli yo‘nalishlar hisoblanadi. Xalqaro mehmonxona brendlarining faol kirib kelishi, mahalliy tadbirkorlik salohiyatining o‘sishi hamda huquqiy-institutsional infratuzilmaning izchil takomillashtirilishi ushbu murakkab biznes-modellarning kelgusi yillarda yanada keng qo‘llanilishi uchun zamin yaratmoqda. Shu sababli bo‘lajak mutaxassislar ushbu modellarning huquqiy mohiyati va amaliy qo‘llanilish xususiyatlarini chuqur bilishi, kelajakda turizm sohasidagi murakkab biznes-loyihalarni ilmiy asoslangan tarzda tahlil qilish va boshqarish imkonini beradi.

2.4. Startaplar va innovatsion kompaniyalar

So‘nggi o‘n yillikda jahon iqtisodiyotida, jumladan turizm va mehmondo‘stlik sohasida ham, tubdan boshqacha mantiqqa asoslangan tadbirkorlik shakli — startap tobora katta ahamiyat kasb etmoqda. Bunday tadbirkorlik shakli o‘z mohiyatiga ko‘ra oldindan bashoratlab bo‘lmaydigan, ammo muvaffaqiyat qozongan taqdirda an’anaviy biznesga qaraganda ancha tezroq va kattaroq miqyosda o‘sish imkoniyatini beruvchi modeldir.

Startap — bu odatda yuqori noaniqlik va tavakkalchilik sharoitida faoliyat yurituvchi, takrorlanuvchi va masshtablanuvchi biznes-modelni izlash jarayonidagi yosh kompaniya yoki loyihadir. Ushbu ta’rifning har bir elementi startapni an’anaviy tadbirkorlikdan ajratib turadigan muhim xususiyatlarni o‘zida mujassam etadi.

Birinchidan, “yuqori noaniqlik” startapning odatda hali sinalmagan, bozorda o‘z samaradorligini to‘liq isbotlamagan g‘oya asosida ish boshlashini anglatadi. Bu, ilgari ko‘rib chiqilgan an’anaviy tadbirkorlik shakllaridan farqli o‘laroq, muvaffaqiyat ehtimoli oldindan aniq bo‘lmagan sharoitda faoliyat yuritishni bildiradi.

Ikkinchidan, “masshtablanuvchi biznes-model” startapning asosiy maqsadi mahalliy yoki tor doiradagi barqaror daromad emas, balki qisqa muddat ichida keskin o‘sish va, ko‘pincha, xalqaro bozorlarga chiqish ekanligini ko‘rsatadi.

Uchinchidan, startaplar odatda venchur kapital — yuqori tavakkalchilikka tayyor bo‘lgan maxsus investorlar mablag‘i hisobidan moliyalashtiriladi, chunki bunday loyihalar an’anaviy bank kreditlash mezonlariga, qoida tariqasida, mos kelmaydi.

Startap va an’anaviy kichik biznes o‘rtasidagi farqni yanada aniqroq tushunish uchun ularni bir necha mezon bo‘yicha solishtirish foydali. An’anaviy kichik biznes, masalan yangi ochilgan restoran yoki mehmon uy, odatda sinalgan va bashoratlanadigan biznes-modelga asoslanadi, uning o‘sish sur’ati chiziqli va nisbatan sekin bo‘ladi, moliyalashtirish esa asosan tadbirkorning shaxsiy mablag‘lari yoki bank krediti hisobidan amalga oshiriladi. Startap esa, aksincha, hali sinalmagan yoki yangi kombinatsiyadagi g‘oyaga asoslanadi, uning maqsadi eksponensial (keskin tezlashuvchi) o‘sishga erishish bo‘lib, bu jarayonda ko‘p sonli muvaffaqiyatsizlik ehtimoli ham yuqori hisoblanadi. Aynan shu yuqori tavakkalchilik yuqori daromad nisbati venchur investorlarni startaplarga mablag‘ kiritishga undaydi, chunki ular o‘nlab loyihaga sarmoya kiritib, ularning faqat bir nechtasining muvaffaqiyati qolgan barcha yo‘qotishlarni qoplashi va katta foyda keltirishi mumkinligini hisobga oladilar.

Innovatsion kompaniya tushunchasi startapga yaqin, biroq undan kengroq bo‘lib, u nafaqat yangi tashkil etilgan, balki allaqachon barqaror faoliyat yurituvchi, ammo o‘z mahsulot yoki xizmatlarini tizimli ravishda yangi texnologiyalar, ilmiy natijalar yoxud original tashkiliy yechimlar asosida takomillashtirib boruvchi kompaniyalarni ham qamrab oladi. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 24-iyuldagi O‘RQ-630-son “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida”gi Qonuniga muvofiq: “innovatsion faoliyat — yangi ishlanmalarni tashkil etish, shuningdek ishlab chiqarish sohasida ularning o‘tkazilishi va amalga oshirilishini ta’minlash bo‘yicha faoliyat” [29] sifatida belgilanadi.

Innovatsion faoliyat subyektlari quyidagilardan iborat:

innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi jismoniy shaxslar;

innovatsion faoliyat sohasidagi yagona davlat siyosatini amalga oshirishda ishtirok etuvchi davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlari va boshqa tashkilotlar;

29 https://lex.uz/docs/-4910391

tashkiliy-huquqiy shaklidan va mulkchiligidan qat’i nazar, yangi ishlanmalarni yaratadigan, joriy etadigan va innovatsiyalardan foydalanadigan ilmiy, ilmiy-tadqiqot, oliy ta’lim, ishlab chiqarish tashkilotlari va boshqa tashkilotlar;

innovatsiyalar ishlab chiqaruvchilar va foydalanuvchilar manfaatlarini ifodalovchi va himoya qiluvchi nodavlat notijorat tashkilotlari;

innovatsion faoliyat jarayonida amalga oshiriladigan va foydalaniladigan intellektual mulk obyektlariga bo‘lgan huquq egalari;

innovatsion faoliyatga investitsiya qilishni amalga oshiruvchi investorlar va tadbirkorlik subyektlari.[30]

Innovatsion faoliyat ilmiy va (yoki) ilmiy-texnikaviy natijalarni amaliyotda qo‘llashga, shuningdek yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, texnologiya, xizmat yaratishga qaratilgan faoliyat Shu nuqtai nazardan, barcha startaplar innovatsion kompaniya hisoblanishi mumkin, biroq har bir innovatsion kompaniya startap emas, masalan, o‘z ish jarayonlarini raqamlashtirgan yirik va barqaror turoperator kompaniya innovatsion faoliyat yuritadi, biroq u yuqori noaniqlik va venchur moliyalashtirishga xos startap xususiyatlariga ega emas. Boshqacha aytganda, “startap” va “innovatsion kompaniya” tushunchalari o‘rtasidagi munosabatni to‘plam nazariyasi tilida ifodalasak, startaplar to‘plami innovatsion kompaniyalar to‘plamining tarkibiy qismi hisoblanadi, ammo bu ikki tushuncha to‘liq mos kelmaydi.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda startap va innovatsion tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashning izchil huquqiy-institutsional tizimi shakllantirilmoqda. 2026-yil 11-fevralda qabul qilingan PQ-59-son “Startaplarni qo‘llab-quvvatlashning kompleks ekotizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori ushbu yo‘nalishdagi eng yirik va tizimli hujjat hisoblanadi. Ushbu qaror startap loyihalarni g‘oyadan tortib xalqaro bozorlarga chiqarishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarda institutsional, moliyaviy va infratuzilmaviy qo‘llab-quvvatlashni nazarda tutadi hamda to‘rt bosqichli milliy startap ekotizimini joriy etadi:

g‘oyani shakllantirish,

loyihani ishlab chiqish,

loyihani ishga tushirish,

va uni masshtablashtirish (eksport qilish).

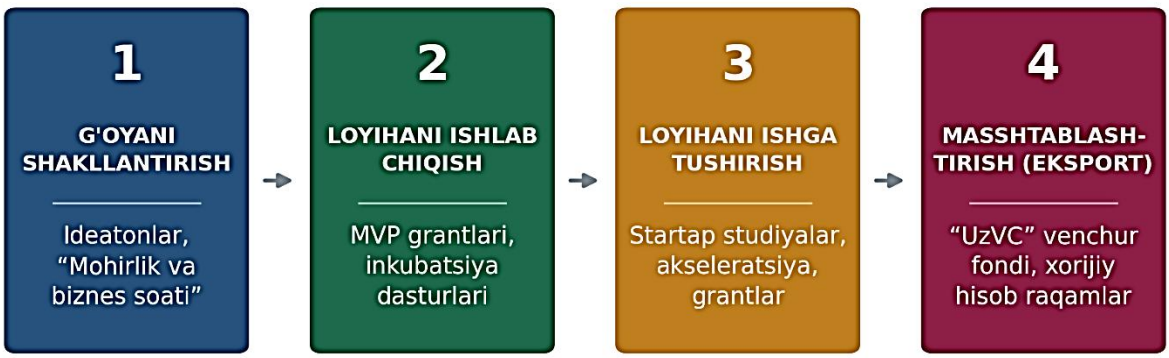
Qarorda 2030-yilga qadar erishilishi lozim bo‘lgan aniq maqsadli ko‘rsatkichlar ham belgilangan: startap loyihalar sonini 5 000 taga

30 shu manba

yetkazish, jalb qilingan venchur investitsiyalar hajmini 2 milliard AQSH dollariga oshirish hamda 20 000 dan ortiq yangi ish o‘rni yaratish.

Ushbu qarordan oldin ham startap va venchur moliyalashtirish sohasida muhim me’yoriy-huquqiy hujjatlar qabul qilingan edi, jumladan 2024-yil 14-oktabrdagi “Startap loyihalar va venchur moliyalashtirish ekotizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-357-son Qarori, unga ko‘ra davlat startap loyihalarni moliyalashtirish uchun grant mablag‘lari ajratish tizimini shakllantirdi hamda “UzVC” nomli milliy venchur fondini tashkil etdi.

Bu ikki hujjat 2024-yildagi PQ-357-son va 2026-yildagi PQ-59-son qarorlar — birgalikda O‘zbekistonda startap ekotizimini institutsional shakllantirishning izchil ikki bosqichli jarayonini tashkil etadi: birinchisi asosiy moliyaviy va institutsional vositalarni yaratsa, ikkinchisi ularni yaxlit va tizimli ekotizimga birlashtiradi. PQ-59-son qarorga muvofiq, “UzVC” fondiga 2026–2027-yillarda respublika byudjeti hisobidan teng miqdorlarda jami 100 milliard so‘m ajratilishi belgilangan. Bundan tashqari, startap ekotizimi ishtirokchilari uchun o‘quv kurslari, akseleratsiya va inkubatsiya dasturlarida ishtirok etish xarajatlarining yarmigacha (20 ming AQSH dollaridan oshmagan miqdorda) qoplanishi, shuningdek startap studiyalar va inkubatsiya markazlarini tashkil etish uchun besh yilgacha muddatga besh milliard so‘mgacha foizsiz qarz ajratilishi nazarda tutilgan.



2.4-rasm. Milliy startap ekotizimining to‘rt bosqichi.

Institutsional infratuzilma nuqtai nazaridan, Toshkent shahridagi Axborot texnologiyalari parki (IT Park) startap va innovatsion kompaniyalarni qo‘llab-quvvatlovchi asosiy maydoncha vazifasini bajaradi, u rezidentlarga soliq va bojxona imtiyozlari, moliyaviy-konsultatsiya hamda yuridik yordam xizmatlarini taqdim etadi. PQ-59-son qarorga muvofiq, IT Park huzurida maxsus Moliyaviy konsultatsiya

va yuridik yordam xizmati tashkil etilishi ham belgilangan, bu esa startap asoschilariga shartnoma tuzish, intellektual mulkni himoya qilish va investitsiya jalb qilish jarayonlarida amaliy yordam berishga xizmat qiladi. Shuningdek, mamlakat bo‘ylab hokimlar rahbarligida hududiy startap klublari tashkil etilib, mahalliy tashabbuskorlarga amaliy ko‘mak ko‘rsatilmoqda, bu esa startap ekotizimining faqat poytaxt bilan chegaralanmasligini ta’minlashga qaratilgan.

Davlat tomonidan tashkil etilgan “UzVC” milliy venchur fondi bilan bir qatorda, so‘nggi yillarda O‘zbekistonda xususiy va aralash venchur fondlari tarmog‘i ham shakllana boshlagan, jumladan “Aloqa Ventures”, “United Ventures” va “IT Park Ventures” kabi davlat ulushi mavjud bo‘lgan fondlar. Dealroom.co hisoboti natijalariga ko‘ra, O‘zbekiston venchur investitsiyalarining o‘sish sur’atlari bo‘yicha dunyoda birinchi o‘rinni egalladi.

O‘sha manba ma’lumotlariga ko‘ra, 2026-yilning birinchi yarmida O‘zbekistonda venchur investitsiyalari hajmi o‘tgan yilning shu davriga nisbatan bir necha barobar (taxminan 5,4 marta) oshgan va o‘sish sur’ati bo‘yicha mamlakat yetakchi o‘rinlardan birini egallagan. Bunday yuqori foizli o‘sishni talqin qilishda dastlabki bazaning juda past bo‘lganini hisobga olish zarur: mutlaq hajm bo‘yicha milliy venchur bozori yetakchi mamlakatlar ko‘rsatkichlaridan hamon sezilarli darajada ortda qolmoqda. Shunga qaramay, bu dinamika mamlakatning innovatsion rivojlanish va texnologik tadbirkorlik sohasidagi mintaqaviy yetakchiligini tasdiqlaydi.

Dealroom.co — startaplar, venchur investitsiyalar va texnologik ekotizimga ixtisoslashgan dunyoning yetakchi tahliliy platformalaridan biri. Investorlar, hukumatlar va xalqaro moliya institutlari uning ma’lumotlaridan keng foydalanadilar.[31]

Mutaxassislarning bahosiga ko‘ra, mamlakatdagi venchur kapital bozori hajmi so‘nggi yillarda sezilarli darajada o‘sib, avvalgi 10–20 million AQSH dollari darajasidan bugungi kunda taxminan 150 million AQSH dollariga yetgan. Bunday o‘sish tendensiyasi, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, eng yuqori bozor qiymatiga ega bo‘lgan kompaniyalarning katta qismi aynan venchur kapital hisobidan moliyalashtirilganligi bilan izohlanadi, bu esa venchur moliyalashtirish mexanizmining startap ekotizimidagi strategik ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasi, o‘zining raqamli texnologiyalarga yuqori moslashuvchanligi tufayli, startap va innovatsion tadbirkorlik uchun ayniqsa unumdor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Jahon

[31] https://uza.uz/en/posts/uzbekistan-leads-the-growth-rate-of-venture-capital-investments_883652

amaliyotida “travel-tech” deb ataluvchi yo‘nalish sayohat va mehmondo‘stlik sohasiga ixtisoslashgan texnologik startaplar global startap ekotizimining eng jadal rivojlanayotgan segmentlaridan biriga aylangan. Bunday startaplar odatda quyidagi yo‘nalishlarda faoliyat yuritadi: onlayn bron qilish va narxlarni taqqoslash platformalari, sun’iy intellektga asoslangan sayohat rejalashtirish yordamchilari va chatbotlar, virtual va kengaytirilgan reallik (AR/VR) texnologiyalariga asoslangan virtual sayohat va muzey tajribalari, mahalliy tur va tajribalarni bron qilish platformalari (mahalliy gidlar va hunarmandlarni sayohatchilar bilan bevosita bog‘lovchi), shuningdek mehmonxonalar uchun mo‘ljallangan smart-boshqaruv va energiya samaradorligi tizimlari.

2.4-jadval

Milliy startap ekotizimining to‘rt bosqichi va tayanch qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari

Bosqich	Mazmuni	Qo‘llab-quvvatlash mexanizmi
G‘oyani shakllantirish	Muammoni aniqlash va dastlabki biznes-g‘oyani ishlab chiqish	“Mohirlik va biznes soati”, ideatonlar, maktab tanlovlari
Loyihani ishlab chiqish	Namunaviy model (MVP) va biznes-modelni yaratish	MVP grantlari, inkubatsiya dasturlari
Loyihani ishga tushirish	Kompaniyani ro‘yxatdan o‘tkazish va bozorga chiqarish	Startap studiyalar, akseleratsiya dasturlari, grantlar
Masshtablashtirish (eksport)	Xalqaro bozorlarga chiqish va investitsiya jalb qilish	“UzVC” venchur fondi, xorijiy hisob raqamlariga yengillik

Travel-tech startaplarining o‘ziga xos jozibadorligi shundaki, ular nisbatan kam boshlang‘ich kapital bilan ishga tushirilishi mumkin. Dasturiy mahsulot yaratish uchun yirik moddiy infratuzilmadan ko‘ra ko‘proq malakali dasturchilar jamoasi va aniq bozor tushunchasi talab etiladi, biroq muvaffaqiyatli bo‘lgan taqdirda ular juda tez masshtablanish salohiyatiga ega bo‘ladi, chunki raqamli platforma bir vaqtning o‘zida minglab, hatto millionlab foydalanuvchiga xizmat ko‘rsatishi mumkin.

Bundan tashqari, sun’iy intellekt texnologiyalarining jadal rivojlanishi turizm sohasidagi startaplar uchun yangi imkoniyatlar ochmoqda: shaxsiylashtirilgan sayohat tavsiyalari berish, ko‘p tilli avtomatik tarjima orqali til to‘siqlarini bartaraf etish, mijozlar so‘rovlarini avtomatik tarzda qayta ishlash kabi yechimlar endilikda nisbatan kichik jamoalar tomonidan ham amalga oshirilishi mumkin.

O‘zbekiston sharoitida turizm yo‘nalishidagi startaplar hali nisbatan yosh, ammo istiqbolli segment hisoblanadi. Mamlakatning boy tarixiy-madaniy merosi, tez o‘sib borayotgan xorijiy turistlar oqimi hamda davlatning raqamlashtirish siyosati turizm sohasidagi texnologik startaplar uchun qulay bozor sharoitini yaratmoqda. Xususan, mahalliy sayohat marshrutlarini tuzish, mehmonxona va transport xizmatlarini yagona platformada birlashtirish, xorijiy turistlar uchun ko‘p tilli raqamli gid xizmatlarini taqdim etish kabi yo‘nalishlarda mahalliy startaplar allaqachon faoliyat yuritmoqda. Bunday loyihalar Yagona milliy turizm platformasi konsepsiyasi bilan ham uzviy bog‘liq bo‘lib, davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi raqamli hamkorlikning istiqbolli namunasini tashkil etadi.

Shuningdek, “Raqamli startaplar” davlat qo‘llab-quvvatlash dasturi doirasida raqamli texnologiyalar yo‘nalishidagi startaplarga, jumladan turizm sohasiga tegishli bo‘lganlariga, 10 ming AQSH dollarigacha grant ajratilishi mumkinligi ham alohida ta’kidlashga loyiq. Bu, ayniqsa, texnik salohiyatga ega, biroq boshlang‘ich kapitali cheklangan yosh tadbirkorlar va universitet bitiruvchilari uchun turizm-texnologiya sohasida o‘z loyihasini boshlash imkoniyatini yaratadi. Bundan tashqari, yiliga o‘ntagacha istiqbolli loyiha uchun namunaviy model (MVP) yaratish xarajatlarining yarmigacha (50 ming AQSH dollarigacha) davlat tomonidan qoplanishi nazarda tutilgan, bu esa turizm-texnologiya startaplarining dastlabki mahsulot-bozor muvofiqligini sinab ko‘rish bosqichidagi moliyaviy yukini sezilarli darajada yengillashtiradi.

Startaplarning tashkiliy-huquqiy shakli xususiyatlari alohida e’tiborga loyiq. Amaliyotda O‘zbekistondagi aksariyat startaplar ilgari ko‘rib chiqilgan mas’uliyati cheklangan jamiyat shaklida ro‘yxatdan o‘tkaziladi, chunki bu shakl tashkil etish soddaligi va mas’uliyatning cheklanganligi tufayli boshlang‘ich bosqich uchun qulay hisoblanadi. Biroq mutaxassislar tomonidan ta’kidlanishicha, MChJ shakli xalqaro amaliyotda keng qo‘llaniladigan ba’zi venchur moliyalashtirish mexanizmlari, masalan, xodimlarga ulush berish rejalari (ESOP) yoki konvertatsiya qilinadigan qarz majburiyatlarini (SAFE, Venture Note)

to‘liq amalga oshirish uchun ma’lum cheklovlarga ega. Shu sababli venchur investorlar ko‘pincha yirikroq investitsiya jalb qilishni rejalashtirgan startaplarga aksiyadorlik jamiyati shaklini tanlashni tavsiya etadilar, chunki bu shakl kuzatuv kengashi qarori asosida yangi investorlarni jalb qilish jarayonini ancha soddalashtiradi.

Bundan tashqari, milliy buxgalteriya hisobi standartlarining ayrim jihatlari ham venchur investitsiyalarini, xususan qo‘shilgan kapital shaklidagi murakkab moliyalashtirish bitimlarini, MChJ shaklidagi startaplarda to‘g‘ri aks ettirishni murakkablashtiradi, bu esa korporativ boshqaruv va moliyaviy hisobotni yuritishda qo‘shimcha qiyinchiliklar tug‘diradi. Venchur kapitalining o‘ziga xos yuqori tavakkalchilik xususiyati, ayrim hollarda, davlat nazorat organlari tomonidan noto‘g‘ri talqin qilinishi xavfini ham keltirib chiqarishi mumkin, chunki an’anaviy moliyaviy nazorat mezonlari barqaror daromad va past tavakkalchilikka yo‘naltirilgan bo‘lib, ular startaplarning tabiatiga xos bo‘lgan boshlang‘ich bosqichdagi zararlar va yuqori o‘sish salohiyatini har doim ham to‘g‘ri baholay olmaydi. Bu holat shuni ko‘rsatadiki, oldingi paragrafda ko‘rib chiqilgan tashkiliy-huquqiy shakllarni tanlash mezonlari startaplar uchun ham to‘liq amal qiladi, biroq ularning venchur moliyalashtirish xususiyatlari bilan bog‘liq qo‘shimcha nuanslarni ham hisobga olish zarur.

Shu bilan birga, startap asoschilari uchun jamoa shakllantirish jarayoni alohida ahamiyat kasb etadi. Yangi turizm-texnologiya startaplarining muvaffaqiyati ko‘p jihatdan asoschilar jamoasining texnik kompetensiyasi (dasturiy mahsulot yaratish qobiliyati) bilan sohaviy bilim (turizm bozorining o‘ziga xos xususiyatlarini chuqur tushunish)ning uyg‘unlashuviga bog‘liq bo‘ladi. Shu sababli “Startup Garage” kabi venchur studiyalari, ular hududlardagi tashabbuskorlarni topish va ularni g‘oya hamda dastlabki mahsulot bosqichida moliyalashtirish va investitsiyaga tayyorlash bilan shug‘ullanadilar, mahalliy startap ekotizimida muhim rol o‘ynaydi, chunki ular texnik va sohaviy bilimga ega bo‘lgan jamoalarni shakllantirishga ko‘maklashadi.

Startap va innovatsion kompaniyalar zamonaviy turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi tadbirkorlikning eng dinamik va kelajakka yo‘naltirilgan shaklini ifodalaydi. Ular an’anaviy tadbirkorlik shakllaridan yuqori noaniqlik, tez masshtablanish salohiyati hamda venchur moliyalashtirishga tayanish bilan farqlanadi. O‘zbekistonda so‘nggi yillarda shakllantirilgan huquqiy-institutsional qo‘llab-quvvatlash tizimi to‘rt bosqichli milliy startap ekotizimi, “UzVC”

venchur fondi, IT Park infratuzilmasi hamda hududiy startap klublari—mahalliy tadbirkorlarga, jumladan turizm sohasidagi tashabbuskorlarga, o‘z innovatsion g‘oyalarini amalga oshirish uchun bosqichma-bosqich kengayib borayotgan imkoniyatlar majmuini taqdim etmoqda.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Yakka tartibdagi tadbirkorlikning afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?
2. MChJ va aksiyadorlik jamiyati o‘rtasidagi asosiy farqlarni tushuntiring.
3. Franchayzing shartnomasi bo‘yicha tomonlarning huquq va majburiyatlari qanday taqsimlanadi?
4. Boshqaruv shartnomasi franchayzingdan nimasi bilan farq qiladi?
5. Xolding tuzilmasining afzalliklari nimada?
6. O‘zbekistonda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashning qanday mexanizmlari mavjud?
7. Startap kompaniyalarning an’anaviy korxonalardan farqli xususiyatlarini sanab bering.
8. Turizm sohasida qaysi tashkiliy-huquqiy shakl eng ko‘p qo‘llaniladi va nima uchun?
9. Kooperativ shaklining turizm sohasidagi qo‘llanilish imkoniyatlarini izohlang.
10. Korxona tashkil etishda tashkiliy-huquqiy shaklni tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?

III BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIK KORXONALARINI BOSHQARISH

Tayanch so‘z va iboralar: *Strategik boshqaruv; Taktik boshqaruv; Operatsion boshqaruv; Chiziqli tuzilma; Funksional tuzilma; Matritsali tuzilma; Tarmoqli tuzilma; Korporativ madaniyat; Inson resurslari boshqaruvi; Raqamli transformatsiya.*

3.1. Strategik, taktik va operatsion boshqaruv

Boshqaruv — bu tashkilot resurslarini (moliyaviy, inson, moddiy va axborot resurslarini) belgilangan maqsadlarga erishish uchun rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish va nazorat qilish jarayonidir. Klassik menejment nazariyasida bu to‘rt funksiya — ***rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish*** va ***nazorat*** boshqaruv siklining asosiy tarkibiy qismlari sifatida qaraladi va ular strategik, taktik hamda operatsion darajalarning har birida, faqat turlicha ko‘lam va tafsilot darajasida, takrorlanib turadi.

Boshqaruv darajalarini alohida-alohida o‘rganishning ilmiy-amaliy ahamiyati bir necha jihatdan namoyon bo‘ladi.

Birinchidan, bu tasnif tashkilotdagi ierarxik tuzilmani mantiqiy asoslashga xizmat qiladi: nima uchun ba’zi qarorlar faqat yuqori rahbariyat tomonidan, boshqalari esa quyi bo‘g‘in xodimlar tomonidan qabul qilinishi mumkinligini tushuntiradi.

Ikkinchidan, u kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish tizimini to‘g‘ri yo‘naltirish imkonini beradi, chunki har bir boshqaruv darajasida talab etiladigan kompetensiyalar (masalan, strategik tafakkur yoki operatsion tezkorlik) bir-biridan farq qiladi.

Uchinchidan, turizm va mehmondo‘stlik sohasida, xizmat sifatining ko‘p jihatdan inson omiliga bog‘liqligi tufayli, boshqaruv darajalari o‘rtasidagi muvofiqlashtirilgan hamkorlik yakuniy mahsulot mijoz tajribasi sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Zamonaviy menejment nazariyasida tashkilot boshqaruvi odatda uch pog‘onali ierarxik tizim sifatida taqdim etiladi, bu tizim ko‘pincha “boshqaruv piramidasi” metaforasi orqali tasvirlanadi. Bunday metafora tasodifan tanlanmagan, u piramida asosining kengligi (ko‘p sonli operatsion xodimlar) va uchining torligi (kam sonli yuqori rahbariyat vakillari) orqali tashkilotdagi lavozimlar sonining boshqaruv darajasi ko‘tarilgan sari kamayib borishini vizual tarzda ifodalaydi. Piramidaning yuqori qismida strategik boshqaruv, o‘rta qismida taktik (funksional)

boshqaruv, quyi qismida esa operatsion (ijrochilik) boshqaruv joylashadi. Bunday uch pog‘onali tuzilma tasodifiy emas, u qaror qabul qilishning vaqt gorizonti, mas’uliyat darajasi va tafsilotlar chuqurligi bo‘yicha tabiiy farqlanishni aks ettiradi. Piramidaning tepasiga yaqinlashgan sari qarorlar uzoq muddatli, keng qamrovli va kam sonli bo‘lib boradi, pastga tushgan sari esa qarorlar qisqa muddatli, tor doiradagi va son jihatidan ko‘p bo‘ladi.



3.1-rasm. Boshqaruv piramidasi.

Ushbu uch darajani farqlashning amaliy ahamiyati shundaki, har bir daraja o‘ziga xos vazifalar doirasiga, qaror qabul qilish vakolatiga va mas’ul xodimlar toifasiga ega bo‘ladi. Agar bu farqlash aniq belgilanmasa, tashkilotda vakolatlar chalkashib ketishi, yuqori rahbariyat operatsion masalalarga aralashib strategik vazifalarga yetarli e’tibor bermasligi yoxud, aksincha, kundalik operatsion muammolar strategik yo‘nalishsiz hal etilishi mumkin. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida, xizmat sifatining bevosita mijoz tajribasiga ta’sir qilishi va vaziyatlarning tez-tez o‘zgarib turishi tufayli, ushbu uch darajani aniq farqlash va ular o‘rtasidagi muvofiqlashtirilgan aloqani ta’minlash ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi. Bundan tashqari, korxona hajmi kattalashgan sari boshqaruv darajalari orasidagi chegaralar yanada rasmiylashadi va har bir daraja o‘z ichida qo‘shimcha ichki pog‘onalarga (masalan, o‘rta va yuqori taktik boshqaruv) bo‘linishi ham mumkin, biroq uchta asosiy darajaning mantiqiy mohiyati — vaqt gorizonti, tafsilot chuqurligi va mas’uliyat miqyosi bo‘yicha farqlanish barcha hollarda saqlanib qoladi.

Strategik boshqaruv — bu tashkilotning uzoq muddatli (odatda 3–10 yillik) maqsadlarini belgilash, ularga erishish yo‘llarini ishlab chiqish hamda tashkilotning tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashuvini ta’minlashga qaratilgan yuqori darajadagi boshqaruv faoliyatidir. Strategik boshqaruv, odatda, tashkilotning yuqori rahbariyati — bosh direktor, ijroiya kengashi, aksiyadorlik jamiyatlarida esa kuzatuv kengashi tomonidan amalga oshiriladi. O‘zbekiston Aksiyadorlik jamiyatlari uchun 2016-yil 11-fevralda tasdiqlangan Korporativ boshqaruv kodeksiga muvofiq, aynan kuzatuv kengashi jamiyatning korporativ strategiyasini, ya’ni strategik maqsadlarini belgilash hamda ijroiya organi faoliyatiga strategik yo‘naltirilgan rahbarlik va nazoratni amalga oshirish vazifasini bajaradi. Bu, o‘z navbatida, strategik boshqaruvning nafaqat operatsion faoliyatdan, balki kundalik ijroiya boshqaruvidan ham ajratilgan alohida boshqaruv darajasi ekanligini huquqiy jihatdan tasdiqlaydi.

Strategik boshqaruv jarayoni odatda bir necha bosqichdan iborat bo‘ladi: tashqi va ichki muhitni tahlil qilish (masalan, SWOT tahlili), tashkilotning missiyasi va ko‘rishini shakllantirish, strategik maqsadlarni belgilash, strategik alternativalarni ishlab chiqish va ular orasidan eng maqbulini tanlash, hamda strategiyani amalga oshirish va uning natijalarini baholash. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida strategik boshqaruv qarorlariga misol qilib quyidagilarni keltirish mumkin: mehmonxona zanjirining yangi hududlarga kengayish strategiyasini belgilash, turoperator kompaniyaning yangi bozor segmentlariga (masalan, wellness yoki ekoturizm yo‘nalishiga) kirish qarori, yoxud korxonaning raqamli transformatsiya strategiyasini ishlab chiqish. Milliy miqyosda esa O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni bilan tasdiqlangan “2022 — 2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi davlat darajasidagi strategik boshqaruv hujjatining yorqin namunasi hisoblanadi. Bu hujjat uzoq muddatli milliy ustuvorliklarni belgilaydi va keyinchalik tarmoq va tashkilot darajasidagi strategiyalar uchun yo‘naltiruvchi asos bo‘lib xizmat qiladi.

Strategik boshqaruvning muhim xususiyati shundaki, u nafaqat maqsad belgilash, balki tashkilotning tashqi muhitdagi noaniqlik va o‘zgaruvchanlikka moslashuvini ham qamrab oladi. Turizm sohasi tashqi omillarga — valyuta kursi o‘zgarishi, geosiyosiy vaziyat, mavsumiylik nisbatan yuqori sezgirlikka ega bo‘lgani sababli, strategik boshqaruv jarayonida ssenariy tahlili va inqirozga qarshi rejalashtirish alohida

ahamiyat kasb etadi. Yuqori rahbariyat nafaqat ijobiy rivojlanish ssenariylarini, balki salbiy omillar yuzaga kelgan taqdirda tashkilotning barqarorligini ta’minlovchi muqobil strategiyalarni ham oldindan ishlab chiqishi lozim. Bundan tashqari, strategik boshqaruv qarorlari, odatda, katta hajmdagi resurslarni jalb qilishni talab qilgani va ularning natijalari uzoq muddat o‘tgandan keyingina to‘liq namoyon bo‘lgani sababli, bunday qarorlarni qabul qilishda xatolik yuzaga kelishi tashkilot uchun og‘ir oqibatlarga olib kelishi mumkin. Bu esa strategik darajadagi qarorlarning yuqori mas’uliyat va chuqur tahliliy asoslanishni talab qilishini yana bir bor tasdiqlaydi.

Taktik boshqaruv strategik va operatsion boshqaruv o‘rtasidagi bog‘lovchi bo‘g‘in vazifasini bajaradi. U tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan belgilangan strategik maqsadlarni aniq, o‘lchanadigan va bajarilishi mumkin bo‘lgan o‘rta muddatli (odatda 1–3 yillik) rejalar va dasturlarga aylantirish jarayonidir. Taktik boshqaruv, odatda, o‘rta bo‘g‘in menejerlar, masalan, mehmonxonaning bo‘lim mudirlari (bron qilish bo‘limi, xo‘jalik xizmati, marketing bo‘limi rahbarlari) yoki turoperator kompaniyaning yo‘nalish menejerlari tomonidan amalga oshiriladi.

Taktik boshqaruvning asosiy vazifasi strategik maqsadlarni funksional yo‘nalishlar (marketing, moliya, inson resurslari, operatsiyalar) bo‘yicha aniq rejalarga taqsimlashdan iborat. Masalan, agar mehmonxona zanjirining strategik maqsadi “keyingi uch yil ichida mintaqadagi bozor ulushini 15 foizga oshirish” bo‘lsa, taktik darajada bu maqsad marketing bo‘limi uchun yillik reklama byudjeti va kampaniyalar rejasiga, xo‘jalik xizmati uchun xizmat sifati standartlarini oshirish dasturiga, inson resurslari bo‘limi uchun esa xodimlarni qo‘shimcha jalb qilish va o‘qitish rejasiga aylantiriladi. Taktik boshqaruv darajasida qaror qabul qilish strategik darajaga qaraganda ko‘proq amaliy va tafsilotli xarakterga ega bo‘ladi, biroq operatsion darajaga qaraganda kengroq vaqt oralig‘ini va ko‘proq resursni qamrab oladi.

Taktik boshqaruvning yana bir muhim vazifasi turli funksional bo‘limlar o‘rtasidagi muvofiqlashtirishni ta’minlashdir. Zamonaviy turizm korxonasida marketing, moliya, inson resurslari va operatsion bo‘limlar bir-biridan mustaqil ravishda emas, balki umumiy strategik maqsadga xizmat qiluvchi yaxlit tizim sifatida faoliyat yuritishi lozim. Masalan, agar marketing bo‘limi yangi mijozlar segmentini jalb qilish bo‘yicha faol kampaniya boshlasa, bu qaror inson resurslari bo‘limida qo‘shimcha xodimlarni jalb qilish rejasini, moliya bo‘limida esa

kutilayotgan daromad oʻsishiga mos keladigan naqd pul oqimi rejasini talab qilishi mumkin. Aynan taktik boʻgʻin menejerlari ushbu turli funksional rejalarning bir-biriga mos va bir-birini toʻldiruvchi tarzda ishlab chiqilishini ta’minlash mas’uliyatini oʻz zimmasiga oladi, bu esa ularni strategik va operatsion darajalar oʻrtasidagi nafaqat vertikal, balki gorizontal muvofiqlashtiruvchi boʻgʻinga ham aylantiradi.

Operatsion boshqaruv — bu tashkilotning kundalik, qisqa muddatli (kun, hafta, oy davomidagi) faoliyatini bevosita tashkil etish va nazorat qilishga qaratilgan boshqaruv darajasidir. Operatsion boshqaruv quyi boʻgʻin menejerlar, masalan, mehmonxonaning smena boshligʻi, resepshn xodimlarining brigadiri yoki restoranning zal boshqaruvchisi tomonidan amalga oshiriladi va u bevosita ijrochi xodimlar bilan kundalik muloqotni oʻz ichiga oladi.

Turizm va mehmondoʻstlik sohasida operatsion boshqaruv ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi, chunki aynan shu darajada xizmat sifatining amaliy ta’minlanishi mehmonni kutib olish, xonalarni tayyorlash jadvalini boshqarish, kundalik shikoyatlarni hal etish, xodimlar smenasini taqsimlash sodir boʻladi. Xizmatning nomoddiy xarakterga ega ekanligi va ishlab chiqarish bilan iste’mol jarayonlarining bir vaqtda kechishi operatsion boshqaruv sifatini mijoz tajribasi bilan bevosita bogʻlab qoʻyadi: strategik va taktik darajada qanchalik puxta rejalar ishlab chiqilmasin, agar operatsion darajada xizmat koʻrsatish sifatli tashkil etilmasa, mijoz qoniqishi past boʻlishi muqarrar.

Operatsion boshqaruvning oʻziga xos xususiyati qarorlarning tezkorligi va real vaqt rejimida qabul qilinishidir. Agar strategik boshqaruv oylar, hatto yillar davomida chuqur tahlil asosida qaror qabul qilishga imkon bersa, operatsion boshqaruvda menejer koʻpincha daqiqalar ichida, ba’zan hatto zudlik bilan qaror qabul qilishga majbur boʻladi, masalan, mehmonxonada kutilmagan texnik nosozlik yuzaga kelganda mijozni muqobil xonaga koʻchirish yoki restoranda navbatdagi mijozlar sonining kutilganidan koʻp boʻlishi natijasida qoʻshimcha xodimlarni jalb qilish kabi vaziyatlarda. Shu sababli operatsion darajadagi menejerlar uchun tezkor fikrlash, bosim ostida qaror qabul qila olish hamda amaliy muammolarni hal etish koʻnikmalari alohida ahamiyat kasb etadi. Bundan tashqari, operatsion boshqaruv, odatda, standart ish jarayonlari (SOP, standard operating procedures) asosida tashkil etiladi, bu jarayonlar taktik darajada ishlab chiqilgan xizmat standartlarining amaliy, bosqichma-bosqich yoʻriqnomalarga aylantirilgan shaklidir. Bunday standartlashtirilgan yondashuv xizmat sifatining barqarorligini

ta’minlaydi, biroq shu bilan birga operatsion menejerlarga kutilmagan vaziyatlarda standartdan chekingan holda mustaqil qaror qabul qilish erkinligi ham qoldirilishi kerak, aks holda ortiqcha qattiq reglamentatsiya xizmat sifatini pasaytirishi mumkin.

3.1-jadval

Boshqaruv darajalarining qiyosiy tavsifi

Boshqaruv darajasi	Vaqt gorizonti	Mas’ul lavozim	Turizm sohasidagi misol
Strategik boshqaruv	3–10 yil	Bosh direktor, kuzatuv kengashi	Yangi bozor segmentiga kirish qarori
Taktik boshqaruv	1–3 yil	Bo‘lim mudirlari, yo‘nalish menejerlari	Yillik marketing byudjetini taqsimlash
Operatsion boshqaruv	Kun, hafta, oy	Smena boshlig‘i, brigadir	Kundalik xona taqsimoti va shikoyatlarni hal etish

Strategik, taktik va operatsion boshqaruv darajalari bir-biridan ajralgan holda emas, balki uzluksiz va ikki tomonlama axborot oqimi asosida o‘zaro bog‘liq holda faoliyat yuritishi zarur. Yuqoridan pastga qarab yo‘naltirilgan oqim strategik maqsadlarning taktik rejalarga, so‘ngra operatsion vazifalarga bosqichma-bosqich aylantirilishini ta’minlasa, pastdan yuqoriga qarab yo‘naltirilgan teskari aloqa oqimi operatsion darajadagi amaliy tajriba, mijozlar fikr-mulohazasi va bozor signallarining strategik qarorlarni qayta ko‘rib chiqishda hisobga olinishini ta’minlaydi. Masalan, agar operatsion darajada mehmonlarning takroriy shikoyatlari muayyan xizmat turi bo‘yicha aniqlansa, bu ma’lumot taktik darajada xizmat protokolini qayta ko‘rib chiqishga, zarurat bo‘lsa esa strategik darajada butun mahsulot pozitsiyasini qayta baholashga asos bo‘lishi mumkin.

Bunday uzluksiz aloqaning yo‘qligi turizm korxonalarida jiddiy muammolarga olib kelishi mumkin. Agar yuqori rahbariyat faqat strategik masalalar bilan shug‘ullanib, operatsion voqelikdan uzilib qolsa, strategiyalar amalda bajarilmay qolishi ehtimoli oshadi. Aksincha, agar rahbariyat doimiy ravishda operatsion masalalarga chuqur aralashsa (bu hodisa menejment adabiyotida “mikroboshqaruv” deb ataladi), bu holat strategik rejalashtirish uchun zarur bo‘lgan vaqt va e’tiborni kamaytiradi

hamda o‘rta va quyi bo‘g‘in menejerlarning mustaqil qaror qabul qilish qobiliyatini bo‘g‘adi. Shu sababli samarali turizm korxonasi boshqaruv tizimi har bir darajaga tegishli vakolatlarning aniq taqsimlanishini, shu bilan birga darajalar o‘rtasidagi shaffof va muntazam axborot almashinuvini ta’minlashi lozim.

Amaliy nuqtai nazardan, uch darajaning muvofiqlashtirilgan ishlashiga misol sifatida yirik mehmonxona zanjirining yangi mavsumga tayyorgarlik jarayonini keltirish mumkin. Strategik darajada rahbariyat kelgusi yil uchun umumiy bandlik va daromad maqsadlarini, shuningdek yangi bozor segmentlariga yo‘naltirilgan umumiy pozitsiyalashuv strategiyasini belgilaydi. Taktik darajada bo‘lim mudirlari ushbu strategik maqsadlarni aniq dasturlarga aylantiradi: marketing bo‘limi mavsumiy reklama kampaniyasini rejalashtiradi, inson resurslari bo‘limi mavsumiy xodimlarni jalb qilish va o‘qitish jadvalini tuzadi, moliya bo‘limi esa mavsumiy narx siyosati va byudjetni shakllantiradi. Operatsion darajada esa smena boshliqlari va bo‘lim brigadirlari ushbu rejalarni kundalik ish jarayonlariga aylantiradi, xodimlar jadvalini tuzadi, mehmonlarni kutib olish protokollarini amalga oshiradi va kundalik yuzaga keladigan muammolarni operativ hal etadi. Ushbu misol uch darajaning bir-biri bilan uzviy bog‘liqligini va har birining o‘z o‘rniga ega ekanligini yaqqol namoyon etadi: strategik reja taktik dasturlarsiz amalga oshmaydi, taktik dasturlar esa operatsion ijrosiz faqat qog‘ozda qolib ketadi.

Strategik, taktik va operatsion boshqaruv darajalari turizm va mehmondo‘stlik korxonasi boshqaruv tizimining uzviy bog‘liq uch tarkibiy qismini tashkil etadi. Strategik boshqaruv uzoq muddatli yo‘nalishni belgilasa, taktik boshqaruv bu yo‘nalishni amaliy rejalarga aylantiradi, operatsion boshqaruv esa kundalik faoliyatda mijozga bevosita ta’sir qiluvchi xizmat sifatini ta’minlaydi. Ushbu uch darajani farqlay olish va ular o‘rtasidagi muvofiqlashtirilgan aloqani tashkil eta olish kelajakdagi turizm menejeri uchun zaruriy kasbiy kompetensiya hisoblanadi.

Shuni ham ta’kidlash lozimki, kichik turizm biznesida (masalan, oilaviy gostevoy uy yoki mustaqil gid-tarjimonlik xizmatida) barcha uch boshqaruv darajasi ko‘pincha bitta shaxs tadbirkorning o‘zi tomonidan bajariladi, biroq bu holatda ham uch darajaning mantiqiy farqini tushunish muhim ahamiyatga ega, chunki u tadbirkorga o‘z vaqtini va e’tiborini strategik fikrlash (masalan, kelgusi mavsum uchun narx siyosatini belgilash) bilan operatsion vazifalar (masalan, kundalik mehmonlarni kutib olish) o‘rtasida ongli ravishda taqsimlash imkonini beradi. Biznes

kattalashib, xodimlar soni ortgan sari, ushbu uch daraja bosqichma-bosqich turli lavozimlar va bo‘limlar o‘rtasida rasman taqsimlana boshlaydi, bu esa ilgari ko‘rib chiqilgan tashkiliy-huquqiy shakllarning murakkablashuvi bilan parallel ravishda kechadigan tabiiy jarayondir.

3.2. Tashkiliy tuzilmalar: chiziqli, funksional, matritsali, tarmoqli

Agar boshqaruv darajalari “kim qanday qarorlarni qabul qiladi” degan savolga javob bersa, tashkiliy tuzilma “kim kimga bo‘ysunadi va bo‘limlar o‘rtasida vazifalar qanday taqsimlanadi” degan savolga javob beradi. Ushbu paragrafda turizm va mehmondo‘stlik korxonalarida qo‘llaniladigan to‘rtta asosiy tashkiliy tuzilma turi — chiziqli, funksional, matritsali va tarmoqli tuzilmalar tahlil qilinadi, ular har biri o‘ziga xos vaziyat va biznes miqyosiga mos keluvchi alohida boshqaruv mantig‘ini taqdim etadi.

Tashkiliy tuzilmani to‘g‘ri tanlashning amaliy ahamiyati beqiyos katta, chunki noto‘g‘ri tanlangan tuzilma, hatto eng puxta strategiya va eng malakali xodimlar mavjud bo‘lgan taqdirda ham, korxona samaradorligini sezilarli darajada pasaytirishi mumkin. Masalan, tez o‘sib borayotgan turizm-texnologiya startapi uchun ortiqcha markazlashgan va byurokratik tuzilmani tatbiq etish innovatsion tezkorlikni bo‘g‘ishi mumkin, aksincha, yirik va murakkab mehmonxona zanjiri uchun haddan tashqari erkin va tartibsiz tuzilma xizmat sifatining barqarorligini ta’minlay olmasligi mumkin. Shu sababli tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish nafaqat nazariy bilim, balki amaliy boshqaruv san’ati hisoblanadi.

Tashkiliy tuzilma — bu korxonadagi lavozimlar va bo‘linmalarning rasmiy tizimi bo‘lib, u vakolatlar taqsimoti, hisobdorlik zanjiri (kim kimga hisobot beradi) va gorizontal muvofiqlashtirish mexanizmlarini belgilaydi. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksiga muvofiq, ish beruvchi o‘z tashkiliy tuzilmasi va shtat jadvalini mustaqil ravishda belgilash huquqiga ega, biroq bu mustaqillik ma’lum obyektiv qonuniyatlarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi lozim, aks holda tuzilma samarasiz bo‘lib qolishi mumkin. Shu bilan birga, tashkiliy tuzilma statik hujjat emas, balki korxona rivojlanishi bilan birga tabiiy ravishda o‘zgarib boruvchi dinamik tizim ekanligini ham ta’kidlash zarur: kichik gostevoy uy sifatida boshlangan biznes yillar davomida yirik mehmonxona zanjiriga aylanganda, uning tashkiliy tuzilmasi ham muqarrar ravishda chiziqlidan funksionalga, ehtimol keyinchalik matritsali yoki tarmoqli tuzilmaga tomon evolyutsiyalanadi.

Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirishda bir necha asosiy tamoyilga amal qilinadi.

Birinchisi — ***boshqaruvchanlik normasi*** tamoyili bo‘lib, u bitta rahbarga bevosita bo‘ysunuvchi xodimlar sonining oqilona chegarasini belgilaydi. Bu son, odatda, ish xarakteriga qarab 5 dan 15 tagacha o‘zgarib turadi, vazifalar qanchalik standartlashtirilgan bo‘lsa, bitta rahbar shunchalik ko‘p xodimni samarali boshqara oladi.

Ikkinchisi — ***markazlashtirish va markazsizlashtirish darajasi***, ya’ni qaror qabul qilish vakolati yuqori rahbariyatda to‘plangan (markazlashgan) yoki quyi bo‘g‘inlarga taqsimlangan (markazsizlashgan) bo‘lishi masalasi.

Uchinchisi — ***bo‘linmalarni guruhlash tamoyili***, ya’ni xodimlar funksiya (masalan, marketing, moliya), mahsulot turi, geografik hudud yoki mijozlar segmenti bo‘yicha guruhlanishi.

Aynan ushbu uchta tamoyilning turlicha kombinatsiyasi natijasida quyida ko‘rib chiqiladigan tashkiliy tuzilma turlari shakllanadi, ular korxona rahbariyati tomonidan biznesning o‘ziga xos ehtiyojlari va rivojlanish bosqichiga qarab ongli ravishda tanlanishi lozim.

Ushbu uch tamoyilga qo‘shimcha ravishda, tashkiliy tuzilmani loyihalashtirishda vakolat va mas’uliyat muvofiqligi tamoyiliga ham alohida e’tibor qaratish zarur, ya’ni har bir xodimga yuklatilgan mas’uliyat uning qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan vakolatlari bilan mutanosib bo‘lishi lozim. Agar xodimga katta mas’uliyat yuklatilsa-yu, biroq tegishli qarorlarni qabul qilish vakolati berilmasa, bu holat ishning samarasiz bajarilishiga va xodimning kasbiy motivatsiyasi pasayishiga olib kelishi mumkin. Turizm sohasida bu tamoyil, masalan, mehmonxona resepshn xodimiga mijozning kichik shikoyatlarini mustaqil hal etish (masalan, kichik chegirma berish) vakolatini berish orqali amalga oshiriladi, bu esa har bir kichik masalani yuqori rahbariyatga yuborish zaruratini bartaraf etib, xizmat ko‘rsatish tezligini oshiradi.

Chiziqli tuzilma — eng sodda va tarixan birinchi bo‘lib shakllangan tashkiliy tuzilma turi bo‘lib, unda har bir xodim faqat bitta bevosita rahbarga bo‘ysunadi va buyruqlar yuqoridan pastga qarab, aniq vertikal zanjir bo‘ylab uzatiladi. Ushbu tuzilma nomini “chiziq” so‘zidan olgan bo‘lib, bu chiziq metaforasi vakolatning yagona va uzluksiz yo‘nalishda, hech qanday tarmoqlanishsiz yuqoridan pastga qarab oqishini anglatadi. Ushbu tuzilmaning asosiy afzalligi uning soddaligi va aniqligida: har bir xodim o‘zining kimga hisobot berishini va kimdan ko‘rsatma olishini aniq biladi, bu esa vakolatlar chalkashib ketishining oldini oladi. Qaror qabul

qilish tezkor kechadi, chunki har bir bo‘g‘inda faqat bitta rahbar javobgar bo‘ladi.

Turizm sohasida chiziqli tuzilma, odatda, kichik hajmdagi tadbirkorlik subyektlarida, masalan, oilaviy mehmon uy, kichik turagentlik yoki mustaqil gid-tarjimonlik guruhida qo‘llaniladi. Bunday tashkilotda odatda tadbirkorning o‘zi (yoki bosh menejer) barcha xodimlarga bevosita rahbarlik qiladi, chunki xodimlar soni cheklangan bo‘lib, boshqaruvchanlik normasi doirasidan chiqmaydi. Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi shundaki, korxona kattalashgan sari yuqori rahbariyat barcha sohalar bo‘yicha (moliya, marketing, xodimlar bilan ishlash) yetarli chuqur bilimga ega bo‘lmasligi mumkin, bu esa qarorlar sifatining pasayishiga olib kelishi hamda rahbarni haddan tashqari ortiqcha yuklashi mumkin.

Amaliyotda chiziqli tuzilmaning “buzilish nuqtasi” odatda xodimlar soni o‘nlab kishiga yetganda yuzaga keladi, bu bosqichda bitta rahbarning barcha xodimlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri nazorat qilishi, sifatli qaror qabul qilishi hamda har bir sohada zarur bo‘lgan ixtisoslashgan bilimga ega bo‘lishi jismonan va bilim jihatidan imkonsiz bo‘lib qoladi. Aynan shu bosqichda tadbirkor odatda birinchi funksional bo‘linmalarni, masalan, alohida buxgalter yoki administrator lavozimini ajratish zaruratiga duch keladi, bu esa chiziqlidan funksional tuzilmaga o‘tishning boshlang‘ich bosqichini tashkil etadi.

Korxona kattalashgan sari, chiziqli tuzilmaning cheklovlarini bartaraf etish maqsadida, ko‘pincha funksional tuzilmaga o‘tiladi. Funksional tuzilmada xodimlar ixtisoslashgan funksional yo‘nalishlar — marketing, moliya, inson resurslari, operatsion boshqaruv bo‘yicha guruhlanadi va har bir funksional bo‘lim o‘z sohasi bo‘yicha ixtisoslashgan rahbarga ega bo‘ladi. Bunday tuzilmaning asosiy afzalligi chuqur ixtisoslashuv orqali erishiladigan samaradorlik, masalan, marketing bo‘limi faqat marketingga oid vazifalar bilan shug‘ullangani sababli, ushbu sohada yuqori malaka va samaradorlikka erishadi.

Turizm sohasida funksional tuzilma o‘rta va yirik mehmonxonalar, turoperator kompaniyalari hamda restoran tarmoqlari uchun xarakterlidir. Tipik mehmonxonada odatda quyidagi funksional bo‘linmalar mavjud bo‘ladi: qabul va joylashtirish xizmati (front office), xo‘jalik xizmati (housekeeping), oziq-ovqat va ichimliklar xizmati (food and beverage), marketing va sotuv bo‘limi, moliya-buxgalteriya bo‘limi hamda inson resurslari bo‘limi. Bunday funksional taqsimot nafaqat nazariy qulaylik, balki amaliy zaruratdan ham kelib chiqadi, chunki har bir yo‘nalish o‘ziga

xos maxsus bilim, ko‘nikma va hatto alohida litsenziyalash yoki sertifikatlashtirish talablarini o‘zida mujassam etadi. Qizig‘i shundaki, ushbu funksional tuzilma ko‘p jihatdan davlat standartlari orqali ham bilvosita shakllantiriladi. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm xizmatlari. Joylashtirish vositalari. Balli tasniflash tizimi” nomli O‘z DSt 3296:2023 davlat standarti[32], 2023-yil 7-iyulda tasdiqlangan bo‘lib, mehmonxonalarni yulduzlar toifasiga ajratishda binolar, jihozlar, xizmatlar nomenklaturasi va xizmat ko‘rsatish darajasiga qo‘yiladigan talablar majmuini belgilaydi. Yuqori toifadagi (masalan, to‘rt yoki besh yulduzli) mehmonxonalar uchun standartda nazarda tutilgan kengaytirilgan xizmatlar ro‘yxati (masalan, alohida konsierj xizmati, spa va fitnes markazi, bir nechta restoran) amalda mehmonxonaning funksional bo‘linmalar tarkibini ham kengaytirishni taqozo etadi, bu esa davlat texnik standartlashtirish talablarining tashkiliy tuzilmaga bilvosita ta’sirini yaqqol namoyon etadi. Boshqacha aytganda, mehmonxona qanchalik yuqori toifaga da’vo qilsa, uning funksional tuzilmasi shunchalik ko‘p ixtisoslashgan bo‘linmalarni o‘z ichiga olishi shart bo‘ladi, bu esa standart talablari bilan tashkiliy dizayn qarorlari o‘rtasidagi bevosita bog‘liqlikni ko‘rsatadi.

Funksional tuzilmaning kamchiligi sifatida bo‘limlar o‘rtasidagi muvofiqlashtirish qiyinchiligini keltirish mumkin. Har bir bo‘lim o‘z funksional maqsadlariga (masalan, marketing bo‘limi — savdo hajmini oshirishga, moliya bo‘limi — xarajatlarni kamaytirishga) yo‘naltirilgani sababli, ular o‘rtasida ustuvorliklar to‘qnashuvi yuzaga kelishi mumkin. Bundan tashqari, mijozga xizmat ko‘rsatish jarayoni ko‘pincha bir nechta funksional bo‘limni bosib o‘tishi kerak bo‘lganda (masalan, mehmonning shikoyati front-office, xo‘jalik xizmati va texnik xizmatni bir vaqtda qamrab olishi mumkin), funksional bo‘linish mijoz muammosini tezkor va yaxlit hal etishni murakkablashtirishi mumkin.

Ushbu muammoni yumshatish uchun ko‘plab zamonaviy mehmonxonalar funksional bo‘limlar o‘rtasida gorizontal muvofiqlashtirishni ta’minlovchi qo‘shimcha mexanizmlarni joriy etadi, masalan, kunlik yoki haftalik bo‘limlararo yig‘ilishlar, umumiy axborot boshqaruv tizimlari (masalan, mehmonning shikoyati barcha tegishli bo‘limlarga bir vaqtda avtomatik yetkazib beriladigan raqamli platformalar) yoki “mehmon tajribasi menejeri” kabi maxsus lavozimlarni joriy etish, ular funksional chegaralardan tashqarida turib, mijoz nuqtai nazaridan yaxlit tajribani nazorat qiladi. Bunday qo‘shimcha

32 https://tourquality.uz/upload/iblock/100/p1ii9nomg2wmsmj2gytjzeg74f557n4y.pdf

mexanizmlar funksional tuzilmaning asosiy afzalligi chuqur ixtisoslashuvni saqlab qolgan holda, uning kamchiligi bo‘lgan bo‘linmalararo uzilishlarni qisman bartaraf etishga xizmat qiladi.

Matritsali tuzilma funksional va loyiha (yoki mahsulot) yo‘nalishlarini bir vaqtning o‘zida birlashtiruvchi murakkabroq tuzilma bo‘lib, unda xodim ikki tomonlama bo‘ysunishga ega bo‘ladi. U ham o‘z funksional bo‘limi rahbariga, ham muayyan loyiha yoki yo‘nalish menejeriga hisobot beradi. Bunday tuzilma turizm sohasida, ayniqsa, yirik turoperator kompaniyalarida va murakkab tadbir-tashkilotchilik (event management) loyihalarida qo‘llaniladi. Masalan, yirik xalqaro konferensiya yoki festival tashkil etilayotganda, marketing, moliya va logistika bo‘limlaridan vaqtinchalik ajratilgan mutaxassislar loyiha menejeri rahbarligida birgalikda ishlaydi, shu bilan birga ular o‘zlarining doimiy funksional bo‘lim rahbarlariga ham bog‘liqligicha qoladi.

Matritsali tuzilmaning asosiy afzalligi resurslardan moslashuvchan foydalanish imkoniyatida: bir xil mutaxassislar turli loyihalarda navbatma-navbat ishtirok etishi mumkin, bu esa alohida-alohida to‘liq shtatli jamoalar tashkil etishga qaraganda resurs tejamkorroq hisoblanadi. Bundan tashqari, matritsali tuzilma xodimlarga turli loyihalar va yo‘nalishlarda ishlash orqali kengroq tajriba to‘plash hamda o‘z kasbiy ko‘nikmalarini rivojlantirish imkoniyatini ham beradi, bu esa uzoq muddatda tashkilotning umumiy moslashuvchanlik salohiyatini oshiradi.

Biroq bu tuzilmaning jiddiy kamchiligi ham mavjud, ikki tomonlama bo‘ysunish tufayli vakolatlar va ustuvorliklar to‘qnashuvi yuzaga kelishi mumkin, xodim ikki xil rahbardan bir-biriga zid ko‘rsatmalar olishi natijasida noaniqlik va stress darajasi oshishi mumkin. Shu sababli matritsali tuzilmani muvaffaqiyatli qo‘llash yuqori darajadagi muvofiqlashtirish madaniyati va aniq belgilangan qaror qabul qilish protokollarini talab qiladi. Amaliyotda matritsali tuzilmaning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan funksional va loyiha rahbarlari o‘rtasidagi shaxsiy hamkorlik sifatiga hamda ularning ustuvorliklarni muntazam muvofiqlashtirib turish qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Bu ikki rahbar o‘rtasidagi ziddiyat, agar o‘z vaqtida hal etilmasa, butun loyiha jamoasining samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Tarmoqli tuzilma zamonaviy raqamli iqtisodiyot sharoitida tobora keng tarqalayotgan, eng markazsizlashgan tashkiliy tuzilma turidir. Unda korxona nisbatan kichik “asosiy yadro” ni saqlab qoladi. Odatda strategik boshqaruv, brend va texnologik platforma bilan bog‘liq funksiyalarni qolgan barcha operatsion vazifalarni esa mustaqil pudratchilar, freelancer

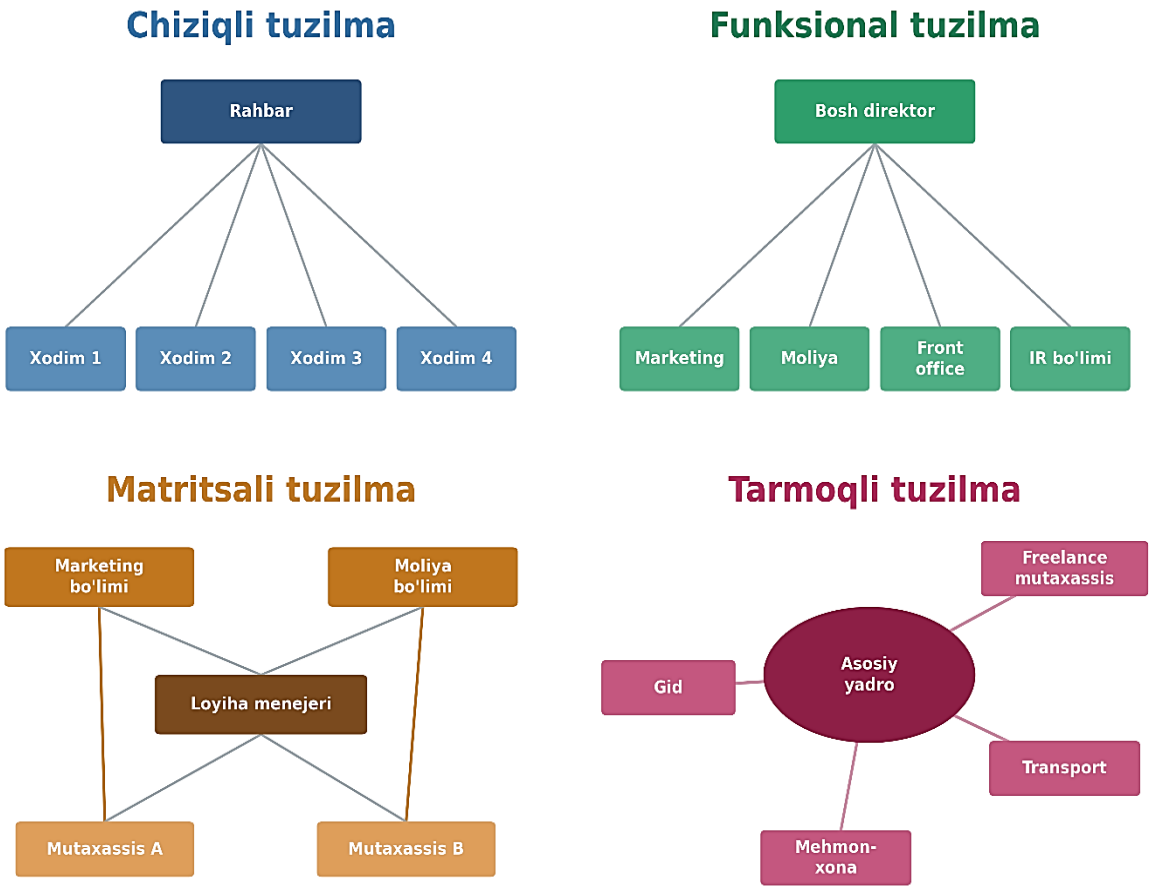
mutaxassislar yoki hamkor tashkilotlar tarmog‘iga topshiradi. Bunday tuzilma franchayzing va boshqaruv shartnomasi modellari bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ular ham aslida tarmoqli tashkiliy mantiqning shartnomaviy ko‘rinishlaridir.

Turizm sohasida tarmoqli tuzilma, ayniqsa, raqamli platformalarga asoslangan zamonaviy turoperatorlik va sayohat-texnologiya kompaniyalarida keng qo‘llaniladi: kompaniyaning o‘zagi dasturiy platforma, brend va markazlashtirilgan mijozlar bilan ishlash xizmati kichik shtat tomonidan boshqarilsa, mahalliy gidlar, transport xizmati ko‘rsatuvchilar va mehmonxonalar mustaqil hamkorlar sifatida tarmoqqa ulanadi. Bunday model korxonaga minimal doimiy xarajatlar bilan geografik jihatdan keng miqyosda faoliyat yuritish imkonini beradi, biroq shu bilan birga xizmat sifatini nazorat qilish murakkabroq bo‘ladi, chunki asosiy xizmatlarning katta qismi to‘g‘ridan-to‘g‘ri korxona xodimlari emas, balki mustaqil hamkorlar tomonidan ko‘rsatiladi.

Tarmoqli tuzilmaning yana bir muhim afzalligi uning yuqori moslashuvchanligi va tez masshtablanish salohiyatidir. Yangi bozorga yoki hududga kirish uchun kompaniya to‘liq shtatli filial ochish o‘rniga, mahalliy hamkorlar tarmog‘ini shakllantirish orqali ancha tezroq va arzonroq kirib borishi mumkin. Bu startap va innovatsion kompaniyalar uchun ayniqsa muhim ustunlik hisoblanadi, chunki ular odatda cheklangan boshlang‘ich kapital bilan tez o‘sishga intiladi. Shu bilan birga, tarmoqli tuzilmaning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan hamkorlar bilan ishonchli va shaffof shartnomaviy munosabatlar o‘rnatish, ularning faoliyatini masofadan nazorat qilish tizimlarini (masalan, mijozlar bahosi va reyting tizimlari orqali) yo‘lga qo‘yish hamda umumiy brend standartlarini barcha tarmoq ishtirokchilari o‘rtasida izchil ta’minlash qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi.

Tashkiliy tuzilma tanlovi korxonaning hajmi, faoliyat murakkabligi va strategik ustuvorliklariga bog‘liq holda amalga oshirilishi lozim. Chiziqli tuzilma kichik va sodda biznes uchun, funksional tuzilma o‘rta va yirik, ixtisoslashuvni talab qiluvchi korxonalar uchun, matritsali tuzilma loyihaviy xarakterdagi murakkab faoliyat uchun, tarmoqli tuzilma esa raqamli platformalarga asoslangan zamonaviy, geografik jihatdan keng tarqalgan biznes modellari uchun mos keladi, va bu mosliklarni tanlashda korxona rahbariyati ko‘p omillarni birgalikda hisobga olishi zarur. Amaliyotda ko‘plab yirik turizm korxonalari ushbu tuzilma turlarining aralash shakllaridan foydalanadi, masalan asosiy operatsion

faoliyat uchun funksional tuzilmani, alohida strategik loyihalar uchun esa matritsali yondashuvni qo‘llaydi.



3.2-rasm. Tashkiliy tuzilma turlari.

Muhimi shundaki, hech qanday tashkiliy tuzilma turi mutlaq ma’noda “eng yaxshi” hisoblanmaydi, har birining o‘ziga xos vaziyat va sharoitlarda samaradorligi yuqori bo‘ladi. Turizm menejeri uchun asosiy vazifa mavjud tuzilma turlarining kuchli va zaif tomonlarini chuqur tushunish hamda o‘z korxonasining hajmi, faoliyat xarakteri va strategik rivojlanish bosqichiga eng mos keladigan tuzilmani tanlash yoxud, zarurat tug‘ilganda, mavjud tuzilmani yangi sharoitlarga moslashtirib borishdan iborat. Bunday moslashuvchan yondashuv, oldingi mavzularda ko‘rib chiqilgan tashkiliy-huquqiy shakllar va biznes-modellarni tanlash mantig‘iga o‘xshab, tashkiliy tuzilmani ham statik emas, balki korxona hayotiy sikli davomida izchil rivojlanib boruvchi dinamik boshqaruv vositasi sifatida idrok etishni talab qiladi.

3.2-jadval

Tashkiliy tuzilma turlarining qiyosiy tavsifi

Tuzilma turi	Bo‘ysunish xarakteri	Turizm sohasidagi misol
Chiziqli	Yagona vertikal bo‘ysunish	Oilaviy gostevoy uy, kichik turagentlik
Funksional	Funksiya bo‘yicha ixtisoslashgan bo‘limlar	O‘rta va yirik mehmonxonalar
Matritsali	Ikki tomonlama bo‘ysunish	Yirik turoperator, event-tashkilotchilik
Tarmoqli	Markazsizlashgan, shartnomaviy hamkorlik	Raqamli turizm platformalari

3.3. Zamonaviy boshqaruv uslublari va liderlik

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida, xizmatning nomoddiy xarakterga ega ekanligi va uning sifati bevosita xodimning muomala madaniyati hamda kayfiyatiga bog‘liqligi tufayli, inson omili boshqa ko‘plab tarmoqlarga qaraganda ancha muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur paragrafda uchta o‘zaro bog‘liq mavzu — boshqaruv uslublari va liderlik, inson resurslari boshqaruvi hamda korporativ madaniyat tahlil qilinadi.

Ushbu uch mavzuning birgalikda ko‘rib chiqilishi tasodifiy emas, chunki ular amaliyotda bir-biridan ajralmagan holda, yaxlit tizim sifatida ishlaydi. Rahbarning boshqaruv uslubi xodimlarni qanday boshqarishini belgilaydi, inson resurslari boshqaruvi tizimi esa xodimlarning tanlanishi, o‘qitilishi va rag‘batlantirilishini tartibga soladi, korporativ madaniyat esa ushbu ikkala jarayonning natijasida shakllanadigan barqaror xulq-atvor normalarini o‘zida mujassam etadi.

Boshqaruv uslubi — bu rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabatda bo‘lish, qaror qabul qilish va vazifalarni taqsimlashdagi xarakterli yondashuvidir. Ushbu tushuncha nafaqat rahbarning shaxsiy xarakter xususiyatlarini, balki uning tashkiliy vaziyat, xodimlar tarkibi va korxona madaniyatiga qarab ongli ravishda tanlagan yoki vaqt o‘tishi bilan shakllantirgan boshqaruv falsafasini ham anglatadi. Menejment nazariyasida klassik tasnifga ko‘ra uchta asosiy boshqaruv uslubi ajratiladi: ***avtoritar*** (buyruqbozlik), ***demokratik*** (ishtirokchilik) va ***liberal***

(erkin) uslublar. Ushbu tasnif XX asr o‘rtalarida ijtimoiy psixologiya sohasidagi tadqiqotlar asosida shakllangan bo‘lib, hozirgacha menejment ta’limining asosiy nazariy poydevorlaridan biri bo‘lib qolmoqda.

Avtoritar uslubda rahbar barcha qarorlarni mustaqil qabul qiladi va xodimlardan so‘zsiz bajarishni talab qiladi. Bu uslub tezkor qaror qabul qilishni talab qiluvchi favqulodda vaziyatlarda (masalan, mehmonxonada texnik nosozlik yoki xavfsizlik bilan bog‘liq holatlarda) samarali bo‘lishi mumkin, biroq uzoq muddatli qo‘llanilganda xodimlar motivatsiyasi va ijodkorligini pasaytiradi.

Demokratik uslubda rahbar qarorlarni xodimlar bilan muhokama qilib, ularning fikrini hisobga olgan holda qabul qiladi. Bu uslub xodimlar ishtirokini va sadoqatini oshiradi, biroq qaror qabul qilish jarayonini sekinlashtirishi mumkin.

Liberal uslubda rahbar xodimlarga yuqori darajada mustaqillik beradi va faqat umumiy yo‘nalishni belgilaydi; bu uslub yuqori malakali va o‘z-o‘zini boshqara oladigan jamoalarda samarali, biroq tajribasiz yoki past motivatsiyali xodimlar bilan ishlaganda tartibsizlikka olib kelishi mumkin.

Amaliyotda hech bir rahbar faqat bitta uslubga qat’iy amal qilmaydi, aksincha, samarali rahbarlar uchta uslubning elementlarini vaziyatga qarab kombinatsiyalab qo‘llaydi. Masalan, yangi ishga qabul qilingan xodim bilan ishlashda dastlab ko‘proq avtoritar-ko‘rsatmali yondashuv (aniq yo‘riqnomalar berish) qo‘llanilishi mumkin, xodim tajriba orttirgan sari esa rahbar unga tobora ko‘proq mustaqillik (liberal elementlar) berib boradi. Bunday moslashuvchan yondashuv “rivojlanish darajasiga qarab liderlik” nazariyasining asosini tashkil etadi, unga ko‘ra bir xil xodimga nisbatan ham vaqt o‘tishi bilan turlicha boshqaruv uslubi qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘lishi mumkin.

So‘nggi o‘n yilliklarda menejment nazariyasi klassik uch uslub tasnifidan tashqari, yangi, zamonaviy liderlik yondashuvlarini ham ishlab chiqdi. Bunday nazariyalarning paydo bo‘lishi ko‘p jihatdan xodimlarning kasbiy va shaxsiy ehtiyojlariga bo‘lgan e’tiborning ortishi, shuningdek raqobatbardosh bozor sharoitida faqat moddiy rag‘batlantirishning yetarli bo‘lmay qolayotgani bilan bog‘liq.

Transformatsion liderlik — bu xodimlarni shaxsiy manfaatlaridan yuqori turuvchi umumiy maqsad va qarash atrofida ilhomlantirish, ularning kasbiy va shaxsiy rivojlanishiga sarmoya kiritish orqali ish faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan liderlik uslubidir.[33]

33 https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313

Bunday liderlar nafaqat kundalik vazifalarni nazorat qiladi, balki xodimlarda o‘zgarishlarga ochiqlik va innovatsion tafakkurni shakllantiradi, bu startap va innovatsion kompaniyalar uchun ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi.

Xizmatkor-liderlik (servant leadership) konsepsiyasi esa rahbarning asosiy vazifasini xodimlarga xizmat qilish, ularning ehtiyojlarini qondirish va rivojlanishiga ko‘maklashish sifatida belgilaydi.[34] Bu yondashuv, ayniqsa, xizmat ko‘rsatish sohasida dolzarbdir, chunki xodimlarga g‘amxo‘rlik ko‘rsatuvchi rahbar ostida ishlovchi xodimlar, o‘z navbatida, mijozlarga nisbatan ham xuddi shunday g‘amxo‘r munosabatni namoyon etish ehtimoli yuqori bo‘ladi. Bu hodisa menejment adabiyotida “xizmat zanjiri” nazariyasi sifatida tan olingan.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida boshqaruv uslubini tanlash ko‘p jihatdan vaziyat va xodimlar toifasiga bog‘liq bo‘ladi. Masalan, mehmonxonaning xavfsizlik xizmati yoki favqulodda vaziyatlarga tayyorgarlik bo‘yicha protokollarni amalga oshirishda aniq va qat’iy ko‘rsatmalarga asoslangan avtoritar elementlar zarur bo‘lsa, ijodiy g‘oyalar talab etiladigan marketing yoki mehmonlar tajribasini yaxshilash bo‘yicha loyihalarda demokratik va transformatsion yondashuvlar ancha samaraliroq natija beradi. Zamonaviy menejment nazariyasi shu sababli “vaziyatga bog‘liq liderlik” (situational leadership) konsepsiyasini ilgari suradi, unga ko‘ra samarali rahbar yagona qat’iy uslubga sodiq qolmasdan, konkret vaziyat, vazifa murakkabligi va xodimlarning tayyorgarlik darajasiga qarab o‘z uslubini moslashtirib boradi. Bunday moslashuvchan yondashuv, oxir-oqibatda, rahbarning nafaqat texnik boshqaruv bilimiga, balki hissiy intellekti va xodimlarni chuqur tushunish qobiliyatiga ham bog‘liq bo‘lgan murakkab kasbiy mahoratni talab qiladi.

Inson resurslari boshqaruvi (IRB) — bu tashkilotning insoniy kapitalini jalb qilish, rivojlantirish, rag‘batlantirish va saqlab qolishga qaratilgan boshqaruv funksiyasidir. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida inson resurslarini boshqarish alohida strategik ahamiyatga ega, chunki bu sohada xizmat sifati deyarli to‘liq xodimlarning malakasi, motivatsiyasi va muomala madaniyatiga bog‘liq. IRBning asosiy vazifalari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

xodimlarni tanlash va yollash, moslashtirish (adaptatsiya),

o‘qitish va malaka oshirish,

ish faoliyatini baholash,

mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirish tizimini shakllantirish,

34 https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/

hamda xodimlar bilan mehnat munosabatlarini huquqiy jihatdan tartibga solish.

Xodimlarni tanlash va yollash jarayoni turizm sohasida o‘ziga xos ahamiyat kasb etadi, chunki bu sohada nafaqat texnik malaka, balki muloqot ko‘nikmalari, hissiy intellekt va stress ostida xotirjam ishlash qobiliyati kabi “yumshoq ko‘nikmalar” (soft skills) alohida qadrlanadi. Ko‘plab yetakchi mehmonxona va turoperator kompaniyalari nomzodlarni tanlashda an’anaviy suhbatlashuv bilan bir qatorda amaliy vaziyatli topshiriqlar (masalan, qiyin mijoz bilan muloqotni simulyatsiya qilish) ham qo‘llaydi, bu esa nomzodning nazariy bilimidan ko‘ra amaliy xatti-harakatini baholash imkonini beradi. Yangi ishga qabul qilingan xodimning moslashtirish davri ham alohida e’tiborni talab qiladi. Bu davrda xodim nafaqat texnik vazifalarni, balki tashkilotning yozilmagan qoidalari va xizmat standartlarini ham o‘zlashtiradi, shu sababli ko‘plab korxonalar yangi xodimlarga tajribali xodimni “murabbiy” (mentor) sifatida biriktirish amaliyotini qo‘llaydi.

O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 28-oktabrdagi O‘RQ-798-son Qonuni bilan tasdiqlangan va 2023-yil 30-apreldan kuchga kirgan yangi Mehnat kodeksi mamlakatimizda IRB faoliyatining asosiy huquqiy bazasini tashkil etadi. Ushbu kodeksning uchinchi moddasida belgilangan asosiy tamoyillar mehnat huquqlarining tengligi, mehnat va mashg‘ulotlar sohasida kamsitishni taqiqlash, hamda mehnat erkinligi, har qanday turizm korxonasining IRB siyosati uchun majburiy yo‘l-yo‘riq hisoblanadi. 34 bob va 581 moddadan iborat ushbu kodeks xalqaro mehnat standartlarini, jumladan Xalqaro mehnat tashkilotining bir qator konvensiyalarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan bo‘lib, mehnat shartnomasi tuzish, ish vaqti va dam olish vaqti rejimi, mehnatga haq to‘lash shartlari kabi masalalarni batafsil tartibga soladi.[35] Eski, 1995-yildan amal qilib kelgan avvalgi Mehnat kodeksidan farqli o‘laroq, yangi kodeks zamonaviy mehnat bozori talablariga, jumladan moslashuvchan ish vaqti rejimlari va masofaviy ishlash kabi shakllarga ham ko‘proq e’tibor qaratadi, bu esa turizm sohasidagi mavsumiy va vaqtinchalik bandlik shakllarini huquqiy jihatdan tartibga solishni ham osonlashtiradi.

Turizm sohasida IRB ayniqsa bir necha o‘ziga xos muammoga duch keladi. Birinchidan, mavsumiylik omili tufayli ko‘plab turistik korxonalar yil davomida xodimlar sonini keskin o‘zgartirishga majbur bo‘ladi, bu esa mavsumiy xodimlarni tez orada samarali darajada o‘qitish va ularning motivatsiyasini qisqa muddat ichida shakllantirish zaruratini tug‘diradi.

35 https://digitagro.uz/5223/

Ikkinchidan, mehmondo‘stlik sohasi, ish sharoitlarining o‘ziga xosligi (kechki va bayram kunlarida ishlash, jismoniy va emotsional yuklama) tufayli, ko‘pgina mamlakatlarda, jumladan O‘zbekistonda ham, kadrlar almashinuvining nisbatan yuqori darajasi bilan tavsiflanadi.

Bunday muammoni yumshatish uchun zamonaviy turizm korxonalari nafaqat moddiy rag‘batlantirish, balki kasbiy o‘sish imkoniyatlari, ish-hayot muvozanatini qo‘llab-quvvatlash dasturlari hamda ijobiy ish muhitini yaratishga ham katta e’tibor qaratmoqda. Mavsumiylik muammosini hal etishning yana bir amaliy yondashuvi bir nechta turistik korxona o‘rtasida xodimlarni mavsumga qarab almashish (masalan, qishki mavsumda tog‘li kurort, yozgi mavsumda dengiz bo‘yi kurorti) bo‘yicha norasmiy yoki shartnomaviy hamkorlik o‘rnatishdir, bu esa xodimlarga yil davomida barqaror bandlikni ta’minlaydi va korxonalarga esa har safar yangi xodim izlash xarajatlaridan qochish imkonini beradi. Bundan tashqari, xodimlarning kasbiy malakasini oshirish maqsadida ichki o‘quv dasturlari, mentorlik tizimlari va tashqi malaka oshirish kurslarida ishtirok etishni moliyaviy qo‘llab-quvvatlash ham keng qo‘llaniladigan amaliyotlardan hisoblanadi, bu esa xodimlarning uzoq muddatli kasbiy rivojlanishiga sarmoya kiritish orqali ularning tashkilotga sadoqatini oshirishga xizmat qiladi.

Ish faoliyatini baholash tizimi ham IRBning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Turizm sohasida bu baholash ko‘pincha ikki manba asosida amalga oshiriladi: rahbarning to‘g‘ridan-to‘g‘ri kuzatuvi hamda mijozlarning fikr-mulohazasi (masalan, onlayn baholash platformalaridagi sharhlar yoki ichki mijozlar so‘rovnomalari). Ikkinchi manbaning ahamiyati tobora ortib bormoqda, chunki u xizmat sifatini xodimning o‘z nuqtai nazaridan emas, balki uni bevosita iste’mol qiluvchi mijoz nuqtai nazaridan baholash imkonini beradi. Shu asosda shakllantirilgan rag‘batlantirish tizimi, masalan, mijozlar bahosiga bog‘liq bonuslar xodimlarni xizmat sifatini doimiy ravishda yuqori darajada saqlashga undaydi.

Korporativ madaniyat — bu tashkilot xodimlari tomonidan umumiy tan olinadigan qadriyatlar, e’tiqodlar, xulq-atvor normalari va an’analar tizimi bo‘lib, u xodimlarning kundalik ish jarayonidagi o‘zaro munosabatlari va mijozlar bilan muloqot uslubini shakllantiradi. Korporativ madaniyat rasmiy hujjatlarda to‘liq qayd etilmasa-da, u tashkilotning “yozilmagan qoidalari” sifatida amalda barcha qarorlar va harakatlarga ta’sir ko‘rsatadi. Menejment nazariyasida korporativ madaniyatning bir necha darajasi ajratiladi: eng yuza darajada

koʻrinadigan artefaktlar (kiyim kodi, ofis dizayni, korporativ ramzlar), oʻrta darajada e’lon qilingan qadriyatlar (tashkilot missiyasi va rasmiy tamoyillari), eng chuqur darajada esa asosiy taxminlar — xodimlarning ongida shu qadar chuqur oʻrnashib qolganki, ular hatto ongli ravishda anglanmaydigan, biroq barcha xatti-harakatlarni belgilovchi asosiy e’tiqodlar joylashadi.

3.3-jadval

Boshqaruv uslublarining qiyosiy tavsifi

Uslub	**Xususiyati**	**Turizm sohasidagi qoʻllanilishi**
Avtoritar	Rahbar yakka qaror qabul qiladi	Xavfsizlik va favqulodda vaziyatlar
Demokratik	Qarorlar jamoa bilan muhokama qilinadi	Mehmonlar tajribasini yaxshilash loyihalari
Liberal	Xodimlarga yuqori mustaqillik beriladi	Yuqori malakali ijodiy jamoalar
Transformatsion / xizmatkor-liderlik	Ilhomlantirish va gʻamxoʻrlikka asoslangan	Innovatsion loyihalar, startaplar

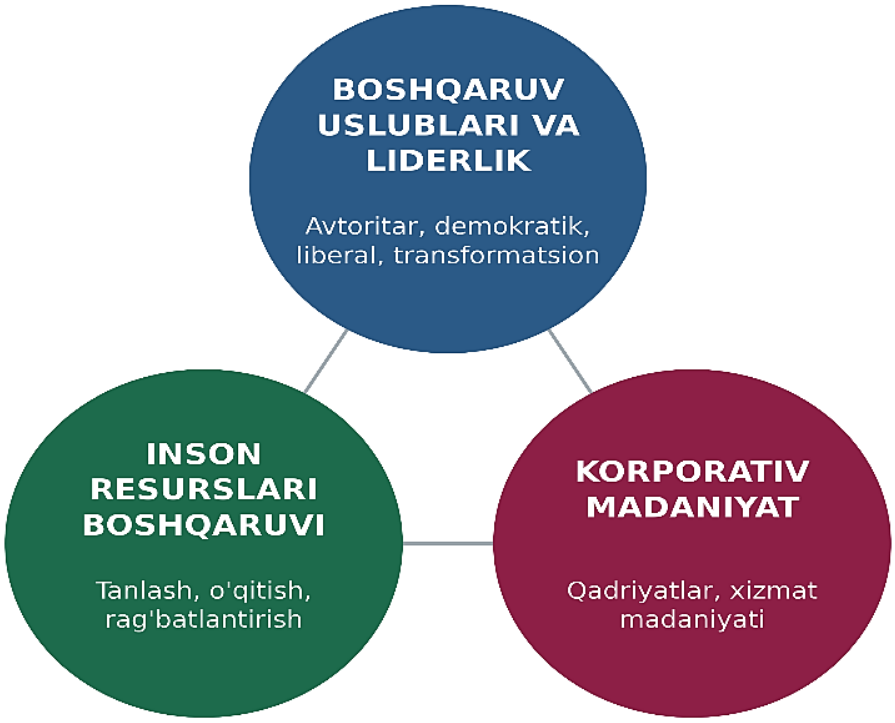
Korporativ boshqaruv kodeksi tavsiyalariga muvofiq, aksiyadorlik jamiyatlarining kuzatuv kengashi jamiyatda halol va shaffof biznes yuritish madaniyatini shakllantirishga ham mas’uldir, bu esa korporativ madaniyatning nafaqat norasmiy, balki institutsional jihatdan ham e’tirof etilgan boshqaruv unsuri ekanligini koʻrsatadi. Bu, oʻz navbatida, korporativ madaniyatni shakllantirish yuqori rahbariyatning tasodifiy emas, balki ongli va maqsadli strategik vazifasi ekanligini tasdiqlaydi. Kuchli korporativ madaniyat oʻz-oʻzidan shakllanmaydi, balki izchil boshqaruv qarorlari, namunali xatti-harakat va izchil kommunikatsiya orqali maqsadli tarzda tarbiyalanadi.

Turizm va mehmondoʻstlik sohasida korporativ madaniyat, xususan “xizmat madaniyati” alohida ahamiyat kasb etadi. **Xizmat madaniyati** — bu barcha xodimlarning, lavozimidan qat’i nazar, mijozlarga sifatli xizmat koʻrsatishni ustuvor qadriyat sifatida qabul qilishi va bu qadriyatni kundalik xatti-harakatlarida amalga oshirishidir. Kuchli xizmat madaniyatiga ega mehmonxonada, masalan, xatto texnik xodim yoki

xo‘jalik xizmati ishchisi ham mehmon bilan yuzma-yuz kelganda tabassum bilan salomlashishi va yordam ko‘rsatishga tayyor bo‘lishi bu rasmiy yo‘riqnomada yozilmagan bo‘lishi mumkin, biroq kuchli korporativ madaniyat sharoitida bu tabiiy xulq-atvor normasiga aylanadi. Aksincha, zaif yoki nomuvofiq korporativ madaniyatga ega tashkilotda, hatto eng yaxshi rasmiy xizmat standartlari mavjud bo‘lsa-da, ularning amaliy bajarilishi barqaror bo‘lmaydi.

Xizmat madaniyatini shakllantirishning amaliy vositalariga quyidagilar kiradi: yangi xodimlarni ishga qabul qilishda nafaqat texnik malaka, balki nomzodning qadriyatlar tizimi va xizmat ko‘rsatishga bo‘lgan tabiiy moyilligini ham baholash; muntazam ravishda korporativ hikoyalar va namunali xatti-harakat misollarini jamoa bilan bo‘lishish (masalan, xodimning mijozga g‘ayrioddiy yordam ko‘rsatgan holatlarini “qahramon” sifatida taniqli qilish) hamda rahbariyatning o‘zi kundalik faoliyatda korporativ qadriyatlarga izchil amal qilishi, chunki xodimlar ko‘pincha rahbarning so‘zlaridan ko‘ra amaliy xatti-harakatiga qarab o‘z xulq-atvorini shakllantiradi. Bunday yondashuv, oldingi paragrafda muhokama qilingan liderlik uslublari bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ayniqsa transformatsion va xizmatkor-liderlik uslublarini qo‘llovchi rahbarlar korporativ madaniyatni shakllantirishda ancha samaraliroq natijalarga erishadilar, chunki ular shaxsiy namuna orqali qadriyatlarni singdirishga alohida e’tibor qaratadilar. Bu, o‘z navbatida, ushbu paragrafda ko‘rib chiqilgan uchta mavzu — liderlik, IRB va korporativ madaniyatning nazariy jihatdan alohida, ammo amaliyotda bir-biridan ajratib bo‘lmaydigan uzviy bog‘liqligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Boshqaruv uslublari va liderlik, inson resurslari boshqaruvi hamda korporativ madaniyat turizm va mehmondo‘stlik korxonasining “inson kapitali” tizimini tashkil etuvchi uch o‘zaro bog‘liq unsurdir. Samarali liderlik uslubi xodimlarni to‘g‘ri yo‘naltirsa, puxta IRB tizimi ularning malakasi va motivatsiyasini ta’minlaydi, kuchli korporativ madaniyat esa bu ikkalasini barqaror va izchil xulq-atvor normalariga aylantiradi. Ushbu uch unsurning uyg‘un ishlashi, ikkinchi paragrafda ko‘rib chiqilgan tashkiliy tuzilma bilan birgalikda, turizm korxonasining inson omiliga bog‘liq bo‘lgan xizmat sifatini ta’minlashning to‘liq boshqaruv arxitekturasini tashkil etadi.



3.3-rasm. Inson kapitali boshqaruvining uch unsuri.

Amaliy nuqtai nazardan, kelajakdagi turizm menejeri uchun ushbu uch unsurni alohida-alohida emas, balki yaxlit tizim sifatida boshqarish koʻnikmasi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Masalan, agar korxona yangi xizmat standartini joriy etmoqchi boʻlsa, bu jarayon faqat rasmiy yoʻriqnoma chiqarish bilan cheklanmasligi, balki mos liderlik uslubi orqali xodimlarni ushbu oʻzgarishga ilhomlantirish, IRB vositalari orqali zarur oʻqitishni tashkil etish hamda korporativ madaniyat darajasida yangi standartni qadriyat sifatida singdirishni ham oʻz ichiga olishi lozim. Aynan shunday kompleks yondashuv orqali rasmiy qarorlar haqiqiy va barqaror xulq-atvor oʻzgarishiga aylanadi.

3.4. Raqamli transformatsiya va boshqaruv

Raqamli transformatsiya — bu raqamli texnologiyalarni tashkilot faoliyatining barcha jabhalariga chuqur integratsiya qilish orqali biznes-jarayonlarni, mijozlarga taqdim etiladigan qiymatni va hatto tashkiliy madaniyatni tubdan qayta qurish jarayonidir. Bu tushunchani oddiy raqamlashtirishdan (digitization, ya’ni qogʻoz hujjatlarni elektron shaklga oʻtkazish) farqlash muhim: raqamli transformatsiya ancha chuqurroq va strategik xarakterga ega boʻlib, u nafaqat mavjud jarayonlarni elektronlashtiradi, balki ularning oʻzini texnologik imkoniyatlarga mos

ravishda qayta loyihalaydi. Masalan, mehmonxonaning qog‘oz shaklidagi bron qilish jurnalini elektron jadvalga o‘tkazish bu raqamlashtirish, biroq butun bron qilish, narx belgilash va mijozlar bilan aloqa jarayonini sun’iy intellekt yordamida dinamik va shaxsiylashtirilgan tizimga aylantirish bu haqiqiy raqamli transformatsiyadir. Boshqacha aytganda, raqamlashtirish savolga “qanday qilib bir xil ishni tezroq bajarish mumkin” deb qarasa, raqamli transformatsiya “yangi texnologik imkoniyatlar sharoitida bu ishni umuman boshqacha, tubdan samaraliroq tarzda qanday tashkil etish mumkin” degan chuqurroq savolga javob qidiradi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni bilan tasdiqlangan “Raqamli O‘zbekiston — 2030” strategiyasi mamlakatimizda raqamli transformatsiyaning milliy darajadagi strategik asosini tashkil etadi, unda iqtisodiyot tarmoqlari, jumladan xizmat ko‘rsatish sohasining jadal raqamli rivojlanishini ta’minlash ustuvor vazifa etib belgilangan. Ushbu strategiya doirasida mamlakat bo‘ylab raqamli infratuzilmani rivojlantirish, axborot texnologiyalari sohasida kadrlar tayyorlash hamda tarmoqlar kesimida raqamli transformatsiya dasturlarini amalga oshirish nazarda tutilgan, bu esa turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi korxonalar uchun ham qulay institutsional muhit yaratishga xizmat qiladi. Xususan, mamlakat hududlarida internet tarmog‘iga ulanish sifatini yaxshilash va raqamli ko‘nikmalarga ega kadrlar sonini oshirish bo‘yicha strategiyada belgilangan vazifalar, ayniqsa chekka va tog‘li hududlardagi turistik obyektlarning raqamli xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishda bilvosita, ammo muhim rol o‘ynaydi, chunki ishonchli internet aloqasisiz zamonaviy PMS, CRM va onlayn bron qilish tizimlarini samarali qo‘llash mumkin emas.

Raqamli transformatsiyaning boshqaruvga ta’siri uchinchi mavzuning birinchi paragrafida ko‘rib chiqilgan uchta boshqaruv darajasining har birida turlicha namoyon bo‘ladi. Strategik darajada raqamli transformatsiya endilikda korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasining ajralmas qismiga aylangan. Yuqori rahbariyat endi nafaqat bozor va moliyaviy strategiyani, balki texnologik strategiyani ham belgilashi zarur. Bu, masalan, qaysi raqamli platformalarga sarmoya kiritish, o‘z dasturiy yechimini ishlab chiqish yoki tayyor xalqaro yechimlardan foydalanish, hamda raqamli transformatsiyaga ajratiladigan byudjet miqdorini belgilash kabi strategik qarorlarni o‘z ichiga oladi.

Taktik darajada raqamli vositalar funksional bo‘limlar o‘rtasidagi muvofiqlashtirishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Masalan, yagona

axborot boshqaruv tizimi orqali marketing, moliya va operatsion bo‘limlar real vaqt rejimida umumiy ma’lumotlarga kirish imkoniga ega bo‘ladi. Bu, ikkinchi paragrafda muhokama qilingan funksional tuzilmaning asosiy kamchiligi bo‘limlar o‘rtasidagi muvofiqlashtirish qiyinchiligini sezilarli darajada yumshatadi, chunki raqamli platforma orqali bo‘limlar o‘rtasidagi axborot almashinuvi avtomatlashtiriladi va tezlashadi. Bundan tashqari, taktik darajadagi menejerlar endilikda o‘z bo‘limining samaradorligini real vaqt rejimidagi boshqaruv paneli orqali kuzatib borish imkoniyatiga ega bo‘lib, bu ularga muammolarni oldindan aniqlash va tezkor tuzatuvchi choralar ko‘rish qobiliyatini beradi. Bu, o‘z navbatida, taktik boshqaruvning an’anaviy, ko‘proq davriy hisobotlarga asoslangan modelidan farqli, uzluksiz monitoring modeliga o‘tishni anglatadi.

Operatsion darajada esa raqamli texnologiyalar kundalik ish jarayonlarini avtomatlashtirish va tezlashtirish orqali xizmat sifatini va samaradorlikni bevosita oshiradi. Masalan, mehmonni ro‘yxatga olish jarayonini mobil ilova orqali oldindan amalga oshirish, raqamli kalitlar orqali xonaga kirishni ta’minlash yoki texnik nosozliklarni avtomatik aniqlovchi tizimlar orqali operatsion xodimlarning ish yukini kamaytirish mumkin.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida raqamli transformatsiya bir necha asosiy yo‘nalishda kechmoqda.

Birinchi yo‘nalish — mulkni boshqarish tizimlari (Property Management System, PMS) va mijozlar bilan ishlash tizimlari (Customer Relationship Management, CRM)ning keng joriy etilishi bo‘lib, ular xona bandligi, narx siyosati, mijozlar tarixi va afzalliklarini yagona raqamli platformada birlashtiradi.

Ikkinchi yo‘nalish — sun’iy intellekt texnologiyalarining boshqaruv qarorlariga tatbiq etilishi: talabni bashoratlash algoritmlari orqali narxlarni dinamik boshqarish, mijozlar so‘rovlarini avtomatik qayta ishlovchi chatbotlar, hamda xodimlarni tanlash jarayonida dastlabki saralovni amalga oshiruvchi tizimlar.

Uchinchi yo‘nalish — katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish (Big Data analytics) orqali mijozlar xulq-atvorini chuqur tushunish va shaxsiylashtirilgan takliflar shakllantirish.

To‘rtinchi yo‘nalish sifatida buyumlar interneti (Internet of Things, IoT) texnologiyalarining smart-mehmonxona konsepsiyasida qo‘llanilishini keltirish mumkin: harorat, yoritish va energiya sarfini avtomatik boshqaruvchi datchiklar, raqamli kalitlar va mobil ilova orqali

xonaga kirish tizimlari, shuningdek texnik uskunalarning ishlash holatini masofadan kuzatuvchi monitoring tizimlari. Bunday tizimlar nafaqat mijoz qulayligini oshiradi, balki energiya resurslaridan tejamkor foydalanish orqali korxonaning operatsion xarajatlarini ham kamaytiradi, bu esa raqamli transformatsiyaning nafaqat sifat, balki iqtisodiy samaradorlik nuqtai nazaridan ham ahamiyatli ekanligini ko‘rsatadi.

Beshinchi yo‘nalish — blokcheyn texnologiyasining turistik xizmatlarni sertifikatlashtirish va shaffof to‘lov tizimlarini yaratishda qo‘llanilishi, bu esa xalqaro standartlarga muvofiqlikni tasdiqlashning zamonaviy va ishonchli usulini taqdim etadi.

Bu barcha yo‘nalishlar birgalikda turizm korxonasining operatsion samaradorligini oshirish bilan bir qatorda, mijozga taqdim etiladigan tajribaning sifatini ham tubdan yaxshilaydi.

Bunday raqamli vositalarning boshqaruv amaliyotiga ta’siri, ayniqsa, qaror qabul qilish sifatini oshirishda namoyon bo‘ladi. Ilgari ko‘p jihatdan tajriba va intuitsiyaga asoslangan boshqaruv qarorlari endilikda real vaqt rejimidagi aniq ma’lumotlar va bashoratlash modellariga tayanadi. Masalan, mehmonxonaning bandlik darajasini bashoratlash, mavsumiy narx strategiyasini ishlab chiqish yoki xodimlar sonini talab darajasiga moslashtirish kabi vazifalar endilikda ancha yuqori aniqlik bilan amalga oshirilishi mumkin. Bu strategik boshqaruv jarayonining sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarilishini anglatadi, chunki strategik qarorlar endi kengroq va ishonchliroq ma’lumotlar bazasiga asoslanadi. Bundan tashqari, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv yondashuvi rahbarlardan yangi turdagi kompetensiya — miqdoriy ko‘rsatkichlarni to‘g‘ri talqin qilish va ular asosida asosli qarorlar qabul qilish qobiliyatini talab qiladi, bu zamonaviy turizm menejeri tayyorgarligining ajralmas qismiga aylanmoqda va oliy ta’lim dasturlarida statistik va analitik fanlarga alohida e’tibor qaratilishini taqozo etadi.

3.4-jadval

Raqamli transformatsiyaning boshqaruv darajalariga ta’siri

Boshqaruv darajasi	Raqamli transformatsiya ta’siri	Amaliy misol
Strategik boshqaruv	Texnologik strategiyani umumiy strategiyaga integratsiya qilish	Raqamli platforma orqali yangi bozorga kirish
Taktik boshqaruv	Bo‘limlararo real vaqtli ma’lumot almashinuvi	Yagona PMS/CRM tizimidan foydalanish

Boshqaruv darajasi	Raqamli transformatsiya ta’siri	Amaliy misol
Operatsion boshqaruv	Kundalik jarayonlarni avtomatlashtirish	Chatbot orqali mijozlar so‘rovlarini qayta ishlash

Tarmoqli tashkiliy tuzilma aynan raqamli texnologiyalar rivojlanishi natijasida keng tarqalgan bo‘lib, bu holat raqamli transformatsiyaning tashkiliy tuzilmaga bevosita ta’sirining yorqin namunasidir. Bundan tashqari, raqamli transformatsiya jarayonida ko‘plab turizm korxonalarida yangi lavozimlar, masalan, raqamli transformatsiya bo‘yicha rahbar yoki ma’lumotlar tahlilchisi paydo bo‘lmoqda, ular an’anaviy funksional bo‘linmalar (marketing, moliya, operatsiyalar) o‘rtasida ko‘prik vazifasini bajarib, raqamli vositalardan kompleks foydalanishni muvofiqlashtiradi. Bunday yangi lavozimlar ko‘pincha ikkinchi paragrafda ko‘rib chiqilgan matritsali tuzilma mantig‘iga muvofiq ishlaydi. Ular alohida funksional bo‘limga emas, balki bir vaqtning o‘zida bir nechta bo‘limga xizmat ko‘rsatadi, bu esa raqamli transformatsiyaning tashkiliy tuzilma turlarini ham o‘zaro aralashtirib yuborishga moyilligini ko‘rsatadi.

Inson resurslari boshqaruvi nuqtai nazaridan, raqamli transformatsiya xodimlardan yangi ko‘nikmalar — raqamli savodxonlik, ma’lumotlarni tahlil qilish asoslari, yangi dasturiy vositalardan foydalanish qobiliyati talab qiladi. Bu, o‘z navbatida, IRB tizimidan xodimlarni qayta tayyorlash va malaka oshirishga qo‘shimcha sarmoya kiritishni talab qiladi. Xodimlarni tanlash jarayonida ham raqamli ko‘nikmalar endilikda ko‘plab lavozimlar uchun majburiy talab sifatida qaraladi, hatto an’anaviy operatsion lavozimlarda ham (masalan, resepshn xodimi endi PMS tizimida ishlashni bilishi shart). Bundan tashqari, raqamli transformatsiya masofaviy va moslashuvchan ish shakllarini ham kengaytirmoqda, masalan, mijozlar bilan onlayn ishlash yoki ma’lumotlarni tahlil qilish kabi vazifalarni bajaruvchi xodimlar endi zaruratga qarab masofadan ishlashi mumkin, bu turizm sohasidagi an’anaviy, faqat obyektda hozir bo‘lishni talab qiluvchi ish modelidan farqli yangi imkoniyatlarni yaratadi.

Korporativ madaniyat nuqtai nazaridan esa raqamli transformatsiya ko‘pincha xodimlar tomonidan o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish bilan to‘qnash keladi, ayniqsa uzoq yillar an’anaviy usulda ishlagan xodimlar yangi texnologiyalarni qabul qilishda qiyinchilik chekishi mumkin. Bunday qarshilik ko‘pincha yangi texnologiyaning o‘zidan emas, balki

noaniqlik hissi, o‘z malakasi yetarli emasligidan xavotirlanish yoki ish o‘rnini yo‘qotish qo‘rquvidan kelib chiqadi. Shu sababli muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya nafaqat texnik, balki chuqur “o‘zgarishlarni boshqarish” mahoratini ham talab qiladi. Bu jarayonda transformatsion liderlik uslubi alohida samarali vosita hisoblanadi, chunki u xodimlarni yangi texnologik vizyon atrofida ilhomlantirish orqali qarshilikni kamaytirishga xizmat qiladi. Amaliyotda muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya, odatda, texnologiyani birdaniga majburiy joriy etish o‘rniga, bosqichma-bosqich sinov, xodimlarni faol jalb qilish va ularning fikr-mulohazasini hisobga olish orqali amalga oshiriladi, bu esa yangi tizimga nisbatan ishonch va egalik hissini shakllantirishga yordam beradi.

Raqamli transformatsiya, ayniqsa CRM tizimlari va mijozlar bazalarining kengayishi bilan, mijozlarning shaxsiy ma’lumotlarini himoya qilish masalasini ham dolzarblashtiradi. O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 2-iyulda qabul qilingan “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonuni turizm korxonalari, jumladan mehmonxonalar va turoperatorlar tomonidan mijozlarning shaxsiy ma’lumotlarini (pasport ma’lumotlari, aloqa rekvizitlari, to‘lov tarixi) yig‘ish, saqlash va qayta ishlashda amal qilinishi shart bo‘lgan huquqiy talablarni belgilaydi. Ushbu qonunga muvofiq, mijozning roziligisiz uning shaxsiy ma’lumotlarini uchinchi shaxslarga oshkor etish yoki tarqatish taqiqlanadi, korxonalar esa o‘z CRM va PMS tizimlarida ma’lumotlar xavfsizligini ta’minlovchi tashkiliy va texnik choralarni ko‘rishi lozim.

Amaliy nuqtai nazardan, turizm korxonasi mijozlarning shaxsiy ma’lumotlarini yig‘ishdan oldin ularning aniq va ixtiyoriy roziligini olishi, ma’lumotlardan faqat belgilangan maqsadlar (bron qilish, xizmat ko‘rsatish, qonuniy hisobot berish) uchun foydalanishi, hamda ma’lumotlarga faqat vakolatli xodimlarning kirish huquqiga ega bo‘lishini ta’minlashi zarur. Bunday tashkiliy choralar, odatda, ichki maxfiylik siyosati hujjatlarini ishlab chiqish, xodimlarni maxfiylik qoidalari bo‘yicha o‘qitish hamda ma’lumotlarga kirish huquqlarini lavozim darajasiga qarab farqlashtirish orqali amalga oshiriladi. Bundan tashqari, so‘nggi yillarda qonunchilikka kiritilgan o‘zgartirishlarga muvofiq, ayrim toifadagi shaxsga doir ma’lumotlar (masalan, biometrik ma’lumotlar) O‘zbekiston hududida joylashgan serverlarda saqlanishi majburiy bo‘lib qolmoqda, bu esa xalqaro turoperatorlar yoki xorijiy bron qilish platformalari bilan hamkorlik qiluvchi mahalliy turizm korxonalari uchun texnik infratuzilmani mos ravishda tashkil etish zaruratini

tug‘diradi, hattoki ular xalqaro miqyosdagi zamonaviy dasturiy yechimlardan foydalanmoqchi bo‘lganda ham. Bu talab turizm menejeri uchun raqamli transformatsiyani nafaqat texnologik imkoniyat, balki huquqiy mas’uliyat nuqtai nazaridan ham tushunish zarurligini ko‘rsatadi, mijozlar ma’lumotlarining noqonuniy oshkor etilishi nafaqat huquqiy javobgarlikka, balki korxonaning obro‘siga ham jiddiy putur yetkazishi mumkin, chunki zamonaviy mijozlar o‘z shaxsiy ma’lumotlarining xavfsizligiga tobora ko‘proq e’tibor bermoqda va bu omil ularning qaysi turizm xizmatini tanlashiga ham ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Raqamli transformatsiya barcha boshqaruv unsurlari — boshqaruv darajalari, tashkiliy tuzilma, liderlik, inson resurslari boshqaruvi va korporativ madaniyat ustiga qo‘yilgan yangi, kesishuvchi qatlam sifatida qaralishi lozim. U alohida mustaqil mavzu emas, balki barcha oldingi mavzularni zamonaviylashtiruvchi va ularning samaradorligini oshiruvchi kuchli omil hisoblanadi. Kelajakdagi turizm menejeri uchun raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli boshqarish qobiliyati — texnologik imkoniyatlarni strategik maqsadlar bilan uyg‘unlashtirish, jamoani o‘zgarishlarga tayyorlash va mijozlar ma’lumotlarini mas’uliyat bilan boshqarish zamonaviy raqobatbardosh turizm biznesini yuritishning ajralmas shartiga, hattoki muqobili yo‘q zaruratga aylanmoqda.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Strategik, taktik va operatsion boshqaruv darajalari o‘rtasidagi farqni tushuntiring.
2. Chiziqli va funksional tashkiliy tuzilmalarning afzallik va kamchiliklarini solishtiring.
3. Matritsali tuzilma qaysi hollarda samarali hisoblanadi?
4. Tarmoqli tuzilmaning turizm sohasidagi qo‘llanilishiga misollar keltiring.
5. Zamonaviy liderlik uslublarining qanday turlari mavjud?
6. Mehmonxona korxonasida inson resurslarini boshqarishning o‘ziga xosligi nimada?
7. Korporativ madaniyat xizmat sifatiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
8. Raqamli transformatsiya boshqaruv jarayonlarini qanday o‘zgartiradi?
9. Turizm korxonasi uchun eng maqbul tashkiliy tuzilmani tanlashda nimalar hisobga olinadi?
10. Xodimlarni motivatsiyalashning moddiy va nomoddiy usullarini tavsiflang.

IV BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR

Tayanch so‘z va iboralar: *PMS (Property Management System); OTA (Online Travel Agency); GDS (Global Distribution System); Chatbot; Virtual assistent; Contactless texnologiyalar; Metaverse; Virtual turizm; Blockchain; Smart-mehmonxona.*

4.1. PMS (Property Management Systems) va zamonaviy dasturlar

Mulkni boshqarish tizimi (PMS) — bu mehmonxona yoki boshqa joylashtirish vositasining kundalik operatsion faoliyatini — bron qilish, xonalarni taqsimlash, mehmonlarni ro‘yxatga olish, hisob-kitob va hisobotlarni yagona dasturiy platformada avtomatlashtiruvchi axborot tizimidir. Huquqiy nuqtai nazardan PMS O‘zbekiston Respublikasining “Axborotlashtirish to‘g‘risida”gi Qonunida ta‘riflangan “axborot tizimi” tushunchasiga to‘liq mos keladi, ya’ni axborotni to‘plash, saqlash, izlash, unga ishlov berish hamda undan foydalanish imkonini beradigan, tashkiliy jihatdan tartibga solingan jami axborot resurslari, axborot texnologiyalari va aloqa vositalari majmuidir. PMS aynan shu huquqiy maqom doirasida ishlaydi, bu esa uning egasi (mehmonxona)ning tizimda saqlanadigan ma’lumotlarga bo‘lgan huquq va majburiyatlarini, jumladan uchinchi mavzuda muhokama qilingan shaxsga doir ma’lumotlarni himoya qilish talablarini belgilaydi, chunki PMS tizimida mehmonlarning pasport ma’lumotlari, aloqa rekvizitlari va to‘lov tarixi kabi nozik ma’lumotlar doimiy ravishda saqlanadi va qayta ishlanadi.

Amaliy nuqtai nazardan, PMS tizimini mehmonxonaning “markaziy asab tizimi” sifatida tasavvur qilish mumkin: xuddi inson asab tizimi turli organlardan kelayotgan signallarni qayta ishlab, muvofiqlashtirilgan harakatga aylantirgani kabi, PMS ham mehmonxonaning turli funksional bo‘linmalaridan kelayotgan ma’lumotlarni (yangi bron, mehmonning kelishi, xona tozalanganligi, to‘lov amalga oshirilganligi) real vaqt rejimida qayta ishlab, barcha manfaatdor xodimlarga tegishli va yangilangan ma’lumotni yetkazib beradi. Bunday markazlashtirilgan axborot almashinuvisiz zamonaviy o‘rta va yirik mehmonxonaning samarali faoliyat yuritishi deyarli mumkin emas.

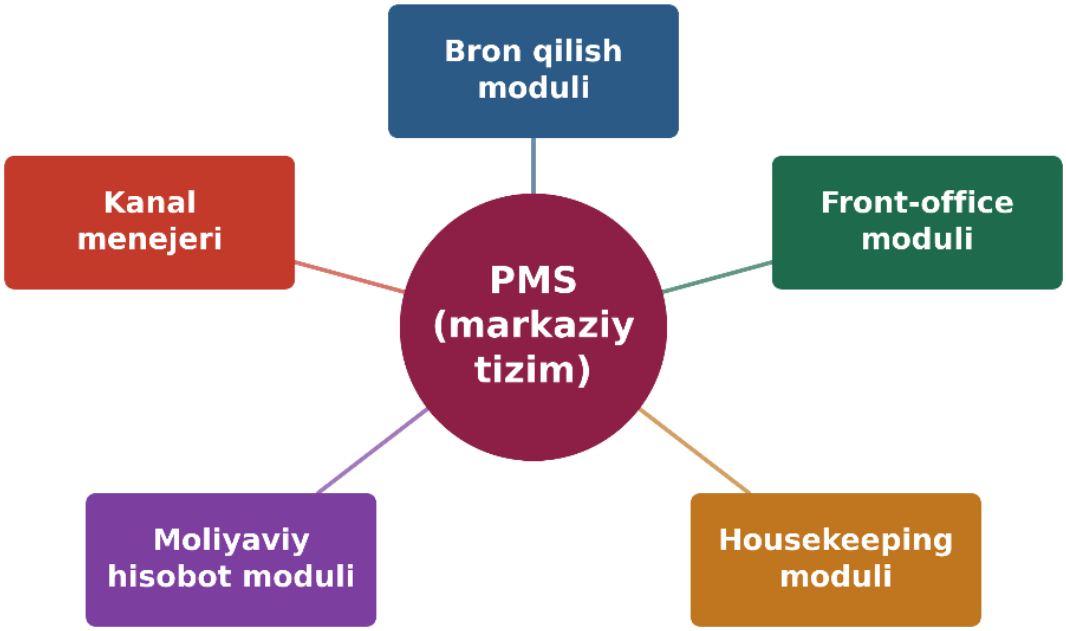
PMS tarixi oddiy qog‘oz bron kitoblari va mexanik kalit taxtalaridan boshlangan bo‘lsa-da, zamonaviy PMS tizimlari endilikda mehmonxona faoliyatining deyarli barcha jabhalarini qamrab oluvchi kompleks dasturiy ekotizimga aylangan. Avvalgi mavzuda ko‘rib chiqilgan

funksional tashkiliy tuzilmaga ega mehmonxonada har bir funksional bo‘linma — qabul va joylashtirish xizmati, xo‘jalik xizmati, moliya bo‘limi an’anaviy ravishda alohida-alohida ishlagan bo‘lsa, PMS aynan shu bo‘linmalarni yagona axborot maydonida birlashtirish orqali uchinchi mavzuda muhokama qilingan bo‘limlararo muvofiqlashtirish muammosini yechishga xizmat qiladi.

Bu tarixiy evolyutsiya jarayonini uch bosqichga bo‘lish mumkin. Birinchi bosqichda (XX asrning ikkinchi yarmi) mehmonxonalar qog‘oz jurnallar va mexanik kalit taxtalari orqali bron va xonalar holatini qo‘lda qayd etishgan, bu jarayon xatolarga moyil va vaqt talab qiluvchi edi. Ikkinchi bosqichda (1980–1990-yillar) birinchi kompyuterlashtirilgan, mahalliy serverlarga o‘rnatilgan PMS tizimlari paydo bo‘ldi, biroq ular hali tashqi tizimlar bilan integratsiyalashish imkoniyatiga ega emas edi. Uchinchi, hozirgi bosqichda esa bulutli, internet orqali ishlaydigan, boshqa tizimlar bilan keng integratsiyalashuvchi va sun’iy intellekt elementlarini o‘zida mujassam etgan PMS tizimlari ustunlik qilmoqda. Ushbu evolyutsiyani tushunish talabaga nafaqat hozirgi PMS imkoniyatlarini, balki texnologiyaning kelajakdagi rivojlanish yo‘nalishlarini ham bashorat qilish ko‘nikmasini beradi, chunki texnologik taraqqiyot chiziqli emas, balki har bir yangi bosqich avvalgisining kamchiliklarini bartaraf etish orqali rivojlanadi.

Zamonaviy PMS tizimi bir necha o‘zaro bog‘liq moduldan iborat bo‘ladi, va aynan shu modullarning o‘zaro sinxron ishlashi mehmonxona operatsiyasining yaxlitligini ta’minlaydi. Bron qilish moduli mehmonlarning to‘g‘ridan-to‘g‘ri, telefon orqali yoki turli kanallar (veb-sayt, OTA platformalari) orqali kiritilgan bronlarini yagona tizimda birlashtiradi va xonalar bandligini real vaqt rejimida ko‘rsatadi. Front-office moduli mehmonlarni ro‘yxatga olish (check-in) va chiqarish (check-out) jarayonlarini, xona kalitlarini boshqarishni hamda mehmonlar bilan bog‘liq operatsion vazifalarni avtomatlashtiradi. Xo‘jalik xizmati (housekeeping) moduli xonalarning tozalik holati haqida real vaqt ma’lumotini taqdim etib, tozalash jadvalini optimallashtiradi. Hisob-kitob va moliyaviy hisobot moduli mehmonlarning hisob-kitoblarini, soliq hisobotlarini va umumiy moliyaviy ko‘rsatkichlarni shakllantiradi. Nihoyat, kanal menejeri moduli mehmonxonaning turli onlayn bron qilish platformalaridagi bandlik va narx ma’lumotlarini avtomatik ravishda sinxronlashtiradi, bu esa xonalarning bir vaqtning o‘zida ikki xil kanal orqali sotilib qo‘yilishi kabi jiddiy operatsion xatolarning oldini oladi.

Ushbu asosiy modullarga qo‘shimcha ravishda, zamonaviy PMS tizimlari ko‘pincha daromadni boshqarish modulini ham o‘z ichiga oladi, u tarixiy ma’lumotlar va bashoratlash algoritmlari asosida xonalar narxini dinamik tarzda tavsiya qiladi. Bu funksiya sun’iy intellekt texnologiyalari bilan chambarchas bog‘liq. Shuningdek, mijozlar bilan ishlash moduli mehmonning oldingi tashriflari, afzalliklari va maxsus so‘rovlarini saqlab, keyingi tashriflarda shaxsiylashtirilgan xizmat ko‘rsatishni ta’minlaydi. Ba’zi ilg‘or PMS tizimlarida, bundan tashqari, xodimlarning ish vaqtini rejalashtirish moduli ham mavjud bo‘lib, u bandlik bashoratiga asoslanib zarur xodimlar sonini avtomatik hisoblab beradi, bu esa mavsumiy kadrlar boshqaruvi muammosini yumshatishga xizmat qiladi. Bu modullarning barchasi birgalikda ishlashi PMSni oddiy bron qilish jurnalidan to‘liq operatsion boshqaruv platformasiga aylantiradi.



4.1-rasm. PMS tizimining arxitekturasi.

Zamonaviy bozorda PMS tizimlari asosan ikki turga bo‘linadi: mahalliy o‘rnatiladigan (on-premise) tizimlar va bulutli (cloud-based, SaaS) tizimlar. ***On-premise*** tizimlar mehmonxonaning o‘z serverlarida o‘rnatiladi va odatda katta boshlang‘ich sarmoya hamda doimiy texnik xizmat ko‘rsatish shtatini talab qiladi, biroq ma’lumotlar to‘liq nazorat ostida saqlanadi. ***Bulutli*** PMS tizimlari esa internet orqali istalgan qurilmadan kirish imkonini beradi, oylik obuna to‘lovi asosida ishlaydi va texnik xizmat ko‘rsatishni provayder zimmasiga oladi. Bu, ayniqsa, kichik va o‘rta hajmdagi mehmonxonalar uchun boshlang‘ich xarajatlarni sezilarli darajada kamaytiradi. So‘nggi yillarda bulutli yechimlarning ustunligi tobora ortib bormoqda, chunki ular moslashuvchanligi,

avtomatik yangilanishi va masofadan boshqarish imkoniyati bilan ajralib turadi.

4.1-jadval

PMS tizimining asosiy modullari va vazifalari

Modul	Vazifasi	Boshqaruv darajasi
Bron qilish moduli	Bandlikni real vaqtda kuzatish va boshqarish	Operatsion va taktik
Front-office moduli	Mehmonlarni ro‘yxatga olish va chiqarish	Operatsion
Housekeeping moduli	Xonalar tozaligini nazorat qilish	Operatsion
Moliyaviy hisobot moduli	Hisob-kitob va daromadni tahlil qilish	Taktik va strategik
Kanal menejeri	Onlayn platformalar bilan sinxronlash	Taktik

Franchayzing va boshqaruv shartnomasi modellari nuqtai nazaridan PMS tanlovi alohida ahamiyat kasb etadi. Agar mehmonxona xalqaro brend franchayzisi yoki boshqaruv shartnomasi asosida faoliyat yuritsa, PMS tizimi ko‘pincha franchayzer yoki boshqaruv kompaniyasi tomonidan oldindan belgilangan bo‘ladi, chunki bu xalqaro tarmoq bo‘ylab yagona standartlarni saqlash uchun zarur. Mustaqil mehmonxonalar esa PMS tanlovida to‘liq erkinlikka ega bo‘lib, o‘z ehtiyojlariga eng mos yechimni tanlashi mumkin, bu esa ularga texnologik moslashuvchanlik nuqtai nazaridan qo‘shimcha strategik ustunlik berishi mumkin, biroq shu bilan birga to‘g‘ri tanlov uchun ko‘proq mustaqil tahliliy ish talab qiladi.

PMS tanlashda mehmonxona rahbariyati bir qancha mezonlarni hisobga olishi lozim, chunki noto‘g‘ri tanlov keyinchalik qimmatga tushadigan tizim almashtirish jarayoniga olib kelishi mumkin.

Birinchi mezon — tizimning boshqa dasturiy vositalar (kanal menejerlari, to‘lov tizimlari, buxgalteriya dasturlari) bilan integratsiya imkoniyati, chunki alohida-alohida ishlaydigan, bir-biri bilan bog‘lanmagan tizimlar operatsion samaradorlikni pasaytiradi.

Ikkinchi mezon — tizimning mahalliy tilga, valyutaga va soliq qonunchiligiga moslashtirilganligi, bu O‘zbekiston bozorida faoliyat yurituvchi mehmonxonalar uchun ayniqsa muhim, chunki ko‘plab

xalqaro PMS yechimlari mahalliy soliq hisobotini to‘liq qo‘llab-quvvatlamasligi mumkin.

Uchinchi mezon — narx va foydalanish qulayligi, ayniqsa kichik mehmonxonalar uchun murakkab va qimmat tizimlar o‘rniga soddaroq, ammo zarur funksiyalarni qamrab oluvchi yechimlar ko‘proq maqsadga muvofiq bo‘ladi.

To‘rtinchi mezon — texnik qo‘llab-quvvatlash sifati va mavjudligi, chunki PMS tizimida yuzaga kelgan nosozlik butun mehmonxona operatsiyasini falajlashi mumkin.

Beshinchi mezon sifatida tizimning kengaytirilishi imkoniyatini keltirish mumkin. Mehmonxona kelajakda kengayishi yoki yangi filiallar ochishi mumkinligini hisobga olib, dastlab tanlangan PMS tizimi kelajakdagi o‘sishga ham moslasha olishi muhim ahamiyatga ega, aks holda korxona bir necha yildan so‘ng yana tizim almashtirish xarajatiga duch kelishi mumkin.

O‘zbekiston mehmonxona sohasida PMS tizimlarini joriy etish jarayoni bosqichma-bosqich kechmoqda. Yirik xalqaro brend mehmonxonalari, odatda, o‘zlarining bosh kompaniyasi tomonidan belgilangan global PMS tizimlaridan foydalanadi, bu esa boshqaruv shartnomasi modeli doirasida markazlashtirilgan texnologik standartlashtirishning bir ko‘rinishidir. Mahalliy va o‘rta hajmdagi mehmonxonalar esa ko‘pincha xalqaro bulutli PMS provayderlarining O‘zbekiston bozori uchun moslashtirilgan tarif rejalaridan yoki mahalliy dasturiy ta’minot kompaniyalari tomonidan ishlab chiqilgan yechimlardan foydalanadi. O‘z DSt 3296:2023 “Turizm xizmatlari. Joylashtirish vositalari. Balli tasniflash tizimi” davlat standarti yuqori toifadagi mehmonxonalar uchun zamonaviy boshqaruv va rezervatsiya tizimlarining mavjudligini bilvosita talab qiladi, chunki standart xizmat ko‘rsatish darajasi va operatsion sifatga qo‘yiladigan talablar orasida raqamli boshqaruv vositalarining samaradorligi ham hisobga olinadi.

Kichik hajmdagi joylashtirish vositalari — oilaviy mehmon uylar va kichik mehmonxonalar uchun esa PMS tizimini joriy etish ko‘pincha moliyaviy va texnik jihatdan qiyinroq kechadi, chunki ular uchun oylik obuna to‘lovi ham sezilarli xarajat hisoblanishi mumkin. Shu sababli so‘nggi yillarda bozorda maxsus kichik biznes uchun mo‘ljallangan, soddalashtirilgan funksionallikka ega va nisbatan arzon PMS yechimlari ham paydo bo‘lmoqda, ular asosiy bron qilish va hisob-kitob funksiyalarini taqdim etib, murakkab qo‘shimcha modullardan voz kechadi. Bunday moslashuvchan bozor taklifi, kichik va o‘rta turizm

tadbirkorligini raqamli jihatdan qo‘llab-quvvatlashning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi, chunki u hatto eng kichik joylashtirish vositalariga ham zamonaviy boshqaruv vositalaridan foydalanish imkonini yaratadi, bu mahalliy va xorijiy mehmonlar orasidagi xizmat sifati farqini ham asta-sekin qisqartirib bormoqda.

PMS tizimining joriy etilishi barcha boshqaruv darajalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Operatsion darajada PMS xodimlarning qo‘lda bajaradigan takroriy vazifalarini avtomatlashtirish orqali xatolar sonini kamaytiradi va xizmat ko‘rsatish tezligini oshiradi. Taktik darajada PMS orqali generatsiya qilinadigan hisobotlar bo‘lim mudirlariga o‘z faoliyatini muntazam va aniq ma’lumotlar asosida rejalashtirish imkonini beradi. Masalan, xonalar bandligi tendensiyalarini kuzatish orqali xodimlar jadvalini optimallashtirish yoki mavsumiy narx strategiyasini ishlab chiqish mumkin bo‘ladi. Strategik darajada esa PMS tizimida to‘plangan uzoq muddatli ma’lumotlar — mijozlar segmentatsiyasi, bandlik tendensiyalari, daromad dinamikasi yuqori rahbariyatga korxonaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ma’lumotlarga asoslangan tarzda shakllantirish imkonini beradi, bu esa “ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv” (data-driven management) yondashuvining amaliy ko‘rinishidir.

Bundan tashqari, PMS ning joriy etilishi inson resurslari boshqaruvi va korporativ madaniyatga ham bilvosita ta’sir ko‘rsatadi. Xodimlarni PMS tizimida ishlashga o‘qitish endilikda yangi xodimlarni moslashtirish jarayonining ajralmas qismiga aylangan, bu esa IRB bo‘limidan qo‘shimcha o‘quv dasturlarini ishlab chiqishni talab qiladi. Shu bilan birga, PMS orqali avtomatlashtirilgan va soddalashtirilgan ish jarayonlari xodimlarning ish yukini kamaytirib, ularga mijozlar bilan bevosita muloqotga ko‘proq vaqt va e’tibor ajratish imkonini beradi. Bu, o‘z navbatida, xizmat madaniyatini mustahkamlashning amaliy vositasi hisoblanadi, chunki xodimlar texnik-ma’muriy vazifalar bilan band bo‘lish o‘rniga, mijozga sifatli va shaxsiy xizmat ko‘rsatishga ko‘proq diqqat qarata oladi, va oxir-oqibatda mehmonlarning umumiy mamnunligi darajasini va takroriy tashriflar ehtimolini oshirishga xizmat qiladi.

PMS zamonaviy mehmonxona xo‘jaligining texnologik poydevori bo‘lib, u nafaqat kundalik operatsion vazifalarni avtomatlashtiradi, balki barcha boshqaruv darajalari operatsion, taktik va strategik uchun sifatli qaror qabul qilish imkoniyatini yaratadi. To‘g‘ri tanlangan va samarali integratsiya qilingan PMS tizimi turizm korxonasining

raqobatbardoshligini sezilarli darajada oshiradi, noto‘g‘ri tanlangan yoki yomon integratsiya qilingan tizim esa, aksincha, qo‘shimcha operatsion murakkablik va xarajatlarga olib kelishi mumkin.

Amaliy nuqtai nazardan, PMS tizimini joriy etish jarayonining o‘zi ham “o‘zgarishlarni boshqarish” (change management) tamoyillariga muvofiq amalga oshirilishi zarur. Yangi PMS tizimiga o‘tish, odatda, xodimlarning ma’lum darajada qarshiligiga duch keladi, ayniqsa uzoq yillar an’anaviy qog‘oz yoki oddiy elektron jadval usulida ishlagan xodimlar orasida. Shu sababli muvaffaqiyatli joriy etish jarayoni bosqichma-bosqich sinov, xodimlarni to‘liq va sifatli o‘qitish, hamda dastlabki davrda parallel ravishda eski va yangi tizimlarni birgalikda qo‘llash orqali xatarni minimallashtirishni talab qiladi. Bundan tashqari, PMS provayderini tanlashda nafaqat dastlabki narx, balki uzoq muddatli xizmat ko‘rsatish sifati, tizimni yangilab borish tezligi va mijozlar bilan ishlash darajasi ham hisobga olinishi kerak, chunki PMS — bu bir martalik xarid emas, balki mehmonxona bilan uzoq muddatli texnologik hamkorlikning boshlanishidir. Zamonaviy sharoitda muvaffaqiyatli PMS strategiyasi, oxir-oqibatda, texnologiyani sof texnik masala emas, balki butun tashkilotning boshqaruv falsafasini shakllantiruvchi strategik tanlov sifatida qarashni talab qiladi.

4.2. OTA va GDS tizimlari

Oldingi paragrafda mehmonxonaning ichki operatsion boshqaruv tizimi PMS tahlil qilingan edi. Biroq zamonaviy turizm korxonasi o‘z xonalarini yoki xizmatlarini faqat ichki tizim orqali emas, balki keng tarmoqli tashqi taqsimot kanallari orqali ham bozorga chiqaradi. ***Onlayn turagentliklar*** (Online Travel Agency, OTA) va ***global taqsimot tizimlari*** (Global Distribution System, GDS) PMSning kanal menejeri moduli orqali bevosita bog‘lanib, mehmonxonaning tashqi bozor bilan raqamli aloqasini ta’minlaydi.

Taqsimot tizimlarini chuqur tushunish zamonaviy turizm menejeri uchun beqiyos amaliy ahamiyatga ega, chunki mehmonxona daromadining sezilarli qismi aynan ushbu tashqi kanallar orqali shakllanadi. Agar PMS mehmonxonaning “ichki asab tizimi” sifatida tavsiflangan bo‘lsa, OTA va GDS tizimlarini mehmonxonaning tashqi dunyo bilan “sezgi organlari va aloqa kanallari” sifatida tasavvur qilish mumkin, ular orqali mehmonxona o‘zining mavjudligi va takliflari haqidagi axborotni potentsial mijozlarga yetkazadi hamda ulardan qaytish signallarini (bronlarni) qabul qiladi. Ushbu ikki tizim turizm taqsimoti

tarixida turli davrlarda va turli maqsadlar uchun paydo boʻlgan boʻlsa-da, bugungi kunda ular koʻp jihatdan bir-birini toʻldiruvchi va hatto texnik jihatdan yaqinlashib borayotgan tizimlarga aylangan, masalan, soʻnggi yillarda ba’zi GDS operatorlari ham oʻz platformalariga OTA uslubidagi iste’molchiga qaratilgan interfeyslarni qoʻsha boshlagan, bu esa ikki tizim oʻrtasidagi an’anaviy chegaralarning asta-sekin yumshab borayotganini koʻrsatadi.

Onlayn turagentlik (OTA) — bu turistlarga mehmonxona xonalari, aviachiptalar, ekskursiya va boshqa turistik xizmatlarni internet orqali qidirish, taqqoslash va bron qilish imkonini beruvchi raqamli platformadir. Booking.com, Agoda, Expedia va Airbnb kabi xalqaro OTA platformalari bugungi kunda global mehmonxona bronlarining sezilarli qismini oʻzida jamlagan boʻlib, ular mehmonxonalarga oʻz auditoriyasidan tashqari, dunyo boʻylab millionlab potentsial mijozlarga bir vaqtning oʻzida chiqish imkonini beradi. OTA ning ishlash mexanizmi nisbatan sodda: mehmonxona oʻz xonalari, narxlari va bandligi haqidagi ma’lumotni (odatda kanal menejeri orqali avtomatik tarzda) OTA platformasiga uzatadi, mijoz esa platforma orqali qidiruv, taqqoslash va bron qilishni amalga oshiradi, buning evaziga OTA mehmonxonadan bron qiymatining muayyan foizi miqdorida komissiya (15 dan 25 foizgacha) undiradi.

OTA platformalarining mijozlar nuqtai nazaridan muvaffaqiyati koʻp jihatdan ular taqdim etadigan qulaylikka bogʻliq: bitta platformada bir nechta mehmonxonaning narxi, joylashuvi, sharhlari va rasmlarini bir vaqtning oʻzida taqqoslash imkoniyati, ishonchli bekor qilish siyosatlari hamda boshqa mehmonlarning haqiqiy sharhlariga kirish imkoniyati mijozlarning tanlov qilish jarayonini sezilarli darajada osonlashtiradi. Bundan tashqari, koʻplab OTA platformalari oʻz sodiq mijozlariga maxsus chegirmalar va bonus dasturlarini taklif qiladi, bu esa mijozlarning platformaga boʻlgan sodiqligini mustahkamlaydi va, oʻz navbatida, mehmonxonalar uchun OTA orqali kelayotgan doimiy mijozlar oqimini ta’minlaydi, garchi bu sodiqlik, oxir-oqibatda, mehmonxonaning oʻz brendiga emas, balki OTA platformasining oʻziga qaratilgan boʻlishi mumkinligini ham hisobga olish lozim.

OTA modelining mehmonxona uchun asosiy afzalligi — bozor qamrovining sezilarli darajada kengayishi, ayniqsa xorijiy va yangi bozorlardagi mijozlarga chiqish imkoniyati, bu esa alohida marketing xarajatlarisiz keng auditoriyaga yetib borish imkonini beradi. Bu, ayniqsa, yakka tartibdagi tadbirkorlik yoki kichik MChJ shaklidagi kichik

mehmonxonalar uchun katta ahamiyat kasb etadi, chunki bunday kichik biznes o‘z xalqaro marketing tarmog‘ini mustaqil yaratishga yetarli resursga ega bo‘lmaydi, OTA esa ularga xalqaro bozorga bir zumda chiqish eshigini ochib beradi, bu esa raqamli texnologiyalarning kichik tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashdagi amaliy rolining yana bir yorqin namunasidir.

Biroq bu afzallik jiddiy iqtisodiy narx evaziga keladi: yuqori komissiya stavkalari mehmonxonaning sof daromadini sezilarli darajada kamaytiradi, ayniqsa past marjali segmentlarda faoliyat yurituvchi kichik mehmonxonalar uchun bu og‘ir moliyaviy yuk bo‘lishi mumkin. Masalan, agar mehmonxona xonasi 100 birlik narxda sotilsa va OTA komissiyasi 20 foizni tashkil etsa, mehmonxona amalda faqat 80 birlik daromad oladi, bu esa uning operatsion xarajatlarini qoplash va foyda olish imkoniyatini sezilarli darajada toraytiradi. Bundan tashqari, ko‘plab yirik OTA platformalari “narx tengligi” shartini talab qiladi. Bunga ko‘ra mehmonxona o‘z rasmiy veb-saytida yoki boshqa kanallarda OTA orqali taklif etilgan narxdan pastroq narx belgilashi taqiqlanadi, bu esa mehmonxonaning to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishni narx orqali rag‘batlantirish erkinligini cheklaydi. Ba’zi mamlakatlarda raqobat qonunchiligi nuqtai nazaridan bunday narx tengligi shartlarining qonuniyligi muhokama mavzusiga aylangan, chunki ular mehmonxonalarning erkin narx belgilash huquqini cheklashi mumkin, biroq amaliyotda ko‘pchilik yirik OTA platformalari hamon turli shakldagi narx tengligi talablarini saqlab qolmoqda.

Global taqsimot tizimi (GDS) — bu dastlab aviakompaniyalar tomonidan o‘z chiptalarini sayohat agentliklari orqali sotish uchun yaratilgan, keyinchalik mehmonxona, avtomobil ijarasi va boshqa turistik xizmatlarni ham qamrab olgan kengroq elektron taqsimot infratuzilmasidir. Amadeus, Sabre va Travelport (Galileo) kabi yetakchi GDS tizimlari bugungi kunda dunyo bo‘ylab minglab sayohat agentliklari, korporativ sayohat bo‘limlari va turoperatorlarni yagona elektron tarmoqqa bog‘laydi. GDS ning OTA dan asosiy farqi shundaki, GDS asosan professional vositachilar sayohat agentliklari va korporativ xarid bo‘limlari uchun mo‘ljallangan bo‘lib, oddiy iste’molchi odatda GDS bilan bevosita emas, balki sayohat agenti orqali bilvosita ishlaydi, OTA esa to‘g‘ridan-to‘g‘ri yakuniy iste’molchiga qaratilgan.

GDS orqali ishlashning texnik jarayoni OTA dan sezilarli darajada farq qiladi. Sayohat agenti GDS terminali yoki veb-interfeysi orqali muayyan sana, joylashuv va narx bo‘yicha mavjud takliflarni qidiradi,

natijalarni mijozga taqdim etadi va tanlangan taklif bo‘yicha bronni GDS tizimi orqali amalga oshiradi. Mehmonxona GDS tizimida o‘z ma’lumotlarini “GDS kodi” deb ataluvchi noyob identifikator ostida ro‘yxatdan o‘tkazadi, bu esa sayohat agentlariga mehmonxonani qidiruv natijalarida topish imkonini beradi. GDS orqali amalga oshirilgan bronlar odatda korporativ sayohat siyosatiga muvofiq amalga oshiriladi, bunda ko‘pincha muayyan mehmonxona zanjirlari bilan oldindan kelishilgan korporativ tariflar qo‘llaniladi, bu esa GDS ni korporativ mijozlar segmentida ayniqsa qadrli qiladi.

GDS tizimlarining tarixi 1960-yillarda aviakompaniyalarning o‘z bron qilish jarayonlarini avtomatlashtirish ehtiyojidan boshlangan va ular hozirgi kunga qadar korporativ sayohat sohasida, ayniqsa ish safarlari va murakkab marshrutli sayohatlarni tashkil etishda, muhim o‘rin tutib kelmoqda. Dastlab har bir yirik aviakompaniya o‘zining alohida bron qilish tizimini yaratgan bo‘lsa, vaqt o‘tishi bilan bu tizimlar birlashib, bir nechta yirik, ko‘p tarmoqli GDS platformalariga aylandi, bu esa sayohat agentliklariga bitta terminal orqali o‘nlab aviakompaniyalar, mehmonxonalar va avtomobil ijarasi kompaniyalarining takliflariga bir vaqtning o‘zida kirish imkonini berdi. Mehmonxonalar uchun GDS orqali taqsimot, odatda, xalqaro biznes sayohatchilari va korporativ mijozlarni jalb qilishning muhim kanali hisoblanadi, chunki ko‘plab yirik korporatsiyalar o‘z xodimlarining sayohatlarini markazlashtirilgan tarzda, aynan GDS tizimlari orqali ishlaydigan korporativ sayohat agentliklari bilan tashkil etadi.

Garchi so‘nggi yillarda OTA platformalarining o‘sishi GDS ning nisbiy bozor ulushiga ma’lum darajada raqobat tug‘dirgan bo‘lsa-da, GDS hamon korporativ va agentlik segmentida almashtirib bo‘lmaydigan o‘rinni saqlab qolmoqda, chunki korporativ sayohat siyosati, hisobot talablari va murakkab marshrutlarni boshqarish uchun GDS ning taqdim etadigan funksionalligi OTA platformalarinikidan ko‘ra ancha chuqurroq va ixtisoslashgan hisoblanadi. Shu sababli zamonaviy turizm menejeri uchun GDS ni eskirgan texnologiya sifatida emas, balki OTA bilan bir qatorda mavjud bo‘lgan, ammo boshqa bozor segmentiga xizmat ko‘rsatuvchi muhim alternativ kanal sifatida tushunish to‘g‘ri yondashuv hisoblanadi.

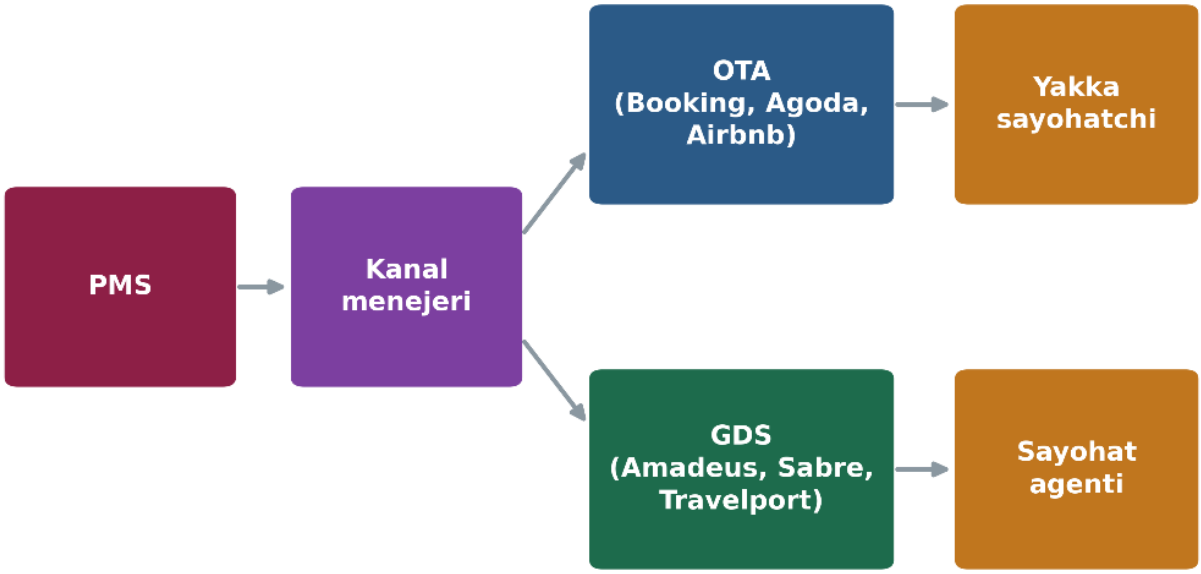
4.2-jadval

OTA va GDS tizimlarining qiyosiy tavsifi

Mezon	OTA	GDS
Asosiy foydalanuvchi	Yakka tartibdagi sayohatchilar	Sayohat agentliklari, korporativ xaridorlar
Kirish nuqtasi	To‘g‘ridan-to‘g‘ri (veb-sayt, ilova)	Vositachi (agent) orqali
Komissiya darajasi	15–25 foiz	Odatda pastroq, ammo obuna to‘lovi mavjud
Asosiy misollar	Booking.com, Agoda, Airbnb, Expedia	Amadeus, Sabre, Travelport

Kanal menejeri (channel manager) PMS bilan OTA va GDS tizimlari o‘rtasidagi texnik ko‘prik vazifasini bajaradi. Kanal menejeri mehmonxonaning bandlik va narx ma’lumotlarini bir marta PMS tizimiga kiritish orqali, ularni avtomatik tarzda barcha ulangan OTA va GDS kanallariga bir vaqtning o‘zida uzatadi, bu esa qo‘lda har bir platformani alohida-alohida yangilash zaruratini bartaraf etadi hamda xonalarning bir vaqtning o‘zida ikki xil kanal orqali ortiqcha sotilib qo‘yilishi (overbooking) xavfini kamaytiradi. Bunday markazlashtirilgan taqsimot boshqaruvi, ayniqsa bir nechta kanal orqali faoliyat yurituvchi mehmonxonalar uchun operatsion samaradorlikni sezilarli darajada oshiradi.

Kanal menejerining yana bir muhim funksiyasi turli kanallar bo‘yicha narx strategiyasini markazlashtirilgan tarzda boshqarish imkoniyatidir. Masalan, mehmonxona muayyan kanal uchun maxsus aksiya yoki chegirma belgilamoqchi bo‘lsa, buni kanal menejeri orqali bir necha soniyada amalga oshirish mumkin, bu esa an’anaviy, har bir platformaga alohida kirib narx o‘zgartirish jarayoniga qaraganda ancha tezkor va samarali. Bundan tashqari, ilg‘or kanal menejerlari sun’iy intellekt asosidagi tavsiya tizimlariga ham ega bo‘lib, ular tarixiy ma’lumotlar asosida qaysi kanalga qanday narx va bandlik strategiyasi eng samarali ekanligini avtomatik tahlil qilib beradi.



4.2-rasm. Taqsimot kanallari sxemasi.

Zamonaviy mehmonxona menejmentida “taqsimot kanallari aralashmasi”(distribution channel mix) strategiyasini to‘g‘ri shakllantirish muhim strategik vazifa hisoblanadi. Faqat OTA ga tayangan mehmonxona yuqori komissiya xarajatlariga va OTA platformasining narx siyosatiga bog‘liqlikka duch keladi, faqat to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlarga tayangan mehmonxona esa bozor qamrovini cheklab qo‘yishi mumkin. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalar “to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishni rag‘batlantirish” (direct booking) strategiyasini qo‘llaydi, masalan, o‘z veb-saytida sodiqlik dasturlari, bepul qo‘shimcha xizmatlar yoki bekor qilish shartlarining yumshoqligi orqali mijozlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishga undaydi, bu OTA komissiyasidan qochish imkonini beradi, biroq shu bilan birga OTA orqali kelayotgan yangi mijozlar oqimidan ham butunlay voz kechmaslikni talab qiladi.

Amaliyotda muvaffaqiyatli mehmonxonalar odatda OTA, GDS va to‘g‘ridan-to‘g‘ri kanallarning muvozanatlashtirilgan kombinatsiyasini qo‘llaydi, bunda har bir kanalning nisbiy ulushi mehmonxonaning bozor pozitsiyasi, maqsadli auditoriyasi va strategik ustuvorliklariga qarab belgilanadi. Masalan, yangi ochilgan yoki nisbatan notanish mehmonxona uchun boshlang‘ich bosqichda OTA ulushi yuqoriroq bo‘lishi maqsadga muvofiq, chunki bu bosqichda brend tanilishi va dastlabki mijozlar bazasini shakllantirish ustuvor vazifa hisoblanadi. Brend allaqachon tanilgan va sodiq mijozlar bazasiga ega mehmonxona esa asta-sekin to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlar ulushini oshirishga harakat qilishi mumkin, bu esa uning uzoq muddatli rentabelligini yaxshilaydi. Bunday

strategik qaror, uchinchi mavzuda muhokama qilingan strategik boshqaruv darajasiga tegishli bo‘lib, u mehmonxonaning umumiy marketing va moliyaviy strategiyasi bilan uzviy bog‘liq holda qabul qilinishi lozim.

OTA va GDS tizimlari orqali amalga oshiriladigan xalqaro to‘lovlar O‘zbekiston qonunchiligining tegishli talablariga bo‘ysunadi. O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 1-noyabrdagi O‘RQ-578-son “To‘lovlar va to‘lov tizimlari to‘g‘risida”gi Qonuni mamlakatimizda to‘lov tizimlari va to‘lov tashkilotlari faoliyatining huquqiy asosini belgilaydi, jumladan xalqaro to‘lov operatorlari bilan hisob-kitoblar amalga oshirilishida rioya etilishi lozim bo‘lgan talablarni o‘rnatadi. Amaliy nuqtai nazardan, xorijiy OTA platformalari orqali kelib tushgan to‘lovlar odatda xalqaro valyutada amalga oshiriladi va mehmonxonaning bank hisobvarag‘iga komissiya ushlab qolingan holda o‘tkaziladi, bu jarayon Markaziy bankning valyuta operatsiyalariga oid tartib-qoidalariga muvofiq amalga oshirilishi zarur, xususan valyuta ayirboshlash kursi va bank xizmat haqlari ham yakuniy tushum miqdoriga qo‘shimcha ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Bu borada mehmonxona buxgalteriya xizmati uchun muhim amaliy masala OTA tomonidan ushlab qolingan komissiyani soliq hisobotida to‘g‘ri aks ettirish hisoblanadi, chunki yalpi bron summasi va mehmonxonaga haqiqatda kelib tushgan sof summasi o‘rtasidagi farqni soliq maqsadlarida to‘g‘ri hujjatlashtirish zarur. Bundan tashqari, ba’zi xorijiy OTA platformalari o‘zlarini O‘zbekiston hududida soliq to‘lovchisi sifatida ro‘yxatdan o‘tkazmagan holda faoliyat yuritishi mumkin, bu esa milliy soliq organlari va xalqaro raqamli xizmatlar o‘rtasidagi soliqqa tortish masalalarining, ko‘plab boshqa mamlakatlarda bo‘lgani kabi, hali to‘liq izchil hal etilmagan murakkab huquqiy-iqtisodiy muammo ekanligini ko‘rsatadi.

Bundan tashqari, O‘RQ-792-son “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi Qonun talablariga muvofiq, OTA orqali tuzilgan elektron shartnomalar ham qonuniy kuchga ega bo‘lib, mehmonxona va mijoz o‘rtasidagi huquq va majburiyatlarni belgilaydi, bu esa OTA orqali qabul qilingan bronlarni bekor qilish yoki o‘zgartirish bilan bog‘liq nizolarni hal etishda muhim huquqiy asos bo‘lib xizmat qiladi. Mehmonxona uchun OTA bilan tuzilgan shartnomaviy shartlarni, xususan komissiya stavkalari, bekor qilish siyosati va nizolarni hal etish tartib-taomillarini, imzolashdan oldin diqqat bilan o‘rganish tavsiya etiladi, chunki ba’zi xalqaro OTA

platformalarining standart shartnomalari mehmonxona uchun unchalik qulay bo‘lmagan shartlarni ham o‘z ichiga olishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, OTA va GDS tizimlari zamonaviy turizm korxonasining tashqi bozor bilan raqamli aloqasini ta’minlovchi ikkita o‘zaro to‘ldiruvchi taqsimot kanali hisoblanadi. OTA yakka tartibdagi sayohatchilarga keng qamrovli va to‘g‘ridan-to‘g‘ri kirish imkonini bersa, GDS professional sayohat agentliklari va korporativ mijozlar bilan ishlashning an’anaviy, ammo hamon muhim kanalini tashkil etadi. Ushbu ikki tizim, PMSning kanal menejeri moduli orqali integratsiyalashib, mehmonxonaga markazlashtirilgan va samarali taqsimot boshqaruvini olib borish imkonini beradi.

Kelajakdagi turizm menejeri uchun OTA va GDS kanallari o‘rtasidagi muvozanatni to‘g‘ri belgilash, komissiya xarajatlarini boshqarish hamda to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishni rag‘batlantirish strategiyalarini ishlab chiqish zamonaviy raqobatbardosh mehmonxona biznesini yuritishning ajralmas qismidir. Bunday muvozanatni topish bir martalik qaror emas, balki bozor sharoitlari, raqobat muhiti va mehmonxonaning o‘z rivojlanish bosqichiga qarab muntazam ravishda qayta ko‘rib chiqilishi lozim bo‘lgan dinamik boshqaruv jarayonidir. Ayniqsa O‘zbekiston kabi turizm sohasi jadal rivojlanayotgan mamlakatda, xorijiy sayohatchilar ulushining o‘sishi bilan OTA va GDS kanallarining ahamiyati yanada ortib borishi kutilmoqda, bu esa mahalliy mehmonxona menejerlaridan ushbu tizimlarni chuqur bilish va ulardan strategik jihatdan foydalanish ko‘nikmasini talab qiladi.

4.3. Sun’iy intellekt, chatbot va virtual assistentlar

So‘nggi bir necha yil ichida sun’iy intellekt texnologiyalari, xususan generativ sun’iy intellekt modellarining jadal rivojlanishi, turizm sohasida ham tub o‘zgarishlarga sabab bo‘lmoqda. Agar ilgari sun’iy intellekt asosan yirik xalqaro korporatsiyalarning imtiyozi hisoblangan bo‘lsa, bugungi kunda tayyor sun’iy intellekt platformalari va xizmatlari orqali hatto kichik mehmonxonalar va turagentliklar ham nisbatan arzon narxda ilg‘or texnologiyalardan foydalanish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda. Bu tendensiya, startap va innovatsion tadbirkorlik konsepsiyasi bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, sun’iy intellekt sohasidagi startaplar aynan turizm kabi mijozlarga yo‘naltirilgan sohalarda tez sur’atlar bilan rivojlanmoqda, chunki bunday sohalarda mijoz-kompaniya o‘zaro ta’siri katta hajmda va yuqori chastotada sodir bo‘ladi, bu esa sun’iy intellekt algoritmlarini o‘qitish va takomillashtirish uchun boy ma’lumotlar manbai yaratadi.

Sun’iy intellekt — bu insonga xos bo‘lgan bilish jarayonlarini, jumladan o‘rganish, mulohaza yuritish, muammoni hal qilish va til bilan ishlashni taqlid qiluvchi kompyuter tizimlarining umumiy nomidir. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida sun’iy intellekt bir necha asosiy yo‘nalishda qo‘llaniladi:

mashinaviy o‘rganish (machine learning) algoritmlari orqali talabni bashoratlash va narxlarni dinamik boshqarish,

tabiiy tilni qayta ishlash (natural language processing) texnologiyalari orqali mijozlar bilan suhbat interfeyslarini yaratish,

hamda *kompyuter ko‘rish* (computer vision) texnologiyalari orqali xavfsizlik va identifikatsiya tizimlarini avtomatlashtirish.

So‘nggi yillarda generativ sun’iy intellekt (generative AI) — matn, rasm va hatto video mazmun yarata oladigan modellar ham turizm sohasida marketing mazmunini yaratish va mijozlarga individual sayohat takliflarini shakllantirishda faol qo‘llanila boshlandi.

Ushbu turli yo‘nalishlarning har biri turizm korxonasi faoliyatining alohida jabhasiga xizmat qiladi, biroq ularning barchasini birlashtiruvchi umumiy g‘oya katta hajmdagi ma’lumotlarni inson qo‘lda tahlil qila olmaydigan tezlik va chuqurlikda qayta ishlash orqali sifatli va tezkor qarorlar qabul qilishga ko‘maklashishdir. Masalan, mashinaviy o‘rganish algoritmi bir necha yillik tarixiy bandlik ma’lumotlarini, mavsumiy tendensiyalarni, hatto ob-havo va mahalliy tadbirlar taqvimini bir vaqtning o‘zida tahlil qilib, insonning intuitiv baholashiga qaraganda ancha aniqroq talab bashoratini bera oladi. Xuddi shunday, tabiiy tilni qayta ishlash texnologiyalari minglab mijozlar sharhlarini bir necha soniya ichida tahlil qilib, xizmat sifatidagi tendensiyalarni aniqlashi mumkin, bu vazifa inson uchun o‘nlab soatlab vaqtni talab qilar edi. Bunday tezlik va miqyos farqi sun’iy intellektni nafaqat qulaylik, balki turizm korxonasining raqobatbardoshligini belgilovchi strategik omilga aylantirmoqda, chunki tezroq va aniqroq ma’lumotga ega bo‘lgan korxona bozor o‘zgarishlariga tezroq moslasha oladi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 14-oktabrdagi PQ-358-son “Sun’iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilga qadar rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Qarori mamlakatimizda sun’iy intellekt sohasini rivojlantirishning milliy strategik asosini tashkil etadi. Qarorga asosan sun’iy intellekt modellarini o‘qitish, ularni sinovdan o‘tkazish va rivojlantirish uchun zarur infratuzilma yaratish maqsadida quyidagilar amalga oshiriladi:

sohada “bulutli xizmatlar”ni joriy etish, shuningdek, ma’lumotlar markazlari imkoniyatlarini kengaytirish va yangi markazlar yaratish;

ma’lumotlarni qayta ishlash markazlarida sun’iy intellekt uchun ajratilgan quvvatlar ulushini oshirish;

sun’iy intellektni rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan raqamli ma’lumotlarning soni va sifatini oshirish;

geografik joylashuvidan qat’iy nazar, fuqarolarning axborotga o‘sib borayotgan ehtiyojlarini qanoatlantirish va inson omilisiz xizmat ko‘rsatishni yanada rivojlantirish;

“bulutli hisoblash” texnologiyalari asosida ma’lumotlarni saqlash va qayta ishlash markazlarini rivojlantirish;

sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish, ularni yaratish va rivojlantirishga qiziqish bildirgan fuqarolar uchun onlayn o‘qitish platformasini ishlab chiqish;

davlat organlari va xo‘jalik birlashmalari, oliy ta’lim muassasalarini sun’iy intellektni amaliyotda qo‘llash uchun zarur texnik uskunalar bilan ta’minlash orqali tegishli infratuzilma yaratish.

Ushbu strategiyada 2030-yilga qadar sun’iy intellekt asosida yaratilgan dasturiy mahsulot va xizmatlar hajmini 1,5 milliard AQSH dollariga yetkazish, davlat xizmatlarida sun’iy intellekt ulushini oshirish hamda mamlakatning xalqaro sun’iy intellektga tayyorlik indeksidagi o‘rnini yaxshilash kabi maqsadli ko‘rsatkichlar belgilangan. Strategiya doirasida ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarida, jumladan xizmat ko‘rsatish sohasida, sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish uchun huquqiy, texnologik va iqtisodiy shart-sharoitlarni yaratish ustuvor vazifa etib belgilangan, bu turizm sohasidagi tadbirkorlar uchun ham qulay institutsional muhit shakllantirishga xizmat qiladi. Bundan tashqari, strategiya doirasida sun’iy intellekt modellarining o‘zbek tilini sifatli tushunishi va qayta ishlashi uchun maxsus “O‘zbek tili korpusi” yaratish vazifasi ham belgilangan, bu esa kelajakda mahalliy tilda ishlaydigan, milliy madaniy xususiyatlarni hisobga oluvchi turizm chatbotlari va virtual assistentlarini yaratish uchun muhim lingvistik asos bo‘lib xizmat qiladi.

Chatbot — bu matn yoki ovoz orqali foydalanuvchi bilan tabiiy tilda suhbat yuritadigan, savollarga javob beradigan va oddiy vazifalarni bajaradigan dasturiy vositadir. Chatbotlar ikki asosiy turga bo‘linadi: qoidaga asoslangan chatbotlar oldindan belgilangan skript va qaror daraxti bo‘yicha ishlaydi, ular faqat cheklangan doiradagi, oldindan bashorat qilingan savollarga javob bera oladi. Sun’iy intellektga

asoslangan chatbotlar esa tabiiy tilni qayta ishlash texnologiyalari yordamida foydalanuvchi savolining mazmunini tushunadi va erkin, moslashuvchan tarzda javob shakllantiradi, hatto oldindan aniq dasturlashtirilmagan savollarga ham mantiqiy javob berish qobiliyatiga ega.

Ushbu ikki tur o‘rtasidagi farq amaliy jihatdan katta ahamiyatga ega. Qoidaga asoslangan chatbotlar arzonroq va oddiyroq bo‘lib, ular standart, takroriy savollar (masalan, “check-in vaqti qachon” yoki “vay-fay paroli qanday”) uchun yetarlicha samarali, biroq murakkab yoki kutilmagan savollar bilan duch kelganda ular ko‘pincha foydalanuvchini tushuna olmaydi va oddiy “bu savolga javob bera olmayman” degan xabar bilan cheklanadi. Sun’iy intellektga asoslangan chatbotlar esa ancha qimmatroq va murakkabroq texnologik infratuzilmani talab qilsa-da, ular kontekstni tushunish, bir necha savoldan iborat murakkab suhbatni yuritish hamda hatto foydalanuvchining kayfiyati va ohangini aniqlash (sentiment detection) kabi ilg‘or imkoniyatlarga ega, bu ularni yirik va o‘rta hajmdagi turizm korxonalari uchun ancha jozibali tanlovga aylantiradi. Kichik va yangi tashkil etilgan turizm bizneslari uchun esa, boshlang‘ich bosqichda, nisbatan arzon qoidaga asoslangan chatbotlardan boshlab, biznes o‘sishi va daromad imkoniyatlari kengaygan sari sun’iy intellektga asoslangan yechimlarga o‘tish maqsadga muvofiq strategiya hisoblanadi, bu yondashuv PMS tanlash mantig‘iga ham o‘xshash texnologiyaga sarmoya kiritish korxonaning hozirgi bosqichi va moliyaviy imkoniyatlariga mos bo‘lishi lozim.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida chatbotlar bir necha muhim vazifani bajaradi.

Birinchidan, ular mehmonxona yoki turoperator veb-saytida yoxud messenjer ilovalarida 24 soat davomida, hafta kuni yoki bayram kunlarisiz mijozlarning oddiy savollariga (xona narxlari, bandlik, joylashuv, bekor qilish shartlari) darhol javob beradi, bu esa mijozlar xizmati bo‘limining ish yukini sezilarli darajada kamaytiradi.

Ikkinchidan, chatbotlar oddiy bron qilish jarayonini ham to‘liq avtomatlashtira oladi, mijoz chatbot bilan suhbat orqali sanalarni, xona turini va to‘lov ma’lumotlarini kiritib, PMS tizimiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ulangan holda bronni yakunlashi mumkin.

Uchinchidan, ko‘p tilli chatbotlar xorijiy turistlar uchun til to‘sig‘ini bartaraf etishda alohida ahamiyatga ega. Bir xil chatbot bir necha o‘nlab tillarda bir vaqtning o‘zida xizmat ko‘rsatishi mumkin, bu xorijiy turistlar oqimining o‘sishi sharoitida, ayniqsa dolzarb imkoniyat hisoblanadi.

To‘rtinchidan, chatbotlar mehmonning tashrifdan oldingi, tashrif davomidagi va tashrifdan keyingi barcha bosqichlarida uzluksiz yordam ko‘rsatishi mumkin: tashrifdan oldin bron tasdiqlash va ma’lumot berish, tashrif davomida xona xizmatlari va mahalliy tavsiyalar bo‘yicha maslahat berish, tashrifdan keyin esa fikr-mulohaza yig‘ish va keyingi tashrif uchun maxsus takliflar yuborish.

Bunday uzluksiz raqamli hamrohlik, uchinchi mavzuda muhokama qilingan “xizmat madaniyati” tushunchasining raqamli ko‘rinishi sifatida qaralishi mumkin. Chatbot, aslida, mehmonxonaning “doimo mavjud va tayyor” xizmat falsafasini texnologik vosita orqali amalga oshiradi.

Virtual assistentlar chatbotlarga yaqin, ammo kengroq tushuncha bo‘lib, ular nafaqat matnli suhbat, balki ovozli buyruqlar orqali ham ishlashi, shuningdek mehmonxona xonasidagi smart-qurilmalar (bu haqda beshinchi paragrafda batafsil to‘xtalinadi) bilan integratsiyalashib, mehmonning xona haroratini o‘zgartirish, xizmatlarni buyurtma qilish yoki mahalliy diqqatga sazovor joylar haqida ma’lumot berish kabi kengroq vazifalarni bajarishi mumkin. Bunday virtual assistentlar mehmonning butun tashrif davomidagi tajribasini shaxsiylashtirilgan va uzluksiz raqamli hamrohlik bilan ta’minlashga xizmat qiladi.

Amaliyotda virtual assistentlarning yana bir muhim qo‘llanilish yo‘nalishi — xodimlarga yordam beruvchi ichki virtual yordamchilardir. Bunday tizimlar mehmonxona xodimlariga, masalan, muayyan mijozning afzalliklari, oldingi shikoyatlari yoki maxsus talablari haqida tezkor ma’lumot taqdim etadi, bu xodimga mijoz bilan muloqot vaqtida tezkor va shaxsiylashtirilgan qaror qabul qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, ichki virtual assistentlar yangi xodimlarni o‘qitish jarayonida ham qo‘llanilishi mumkin. Ular xodimlarning ish jarayoni bo‘yicha savollariga tezkor javob berish orqali, xodimlarni moslashtirish jarayonini tezlashtiradi va yengillashtiradi. Bunday ichki qo‘llanilish, tashqi mijozlarga qaratilgan chatbotlardan farqli o‘laroq, ko‘pincha kamroq e’tibor qaratiladi, biroq amaliyotda xodimlar samaradorligini oshirishda xuddi shunday muhim rol o‘ynaydi.

Sun’iy intellekt texnologiyalarining turizm boshqaruviga ta’siri barcha boshqaruv darajalarida namoyon bo‘ladi, ya’ni u strategik, taktik va operatsion darajalarning har birida o‘ziga xos, ammo bir-birini to‘ldiruvchi tarzda foydali bo‘lgan qo‘llanilish shakllariga ega



4.3-rasm. Sun’iy intellektning turizmdagi qo‘llanilish yo‘nalishlari.

. Operatsion darajada chatbotlar va virtual assistentlar kundalik mijozlar bilan aloqa vazifalarini avtomatlashtirsa, taktik darajada sentiment tahlil tizimlari mijozlar sharhlarini avtomatik tahlil qilib, xizmat sifati muammolarini erta aniqlash imkonini beradi. Strategik darajada esa sun’iy intellekt asosidagi bashoratlash modellari uzoq muddatli bozor tendensiyalarini aniqlashga yordam beradi, bu esa yuqori rahbariyatga ma’lumotlarga asoslangan strategik qarorlar qabul qilish imkonini yaratadi.

4.3-jadval

Sun’iy intellekt texnologiyalarining turizm sohasidagi asosiy qo‘llanilish yo‘nalishlari

Yo‘nalish	Texnologiya	Amaliy natija
Mijozlarga xizmat ko‘rsatish	Tabiiy tilni qayta ishlash (NLP) asosidagi chatbot	24/7 ko‘p tilli mijozlar xizmati
Narx va bandlikni boshqarish	Mashinaviy o‘rganish (machine learning)	Dinamik narx strategiyasi
Shaxsiylashtirilgan takliflar	Tavsiya algoritmlari (recommendation systems)	Individual sayohat takliflari
Sharhlarni tahlil qilish	Hissiy tahlil (sentiment analysis)	Xizmat sifatini monitoring qilish

Tashkiliy tuzilmalar nuqtai nazaridan ham sun’iy intellektning ta’sirini kuzatish mumkin: sun’iy intellekt texnologiyalari mehmonxonaning ba’zi funksional bo‘linmalari (masalan, birlamchi mijozlar xizmati) ishini avtomatlashtirish orqali, ushbu bo‘linmalarning shtat tarkibini optimallashtirishga, xodimlarni esa faqat sun’iy intellekt hal qila olmaydigan murakkab va nozik vaziyatlarga yo‘naltirishga imkon beradi. Bu, o‘z navbatida, xodimlarning ish mazmunini o‘zgartiradi, ular endilikda takroriy va standart savollarga javob berish o‘rniga, ko‘proq murakkab muammolarni hal etish va mijozlar bilan chuqurroq, insoniy munosabat o‘rnatishga e’tibor qaratadi, bu esa “xizmatkor-liderlik” falsafasiga mos keluvchi, inson omiliga asoslangan xizmat modelining mustahkamlanishiga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish bir qator tavakkalchiliklarni ham keltirib chiqaradi.

Birinchidan, generativ sun’iy intellekt modellari ba’zan noto‘g‘ri yoki noaniq ma’lumot generatsiya qilishi mumkin (bu hodisa “gallyutsinatsiya” deb ataladi), bu esa, agar chatbot mijozga noto‘g‘ri ma’lumot (masalan, noto‘g‘ri narx yoki mavjud bo‘lmagan xizmat haqida) taqdim etsa, huquqiy va obro‘ bilan bog‘liq muammolarga olib kelishi mumkin. Shu sababli ko‘plab turizm korxonalari sun’iy intellekt chatbotlarining javoblarini muntazam ravishda inson nazorati ostida tekshirib borishni va murakkab yoki nozik vaziyatlarda suhbatni jonli operatorga o‘tkazish imkoniyatini saqlab qolishni tavsiya etadi.

Ikkinchidan, mijozlar bilan bo‘ladigan suhbatlar davomida yig‘iladigan ma’lumotlar shaxsga doir ma’lumotlar xavfsizligi talablariga

bo‘ysunadi. Bu masala “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi qonun doirasida tartibga solinadi, chunki chatbot suhbatlari davomida mijozlar ko‘pincha o‘z shaxsiy ma’’lumotlarini (ism, aloqa rekvizitlari, hatto ba’zan to‘lov ma’lumotlarini) taqdim etadi, bu esa ushbu ma’lumotlarning xavfsiz saqlanishi va faqat belgilangan maqsadlarda ishlatilishini talab qiladi.

Uchinchidan, xodimlarning sun’iy intellekt texnologiyalariga bo‘lgan qarshiligi — ish o‘rnini yo‘qotish qo‘rquvi yoki texnologiyaga ishonchsizlik, “o‘zgarishlarni boshqarish” tamoyillarini talab qiladi.

To‘rtinchi tavakkalchilik sifatida sun’iy intellekt tizimlariga haddan tashqari bog‘liqlikni keltirish mumkin: agar mehmonxona barcha mijozlar bilan aloqa jarayonini to‘liq avtomatlashtirsa va inson omilini deyarli butunlay chiqarib tashlasa, bu ba’zi mijozlar, ayniqsa an’anaviy, shaxsiy muloqotni afzal ko‘ruvchi mijozlar, uchun salbiy tajriba yaratishi mumkin. Bu, ayniqsa, uzoq muddatli va yuqori qiymatli mehmonlar bilan ishlashda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bunday mijozlar ko‘pincha shaxsiy e’tibor va tanish yuzlar bilan muloqotni qadrlaydi, va faqat avtomatlashtirilgan tizim ularning sodiqligini saqlab qololmasligi mumkin. Shu sababli muvozanatli yondashuv sun’iy intellektdan standart va takroriy vazifalar uchun samarali foydalanish, murakkab yoki hissiy jihatdan nozik vaziyatlarda esa insonning bevosita ishtirokini saqlab qolish zamonaviy turizm menejmentining muhim tamoyili hisoblanadi.

Sun’iy intellekt, chatbot va virtual assistentlar turizm va mehmondo‘stlik korxonasining mijozlar bilan aloqa qilish, kundalik operatsion vazifalarni avtomatlashtirish hamda strategik qarorlarni ma’lumotlarga asoslangan tarzda qabul qilish imkoniyatlarini sifat jihatidan yangi darajaga ko‘taruvchi texnologik yo‘nalishdir. Bu texnologiyalarning samarali qo‘llanilishi, biroq, faqat texnik joriy etish bilan cheklanmasligi, balki mumkin bo‘lgan xatolar uchun inson nazoratini saqlab qolish, mijozlar ma’lumotlarini mas’uliyat bilan boshqarish hamda xodimlarni yangi texnologiyalarga moslashtirish kabi kompleks boshqaruv yondashuvini talab qilishi lozim.

Amaliy nuqtai nazardan, sun’iy intellektni joriy etishni rejalashtirayotgan turizm korxonasi bosqichma-bosqich yondashuvni afzal ko‘rishi tavsiya etiladi: dastlab eng sodda va past tavakkalchilikka ega vazifalardan (masalan, tez-tez beriladigan savollarga javob berish) boshlash, natijalarni sinchiklab kuzatish va baholash, so‘ngra asta-sekin murakkabroq vazifalarga (bron qilishni avtomatlashtirish, shaxsiylashtirilgan tavsiyalar berish) o‘tish maqsadga muvofiqdir.

Bunday ehtiyotkor va bosqichma-bosqich yondashuv, birinchi navbatda, texnologik xatolarning mijozlar tajribasiga salbiy ta’sirini minimallashtirishga, ikkinchi navbatda esa xodimlarning yangi texnologiyaga ishonchini asta-sekin shakllantirishga xizmat qiladi, uchinchi navbatda esa korxonaga har bir bosqichda erishilgan natijalarni real ma’lumotlar asosida baholab, keyingi investitsiya qarorlarini yanada asosli tarzda qabul qilish imkonini beradi. O‘zbekiston turizm sohasi uchun sun’iy intellekt texnologiyalari, mamlakatning xorijiy turistlar oqimini kengaytirish va xizmat sifatini xalqaro standartlarga yaqinlashtirish istiqbollari nuqtai nazaridan, alohida strategik ahamiyat kasb etadi, chunki mahalliy tilni tushunuvchi va milliy mehmondo‘stlik an’analarini o‘zida aks ettiruvchi sun’iy intellekt yechimlari mamlakat turizm brendini kuchaytirishning yangi va istiqbolli vositasiga aylanishi mumkin.

4.4. Contactless texnologiyalar, Metaverse va virtual turizm, blockchain sertifikatlash

Turizm sohasidagi yana uchta o‘zaro farqli, ammo barchasi mijoz tajribasini va operatsion ishonchlilikni yangi darajaga ko‘taruvchi raqamli yo‘nalish — *kontaktsiz texnologiyalar, metavers va virtual turizm*, hamda *blokcheyn sertifikatlash* ko‘rib chiqiladi. Ushbu uch yo‘nalish, garchi texnik jihatdan bir-biridan farq qilsa-da, umumiy tendensiyani jismoniy aloqa va an’anaviy hujjat aylanishining raqamli, tezkor va shaffof alternativlar bilan almashtirilishini aks ettiradi.

Ushbu uchta texnologiya bir-biridan sezilarli darajada farq qilishiga qaramay, ularni bitta paragrafda birgalikda ko‘rib chiqishning o‘ziga xos mantig‘i bor. Har biri o‘z sohasida hali “eksperimental” yoki “erta bosqich” texnologiyasi hisoblanadi. Ular PMS yoki OTA kabi allaqachon barqarorlashgan va keng qo‘llaniladigan yechimlardan farqli o‘laroq, hali faol rivojlanish va bozorga kirish jarayonida. Shu sababli ularni chuqur o‘rganish nafaqat hozirgi amaliyotni tushunish, balki turizm sohasining kelajakdagi texnologik yo‘nalishlarini bashorat qilish nuqtai nazaridan ham katta ahamiyat kasb etadi, chunki bugungi kunda “erta bosqich” hisoblangan texnologiyalar besh-o‘n yil ichida sohaning standart amaliyotiga aylanishi mumkinligini tarixiy tajriba ko‘rsatib turibdi.

Kontaktsiz (contactless) texnologiyalar — bu mehmonni jismoniy hujjat almashinuvi yoki bevosita xodim bilan aloqa qilishga majbur qilmasdan turib xizmat ko‘rsatish jarayonlarini amalga oshirishga imkon beruvchi texnik yechimlar majmuidir. Ushbu yo‘nalish so‘nggi yillarda,

ayniqsa gigiyena va tezkorlikka bo‘lgan talabning ortishi tufayli, mehmondo‘stlik sohasida jadal rivojlanmoqda, bu tendensiya global miqyosda pandemiya davridan keyin ayniqsa kuchaygan bo‘lsa-da, hozirgi kunda u endilikda vaqtinchalik ehtiyot chorasi emas, balki doimiy va kutilgan xizmat standartiga aylanib ulgurgan. Kontaktsiz texnologiyalarning asosiy ko‘rinishlariga mobil ro‘yxatga olish (mobile check-in), raqamli xona kalitlari (mobile key), hamda NFC yoki QR-kod asosidagi kontaktsiz to‘lov tizimlari kiradi.

Mobil ro‘yxatga olish orqali mehmon mehmonxonaga yetib kelishidan oldin, o‘z smartfoni orqali barcha kerakli ma’lumotlarni oldindan taqdim etadi va resepshnda navbat kutmasdan, to‘g‘ridan-to‘g‘ri xonasiga o‘tishi mumkin. Bu jarayon PMS tizimi bilan bevosita integratsiyalashgan holda ishlaydi, mehmon mobil ilova orqali kiritgan ma’lumotlar avtomatik tarzda PMS tizimiga uzatiladi va xona holati mos ravishda yangilanadi. Raqamli xona kalitlari esa smartfon orqali xonaga kirish imkonini beradi, bu jismoniy kalit yoki karta yo‘qotilishi bilan bog‘liq xavfsizlik muammolarini bartaraf etadi hamda mehmonga to‘liq mustaqil va tezkor kirish tajribasini taqdim etadi, bundan tashqari, agar mehmon xona kalitini yo‘qotib qo‘ysa, jismoniy kalitni almashtirish uchun resepshnga murojaat qilish zarurati ham yo‘qoladi, chunki raqamli kalitni istalgan vaqtda masofadan qayta chiqarish yoki bloklash mumkin.

Kontaktsiz texnologiyalarning mehmonxona operatsion boshqaruviga ta’siri bir necha jihatdan namoyon bo‘ladi.

Birinchidan, ular resepshn xodimlarining ish yukini kamaytiradi, chunki ro‘yxatga olish jarayonining katta qismi mijozning o‘zi tomonidan mustaqil amalga oshiriladi, bu operatsion boshqaruv darajasida, xodimlarni murakkabroq va shaxsiy e’tibor talab qiluvchi vazifalarga yo‘naltirish imkonini beradi.

Ikkinchidan, kontaktsiz texnologiyalar mehmonxonaga kechki soatlarda yoki yuqori talab davrlarida ham navbatlarsiz xizmat ko‘rsatish imkonini beradi, bu esa mijozlar qoniqishini oshiradi.

Uchinchidan, ushbu texnologiyalar, ayniqsa uzoq safarlar va vaqt zonalari farqidan charchagan xalqaro turistlar uchun, tezkor va bezovtalanishsiz kirish tajribasini ta’minlaydi.

Shu bilan birga, kontaktsiz texnologiyalarni to‘liq joriy etish barcha mijozlar uchun bir xilda maqbul bo‘lmasligini ham hisobga olish zarur. Ayrim mijozlar, xususan yosh nafaqaxo‘rlar yoki texnologiyaga unchalik moslashmagan sayohatchilar, an’anaviy, xodim bilan yuzma-yuz muloqot orqali ro‘yxatga olinishni afzal ko‘rishi mumkin. Shu sababli ko‘plab

zamonaviy mehmonxonalar kontaktsiz va an’anaviy xizmat ko‘rsatish shakllarini parallel ravishda taklif etadi, bu esa mijozga o‘ziga qulay usulni tanlash erkinligini beradi. Bunday moslashuvchan yondashuv, “xizmat madaniyati” tamoyiliga to‘liq mos keladi, chunki u texnologiyani majburiy emas, balki mijozga xizmat qiluvchi vosita sifatida taqdim etadi.

Kontaktsiz to‘lov tizimlari, o‘z navbatida, mehmonning bank kartasi yoki smartfonini to‘lov terminaliga yaqinlashtirish orqali, PIN-kod kiritmasdan tezkor to‘lov amalga oshirish imkonini beradi. Bunday to‘lovlar O‘zbekiston Respublikasining “To‘lovlar va to‘lov tizimlari to‘g‘risida”gi O‘RQ-578-son Qonuni doirasida tartibga solinadi. Bu qonun elektron to‘lov vositalaridan foydalanish tartib-qoidalarini, jumladan foydalanuvchining to‘lov vositasi yo‘qolgan yoki undan ruxsatsiz foydalanilgan taqdirda darhol xabar berish majburiyatini belgilaydi. Kontaktsiz to‘lovlarning keng joriy etilishi mehmonxona va restoranlar uchun operatsion tezlikni oshirish bilan bir qatorda, naqd pul bilan ishlash bilan bog‘liq xavfsizlik va buxgalteriya murakkabliklarini ham kamaytiradi. O‘zbekistonda milliy to‘lov tizimlari (“Humo”, “Uzcard”) kontaktsiz to‘lov funksiyasini bosqichma-bosqich joriy etmoqda, bu esa mahalliy turizm korxonalari uchun ham xalqaro kartalar, ham milliy to‘lov vositalari orqali kontaktsiz to‘lov qabul qilish imkoniyatini kengaytirmoqda, natijada mahalliy va xorijiy mijozlarning barchasi uchun bir xilda qulay va tezkor to‘lov infratuzilmasi shakllanmoqda.

Metavers — bu foydalanuvchilarga uch o‘lchamli raqamli makonda o‘zaro ta’sirlashish, harakatlanish va tajriba orttirish imkonini beruvchi, virtual va kengaytirilgan reallik (VR/AR) texnologiyalariga asoslangan immersiv raqamli muhitdir. Virtual reallik (VR) foydalanuvchini to‘liq sun’iy raqamli muhitga “cho‘mdiradi”, odatda maxsus ko‘zoynak orqali, kengaytirilgan reallik (AR) esa raqamli elementlarni real dunyo tasviriga qo‘shib ko‘rsatadi, masalan smartfon kamerasi orqali ko‘rilgan ko‘chaga qo‘shimcha ma’lumot qatlamlarini joylashtirish orqali. Ushbu ikki texnologiya ko‘pincha bir-biriga qorishtiriladi, biroq ular tubdan farqli tajriba taqdim etadi. VR foydalanuvchini haqiqiy muhitdan butunlay ajratib, sun’iy dunyoga olib kirsa, AR esa haqiqiy muhitni boyitib, uni raqamli ma’lumot bilan to‘ldiradi. Turizm sohasida metavers texnologiyalari, birinchi navbatda, “virtual turizm” — turistlarga jismoniy safar qilmasdan turib, mashhur diqqatga sazovor joylar, muzeylar yoki mehmonxona xonalarini virtual reallik ko‘zoynagi yoki oddiy ekran orqali “ziyorat qilish” imkonini beruvchi tajribalar shaklida

namoyon bo‘lmoqda, garchi bu texnologiya hozircha jahon miqyosida ham nisbatan yosh va faol rivojlanish bosqichida bo‘lsa-da.

Virtual turizmning amaliy ahamiyati bir necha jihatdan namoyon bo‘ladi.

Birinchidan, u marketing vositasi sifatida ishlatiladi, mehmonxona yoki turistik obyekt o‘zining virtual turini yaratish orqali potentsial mijozlarga xarid qarorini qabul qilishdan oldin xizmat va makon bilan tanishish imkonini beradi, bu esa OTA platformalarida taqdim etiladigan oddiy statik suratlarga qaraganda ancha ishonchli va batafsil tasavvur yaratadi.

Ikkinchidan, virtual turizm jismoniy cheklovlarga ega shaxslar (masalan, sog‘lig‘i yoki moliyaviy imkoniyati tufayli uzoq safar qila olmaydigan odamlar) uchun madaniy va tabiiy meros bilan tanishish imkoniyatini kengaytiradi.

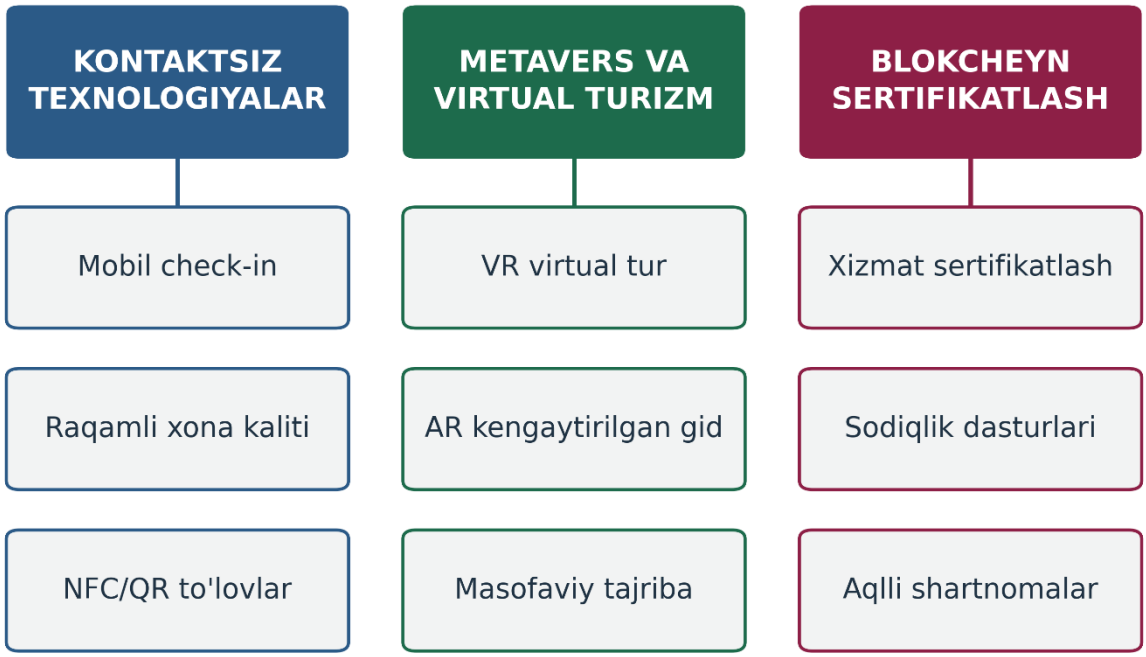
Uchinchidan, muzey va tarixiy obyektlar uchun virtual reallik texnologiyalari nozik yodgorliklarni jismoniy tashrifning ortiqcha yukidan himoya qilgan holda, keng auditoriyaga taqdim etish imkonini beradi.

To‘rtinchidan, kengaytirilgan reallik texnologiyalari jismoniy tashrif chog‘ida ham qo‘llanilishi mumkin, masalan, mehmon o‘z smartfoni kamerasini tarixiy binoga qaratganda, ekranda ushbu binoning tarixi, arxitekturasi yoki u bilan bog‘liq voqealar haqida qo‘shimcha ma’lumot avtomatik tarzda paydo bo‘lishi mumkin, bu esa an’anaviy gid xizmatiga qo‘shimcha yoki muqobil raqamli tajriba yaratadi. Bunday “kengaytirilgan gid” formati, ayniqsa mustaqil sayohat qiluvchi, guruh gidiga bog‘lanmagan turistlar orasida tobora ommalashib bormoqda, chunki u mijozga o‘z tezligida va o‘ziga qiziq bo‘lgan tafsilotlarga chuqurroq e’tibor qaratish erkinligini beradi.

Beshinchidan, mehmonxonalar o‘z xonalarining virtual namoyishini yaratish orqali, mijozga hali jismonan tashrif buyurmasdan turib xona dizayni, ko‘rinishi va o‘lchamlari bilan batafsil tanishish imkonini berishi mumkin, bu esa, ayniqsa yuqori narxli lyuks xonalar yoki noyob turistik joylashtirish vositalari (masalan, tog‘ etagidagi glemping chodirlari) uchun xarid qarorini qabul qilishda mijozning ishonchini oshiradigan muhim vosita hisoblanadi.

O‘zbekiston sharoitida, boy tarixiy-madaniy meros va Buyuk Ipak yo‘li yodgorliklariga ega mamlakat sifatida, virtual turizm texnologiyalari muhim istiqbolli yo‘nalish hisoblanadi, masalan, Samarqand, Buxoro va Xiva kabi tarixiy shaharlarning virtual turlarini yaratish, hali jismoniy

safar qilish imkoniga ega bo‘lmagan xorijiy auditoriyada qiziqish uyg‘otish va kelajakdagi haqiqiy tashrifga undash strategiyasi sifatida qo‘llanilishi mumkin. Bunday yondashuv turizm sohasini rivojlantirish konsepsiyasi doirasida mamlakat madaniy merosini xalqaro miqyosda tanitishning zamonaviy va nisbatan arzon vositasi sifatida ham qaralishi mumkin, chunki bitta sifatli virtual tur cheksiz sonli xorijiy foydalanuvchiga bir vaqtning o‘zida yetib borishi mumkin, bu esa an’anaviy reklama usullariga qaraganda ancha kengroq qamrovga ega.



4.4-rasm. Bevosita muloqot va an’anaviy hujjat aylanishining raqamli alternativlari.

Blokcheyn — bu ma’lumotlarni markazlashmagan, taqsimlangan reyestrda saqlaydigan hamda kiritilgandan so‘ng o‘zgartirib bo‘lmaydigan texnologiyadir. Texnik jihatdan blokcheyn ma’lumotlar bloklarining kriptografik usulda bir-biriga bog‘langan zanjiridan iborat bo‘lib, har bir yangi blok oldingi blokning “raqamli izi”ni(hash) o‘zida saqlaydi, bu esa zanjirning istalgan bo‘g‘inini orqaga qaytib o‘zgartirishni amalda imkonsiz qiladi. Aynan shu o‘zgartirib bo‘lmaslik xususiyati blokcheynni sertifikatlash va shaffoflikni talab qiluvchi sohalar uchun ayniqsa qadrli texnologiyaga aylantiradi.

Turizm sohasida blokcheyn texnologiyasining eng istiqbolli qo‘llanilish yo‘nalishi xizmatlar va mahsulotlarning haqiqiyligini sertifikatlashtirish hisoblanadi. Masalan, xalqaro sifat standartlariga muvofiqlikni tasdiqlovchi sertifikatlarni blokcheyn tizimida qayd etish orqali, ularning soxtalashtirilishi yoki noqonuniy o‘zgartirilishi amalda

imkonsiz bo‘lib qoladi, bu esa mijozlarga va nazorat organlariga sertifikat haqiqiyligini istalgan vaqtda mustaqil tekshirish imkonini beradi.

4.4-jadval

Kontaktsiz, metavers va blokcheyn texnologiyalarining qiyosiy tavsifi

Texnologiya	Asosiy vazifasi	Amaliy misol
Kontaktsiz texnologiyalar	Jismoniy aloqasiz xizmat ko‘rsatish	Mobil check-in, raqamli xona kaliti
Metavers va virtual turizm	Immersiv masofaviy tajriba yaratish	Virtual muzey va mehmonxona turi
Blokcheyn sertifikatlash	Ma’lumotlarni o‘zgartirib bo‘lmas qayd etish	Xizmat sertifikatlash, sodiqlik dasturlari

Bunday shaffoflik, ayniqsa xalqaro turistlar uchun, mahalliy sertifikatlash tizimiga bo‘lgan ishonchni mustahkamlashda muhim rol o‘ynashi mumkin, chunki xorijiy mijoz mahalliy nazorat organlarining ishonchliligi haqida to‘liq ma’lumotga ega bo‘lmasligi mumkin, biroq blokcheyn texnologiyasining o‘zgartirib bo‘lmaslik xususiyati unga mustaqil tekshirish imkonini beradi. Bunday yondashuv, ayniqsa hunarmandchilik buyumlari va mahalliy mahsulotlarning haqiqiyligini tasdiqlashda ham qo‘llanilishi mumkin, masalan, an’anaviy o‘zbek gilamlari yoki keramika buyumlarining ishlab chiqarilish jarayoni va manbasi haqidagi ma’lumotni blokcheynda qayd etish orqali, xaridorlarga mahsulotning haqiqiyligiga to‘liq ishonch hosil qilish imkonini berish mumkin, bu hunarmandchilik kooperativlari uchun ham qo‘shimcha qiymat yaratishning zamonaviy vositasi hisoblanadi.

Blokcheyn texnologiyasining yana bir amaliy qo‘llanilishi — mehmonxona zanjirlari va turoperatorlarning sodiqlik dasturlarini blokcheyn asosida yuritishdir, bu esa mijozlarga to‘plagan bonus ballarini turli kompaniyalar o‘rtasida shaffof va xavfsiz tarzda almashtirish imkonini beradi. An’anaviy sodiqlik dasturlarida bonus ballari odatda faqat bitta kompaniya doirasida ishlaydi va ularni boshqa kompaniyaga o‘tkazish murakkab yoki umuman imkonsiz bo‘ladi, blokcheyn asosidagi tizim esa turli turizm korxonalari (mehmonxona, aviakompaniya, restoran) o‘rtasida yagona, o‘zaro almashinadigan bonus tizimini yaratish imkonini beradi, va mijoz uchun qulaylikni oshiradi, turizm ekotizimidagi turli ishtirokchilar o‘rtasidagi hamkorlikni mustahkamlaydi, xuddi bu

korporativ tuzilmalar va strategik ittifoqlar mantig‘iga o‘xshash raqamli hamkorlik shaklini vujudga keltiradi.

Bundan tashqari, “aqlli shartnomalar” (smart contracts) — blokcheyn asosida avtomatik ijro etiluvchi shartnomaviy shartlar kelajakda mehmonxona va turoperatorlar o‘rtasidagi hisob-kitoblarni, masalan komissiya to‘lovlarini, inson aralashuvisiz va nizolarsiz avtomatik amalga oshirish imkonini berishi mumkin. Masalan, aqlli shartnoma oldindan belgilangan shartlar (mehmon xonaga muvaffaqiyatli joylashgani) bajarilgach, komissiya to‘lovini avtomatik ravishda tegishli tomonga o‘tkazishi mumkin, bu esa OTA komissiyalari bilan bog‘liq hisob-kitob jarayonlarini soddalashtirishi va shaffoflashtirishi mumkin. Xuddi shunday, aqlli shartnomalar bron qilishni bekor qilish siyosatini ham avtomatlashtira oladi, masalan, agar mijoz belgilangan muddatdan oldin bronni bekor qilsa, qaytariladigan mablag‘ miqdori oldindan kelishilgan formula asosida avtomatik hisoblanib, hech qanday inson aralashuvisiz mijozga qaytarilishi mumkin, bu esa nizolar ehtimolini sezilarli darajada kamaytiradi. Bunday texnologiya hali keng amaliy qo‘llanilishga ega bo‘lmasa-da, kelajakda turizm sohasidagi shartnomaviy munosabatlarni tubdan o‘zgartirish salohiyatiga ega.

O‘zbekistonda kripto-aktivlarni chiqarish va muomalaga kiritish tartibi Milliy loyihalar agentligi tomonidan tasdiqlangan maxsus nizomlar orqali tartibga solinadi, va blokcheyn asosidagi moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirmoqchi bo‘lgan turizm korxonalari uchun huquqiy asos yaratadi, biroq bu soha hali nisbatan yosh va tez o‘zgaruvchan huquqiy maydon ekanligini ham hisobga olish zarur. Shu sababli blokcheyn asosidagi moliyaviy yechimlarni, xususan kripto-valyutalar orqali to‘lovlarni, joriy etishni rejalashtirayotgan turizm korxonalari ushbu sohadagi qonunchilik o‘zgarishlarini muntazam kuzatib borishi hamda zarur hollarda huquqiy maslahat olishi tavsiya etiladi.

Kontaktsiz texnologiyalar, metavers va virtual turizm hamda blokcheyn sertifikatlash turizm sohasidagi raqamli innovatsiyaning uchta turli, ammo bir-birini to‘ldiruvchi yo‘nalishini ifodalaydi:

birinchisi kundalik operatsion tezkorlik va gigiyenani,

ikkinchisi marketing va kirish imkoniyatini kengaytirishni,

uchinchisi ishonch va shaffoflikni ta’minlashga xizmat qiladi.

Kelajakdagi turizm menejeri uchun bu texnologiyalarning har birini o‘z korxonasining strategik ehtiyojlariga mos ravishda tanlab qo‘llash muhim kasbiy ko‘nikma hisoblanadi.

Ushbu uch texnologiyaning joriy etilish darajasi va tezligi bir xil emasligini ham ta’kidlash lozim. Kontaktsiz texnologiyalar allaqachon nisbatan barqaror va keng qo‘llaniladigan yechimga aylangan, chunki ular texnik jihatdan murakkab emas va investitsiya talabi nisbatan past. Virtual turizm va metavers texnologiyalari hali faol rivojlanish bosqichida bo‘lib, ularning keng miqyosda joriy etilishi ko‘p jihatdan VR/AR uskunalarining narxi pasayishi va foydalanuvchilar orasida ommalashishiga bog‘liq. Blokcheyn sertifikatlash esa turizm sohasida hali eng erta bosqichda bo‘lgan texnologiya hisoblanadi, uning keng qo‘llanilishi uchun nafaqat texnik, balki huquqiy va institutsional infratuzilmaning ham yetarli darajada rivojlanishi talab etiladi. Shu sababli turizm korxonasi rahbariyati ushbu uch texnologiyaga sarmoya kiritishda ularning joriy rivojlanish bosqichini, texnik murakkabligini va o‘z korxonasining moliyaviy imkoniyatlarini realistik baholashi zarur, negaki erta bosqichdagi texnologiyalarga haddan tashqari erta va katta hajmda sarmoya kiritish moliyaviy tavakkalchilikni oshirishi mumkin, ammo shu bilan birga ushbu yo‘nalishlarni butunlay e’tiborsiz qoldirish ham kelajakda raqobatdan orqada qolish xavfini tug‘diradi.

4.5. Smart-mehmonxona texnologiyalari

Turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi raqamli texnologiyalarning turli qatlamlari — ichki boshqaruv tizimi (PMS), tashqi taqsimot kanallari (OTA, GDS), sun’iy intellekt va chatbotlar hamda kontaktsiz, metavers va blokcheyn yechimlari oldingi paragraflarda alohida-alohida tahlil qilingan edi. Mazkur yakuniy paragrafda ushbu barcha texnologiyalarning jismoniy makonda — mehmonxona xonasi va binosining o‘zida qanday birlashib, yaxlit “smart-mehmonxona” ekotizimini tashkil etishi ko‘rib chiqiladi.

Smart-mehmonxona konsepsiyasining paydo bo‘lishi tasodifiy emas, u zamonaviy mehmonxona biznesida ikkita muhim tendensiyaning kesishmasida shakllangan. Birinchi tendensiya — mijozlarning shaxsiylashtirilgan va qulay tajribaga bo‘lgan talabining ortishi, ikkinchi tendensiya esa energiya va operatsion xarajatlarni optimallashtirish zaruratining kuchayishi. Smart-mehmonxona texnologiyalari aynan shu ikki ehtiyojni bir vaqtning o‘zida qondirishga xizmat qiladi: mehmonga yuqori darajadagi qulaylik va shaxsiylashtirish taqdim etilsa, mehmonxonaga esa operatsion xarajatlarni kamaytirish va resurslardan samarali foydalanish imkoniyati beriladi. Bu ikki tomonlama foyda smart-texnologiyalarga nafaqat “hashamat”, balki tobora “zaruriy

investitsiya” sifatida qarashga undamoqda: raqobat kuchli bo‘lgan bozor segmentlarida bunday texnologiyalarga ega bo‘lmagan mehmonxonalar mijozlar nazarida asta-sekin “eskirgan” sifatida qabul qilinishi xavfi ortib bormoqda.

Smart-mehmonxona — bu buyumlar interneti (Internet of Things, IoT) texnologiyasi asosida jihozlangan, binodagi turli qurilmalar (yoritish, iqlim nazorati, xavfsizlik tizimlari, maishiy texnika) internet orqali bir-biri va markaziy boshqaruv tizimi bilan bog‘langan, shu orqali avtomatlashtirilgan va shaxsiylashtirilgan xizmat ko‘rsatishni ta’minlovchi mehmonxonadir. IoT texnologiyasining mohiyati shundaki, an’anaviy qurilmalar (masalan, oddiy yoritish chirog‘i yoki konditsioner) sensorlar va aloqa modullari bilan jihozlanib, ular haqidagi ma’lumotni real vaqt rejimida internet orqali uzatish va markazdan boshqarilish qobiliyatiga ega bo‘ladi.

IoT arxitekturasi odatda uch qatlamdan iborat bo‘ladi: sensorlar va qurilmalar qatlami (fizik dunyodan ma’lumot yig‘uvchi datchiklar), tarmoq qatlami (yig‘ilgan ma’lumotni uzatuvchi aloqa infratuzilmasi) hamda dastur va tahlil qatlami (ma’lumotlarni qayta ishlab, amaliy qarorlarga aylantiruvchi dasturiy ta’minot). Mehmonxona sharoitida bu uch qatlam birgalikda ishlaydi: masalan, xonadagi harorat sensori (birinchi qatlam) ma’lumotni Wi-Fi orqali (ikkinchi qatlam) markaziy tizimga uzatadi, tizim esa ushbu ma’lumotni tahlil qilib (uchinchi qatlam) konditsionerga tegishli buyruq beradi. Ushbu jarayonning barchasi soniyalar ichida, mehmonning bevosita ishtirokisiz sodir bo‘ladi. Bunday uch qatlamli arxitektura nafaqat mehmonxona xonalarida, balki butun bino miqyosida — parking joylari, konferensiya zallari, restoran va spa markazlarida ham qo‘llanilishi mumkin, bu esa smart-mehmonxona konsepsiyasining alohida xonadan tashqariga, butun turistik obyekt darajasiga kengayishini anglatadi.

Smart-mehmonxonaning asosiy g‘oyasi shundaki, mehmon xonasi endilikda statik, o‘zgarmas muhit emas, balki mehmonning shaxsiy afzalliklari va real vaqtdagi harakatlariga moslashuvchi dinamik makon sifatida ishlaydi. Masalan, mehmon xonaga birinchi marta kirganda, tizim uning oldingi tashriflarida saqlangan afzalliklari (yoqtirgan harorat darajasi, yoritish rejimi, televizor kanali) asosida xonani avtomatik ravishda sozlashi mumkin. Bu PMS tizimida saqlanadigan mijozlar ma’lumotlari bazasi bilan bevosita bog‘liq funksiyadir. Bunday shaxsiylashtirish “xizmat madaniyati” tamoyilining eng yuqori texnologik ifodasi hisoblanadi: mehmonxona endilikda nafaqat xodimlar,

balki jismoniy makonning o‘zi orqali ham mehmonga g‘amxo‘rlik ko‘rsatadi. Bunday individual yondashuv, ayniqsa muntazam qaytib keluvchi mijozlar uchun, ularning mehmonxonaga bo‘lgan sodiqligini mustahkamlovchi kuchli hissiy bog‘lanish yaratadi, chunki mehmon o‘zini shunchaki “xona raqami” emas, balki tanilgan va qadrlangan shaxs sifatida his qiladi, bu esa oxir-oqibatda mehmonxonaning uzoq muddatli mijozlar bazasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Smart-xonaning asosiy texnologik komponentlariga quyidagilar kiradi:

avtomatlashtirilgan iqlim nazorati tizimlari;

xona bo‘sh yoki band ekanligini aniqlovchi harakat sensorlari asosida energiya sarfini optimallashtiruvchi tizimlar;

ovozli boshqaruv assistentlari (mehmon ovoz orqali yorug‘lik, parda yoki televizorni boshqarishi mumkin);

virtual assistentlarning xona ichidagi jismoniy ko‘rinishi hisoblanadigan smart-dinamiklar.

Bunday tizimlar mehmonga qo‘lda hech qanday tugmani bosmasdan, ovoz yoki oldindan sozlangan ssenariylar orqali butun xona muhitini nazorat qilish imkonini beradi.

Bundan tashqari, ko‘plab zamonaviy smart-mehmonxonalar “ssenariy” tushunchasidan foydalanadi, bu bir nechta qurilmaning oldindan belgilangan kombinatsiyasi bo‘lib, bitta buyruq orqali faollashtiriladi. Masalan, mehmon “Uyquga tayyorgarlik” ssenariysini tanlaganda, tizim avtomatik ravishda pardalarni yopadi, yoritishni xiralashtiradi, televizorni o‘chiradi va konditsionerni tungi rejimga o‘tkazadi. Bularning barchasi bitta ovozli buyruq yoki mobil ilovadagi bitta tugma bosilishi orqali amalga oshiriladi. Xuddi shunday, “Uyg‘onish” yoki “Ish rejimi” kabi boshqa ssenariylar ham mehmonning turmush tarziga moslashtirilgan holda oldindan sozlanishi mumkin. Bunday ssenariyga asoslangan boshqaruv mehmonga bir nechta alohida qurilmani sozlash o‘rniga, bitta buyruq orqali butun xona atmosferasini o‘zgartirish qulayligini beradi. Ayrim yuqori toifadagi mehmonxonalar, bundan tashqari, mehmonlarga o‘zlarining shaxsiy ssenariylarini yaratish va saqlash imkonini ham beradi, keyingi tashriflarda ushbu ssenariylar avtomatik tarzda qo‘llaniladi.

Avtomatlashtirilgan iqlim va energiya boshqaruvi smart-mehmonxonaning eng amaliy va iqtisodiy jihatdan foydali komponentlaridan biri hisoblanadi. Harakat sensorlari xonada odam yo‘qligini aniqlaganda, tizim avtomatik ravishda konditsioner va

yoritishni oʻchirishi yoki energiya tejamkor rejimga oʻtkazishi mumkin, mehmon qaytib kelganda esa xona oldindan belgilangan qulay haroratga tezda qaytariladi. Bunday avtomatlashtirish nafaqat mehmon qulayligini oshiradi, balki mehmonxonaning energiya xarajatlarini ham sezilarli darajada kamaytiradi. Xalqaro tajriba shuni koʻrsatadiki, smart-energiya boshqaruv tizimlarini joriy etgan mehmonxonalar energiya sarfini oʻrtacha 20–30 foizgacha kamaytirishga erishgan.

Energiya boshqaruv tizimlari, bundan tashqari, butun bino miqyosida ham qoʻllanilishi mumkin: masalan, umumiy foydalanish maydonlaridagi (yoʻlaklar, lobbi, konferensiya zallari) yoritish va iqlim nazorati kunning vaqti va odamlar sonini hisobga olgan holda avtomatik moslashtiriladi. Yirik mehmonxona zanjirlari uchun bunday markazlashtirilgan energiya monitoringi tizimi barcha filiallar boʻyicha energiya iste’molini bir joydan kuzatish va taqqoslash imkonini beradi, bu esa qaysi obyektlarda qoʻshimcha optimallashtirish zarurligini aniqlashga yordam beradi hamda xolding va tarmoqli tuzilmalar uchun ayniqsa qulay boshqaruv vositasi hisoblanadi, chunki bosh kompaniya barcha filiallar samaradorligini yagona koʻrsatkichlar tizimi asosida solishtirib, resurslarni eng samarali obyektlarga qarab qayta taqsimlashi mumkin.

Oʻzbekiston Respublikasining 2024-yil 7-avgustdagi OʻRQ-940-son “Energiyani tejash, undan oqilona foydalanish va energiya samaradorligini oshirish toʻgʻrisida”gi Qonuni (2024-yil 9-noyabrdan kuchga kirgan) mamlakatimizda energiya samaradorligini ta’minlashning huquqiy asosini tashkil etadi; unga koʻra binolar va inshootlarning energiya samaradorligi normalariga rioya etilishi davlat nazorati ostida boʻladi. Turizm va mehmondoʻstlik korxonalari, ayniqsa yangi qurilayotgan yoki rekonstruksiya qilinayotgan mehmonxonalar uchun, ushbu qonun talablariga muvofiqlik nafaqat huquqiy majburiyat, balki smart-texnologiyalar orqali energiya xarajatlarini kamaytirish va shu bilan birga ekologik barqarorlikka hissa qoʻshishning amaliy imkoniyati sifatida ham qaralishi mumkin. Bundan tashqari, energiya samarali mehmonxonalar tobora koʻproq ekologik ongli mijozlar tomonidan afzal koʻrilmoqda, bu esa smart-texnologiyalarga sarmoya kiritishning marketing va brend nuqtai nazaridan ham qoʻshimcha qiymat yaratishini koʻrsatadi. Qonunning davlat nazorati mexanizmi, xususan binolarning energiya samaradorligi normalariga muvofiqligini tekshirish tartibi, kelajakda yangi mehmonxona binolarini loyihalashda smart-energiya tizimlarini boshlangʻich bosqichdanoq hisobga olishni ham ragʻbatlantirishi mumkin, chunki bunday tizimlarni keyinchalik qoʻshish

odatda qurilish bosqichida integratsiya qilishga qaraganda ancha qimmatga tushadi.

Smart-mehmonxonaning haqiqiy kuchi uning alohida qurilmalarida emas, balki barcha ushbu qurilmalarning PMS tizimi bilan chuqur integratsiyasida namoyon bo‘ladi (4.5-rasm). Masalan, mehmon PMS orqali mobil check-in qilganida (kontaktsiz texnologiya), tizim avtomatik ravishda smart-xonani mehmonning afzalliklariga moslab tayyorlashi, raqamli kalitni faollashtirishi va hatto virtual assistent orqali mehmonni shaxsiy salomlashuv bilan kutib olishi mumkin. Bunday chuqur integratsiya, aslida, barcha ko‘rib chiqilgan texnologiyalarning amaliy sintezi hisoblanadi.



Barcha texnologiyalar mehmon va IoT infratuzilmasi atrofida integratsiyalashadi

4.5-rasm. Smart-mehmonxona ekotizimi.

Bunday integratsiyaning amaliy zanjirini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

mehmon OTA platformasi orqali xonani bron qiladi, ma’lumot kanal menejeri orqali PMS tizimiga uzatiladi;

tashrifdan oldin chatbot mehmonga tashrif tafsilotlari haqida eslatma yuboradi;

mehmon mobil check-in orqali oldindan ro‘yxatdan o‘tadi;

mehmon xonaga yetib kelganida, smart-xona tizimi uning afzalliklariga mos ravishda avtomatik sozlanadi.

Ushbu butun zanjir, bir qarashda ajratilgan ko‘rinsa-da, aslida yagona, uzluksiz raqamli tajribani tashkil etadi, unda har bir bosqich oldingi bosqichda to‘plangan ma’lumotdan foydalanadi va keyingi bosqich uchun ma’lumot yaratadi.

Bundan tashqari, smart-mehmonxona texnologiyalari xodimlar ish jarayonini ham sezilarli darajada o‘zgartiradi. Texnik xizmat ko‘rsatish xodimlari endilikda muammoni mehmon shikoyat qilishini kutmasdan, sensorlar orqali oldindan aniqlashi mumkin: masalan, agar konditsioner g‘ayrioddiy tarzda ishlayotgani sensorlar orqali qayd etilsa, texnik xizmat avtomatik ravishda xabardor qilinadi va muammo mehmon buni sezmasdan oldin bartaraf etilishi mumkin. Bunday “proaktiv xizmat ko‘rsatish” modeli operatsion boshqaruv sifatini yangi darajaga ko‘taradi: endilikda xodimlar faqat muammolarga reaktiv javob berish o‘rniga, ularni oldindan bashorat qilish va oldini olish imkoniyatiga ega bo‘ladi, bu esa nafaqat mehmon qoniqishini oshiradi, balki jihozlarning uzoq muddatli ishlash resursini ham asraydi.

4.5-jadval

Smart-mehmonxona tizimining asosiy komponentlari

Komponent	Vazifasi	Bog‘liq texnologiya
Iqlim va energiya nazorati	Harorat va energiya sarfini avtomatlashtirish	IoT sensorlari, PMS
Ovozli boshqaruv va virtual assistent	Xona muhitini ovoz orqali boshqarish	Sun’iy intellekt, virtual assistent
Raqamli kirish tizimi	Xonaga kontaktsiz kirish	Kontaktsiz texnologiyalar
Xavfsizlik va monitoring	Qurilmalar va ma’lumotlarni himoya qilish	Kiberxavfsizlik tizimlari

Shu bilan birga, IoT qurilmalarining keng tarmog‘i jiddiy kiberxavfsizlik tavakkalchiliklarini ham keltirib chiqaradi. Har bir ulangan qurilma — smart-qulf, harorat sensori yoki ovozli assistent — yetarlicha himoyalanmagan bo‘lsa, potentsial hujum nuqtasiga (attack vector) aylanishi mumkin. Xalqaro amaliyotda smart-mehmonxonalarga qaratilgan kiberhujumlarning bir necha turi qayd etilgan: xakerlar zaif himoyalangan smart-qulflar orqali mehmon xonalariga ruxsatsiz kirishi yoki IoT tarmog‘idagi zaifliklardan foydalanib, mehmonlarning shaxsiy ma’lumotlariga (masalan, smart-televizor orqali) kirish imkoniga ega bo‘lishi mumkin; bunday holatlar ayrim yirik xalqaro mehmonxona

zanjirlarida real voqealar sifatida ham qayd etilgan va sohada keng muhokama qilingan. Bunday holatlar smart-mehmonxona texnologiyalarining nafaqat foydasini, balki ularni joriy etishda ehtiyot choralarini koʻrish zarurligini ham yaqqol koʻrsatadi, chunki texnologik qulaylik va xavfsizlik oʻrtasidagi muvozanatni toʻgʻri belgilamaslik uzoq muddatda mehmonxonaning obroʻsiga qulaylikning oʻzidan koʻra kattaroq zarar yetkazishi mumkin.

Oʻzbekiston Respublikasining 2022-yil 15-apreldagi OʻRQ-764-son “Kiberxavfsizlik toʻgʻrisida”gi Qonuni talablariga muvofiq, mehmonxona oʻzining IoT infratuzilmasidagi zaifliklarni muntazam aniqlashi va bartaraf etishi, shuningdek mehmonlarning shaxsiy ma’lumotlari va foydalanish odatlariga oid ma’lumotlarning xavfsiz saqlanishini ta’minlashi zarur. Amaliy nuqtai nazardan, bu talab bir qator aniq choralarni oʻz ichiga oladi:

IoT qurilmalari uchun alohida, mehmonxonaning asosiy ma’muriy tarmogʻidan izolyatsiyalangan tarmoq segmentini yaratish;

barcha qurilmalar dasturiy ta’minotini muntazam yangilab borish;

standart parollarni har bir qurilma oʻrnatilganda zudlik bilan almashtirish;

mehmon xonadan chiqqanda uning shaxsiy sozlamalari va ma’lumotlarini avtomatik tarzda oʻchirib tashlash.

Bu tadbirlar keyingi mehmon uchun ham xavfsizlik, ham maxfiylik nuqtai nazaridan “toza” boshlangʻich holatni ta’minlaydi. Bunday xavfsizlik choralarisiz smart-mehmonxona texnologiyalari qulaylik oʻrniga jiddiy maxfiylik va xavfsizlik muammolariga aylanishi mumkin, bu esa texnologik innovatsiyaning har doim mas’uliyatli boshqaruv bilan uygʻunlashtirilishi zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Bundan tashqari, smart-mehmonxona texnologiyalarini joriy etishda mehmonlarning maxfiylikka boʻlgan turli darajadagi hissiy qulayligini ham hisobga olish zarur. Ba’zi mehmonlar xonadagi doimiy sensorlar va kuzatuv tizimlaridan noqulay his qilishi mumkin, hatto ular faqat energiya tejash maqsadida ishlatilayotgan boʻlsa ham. Shu sababli zamonaviy smart-mehmonxonalar odatda mehmonga qaysi funksiyalarni yoqish yoki oʻchirishni tanlash imkonini beruvchi shaffof sozlamalar panelini taqdim etadi va mehmonga oʻz maxfiyligi ustidan nazoratni saqlab qolish huquqini beradi. Bunday yondashuv mijozga yoʻnaltirilgan xizmat falsafasining zamonaviy texnologik ifodasidir.

Smart-mehmonxona texnologiyalari barcha raqamli yoʻnalishlarning — PMS, OTA va GDS, sun’iy intellekt, kontaktsiz va blokcheyn

texnologiyalarining jismoniy makonda birlashgan, yaxlit va sinergik ekotizimini ifodalaydi.

Ushbu bobning umumiy mantig‘ini yakunlovchi tarzda jamlaydigan bo‘lsak, mavzu talabaga zamonaviy turizm korxonasining raqamli infratuzilmasini uch darajali tizim sifatida tushunish imkonini berdi: birinchi daraja — ichki operatsion boshqaruv (PMS), ikkinchi daraja — tashqi bozor bilan aloqa (OTA, GDS, sun’iy intellekt, chatbotlar), uchinchi daraja esa jismoniy makonning o‘zini raqamlashtirish (kontaktsiz texnologiyalar, metavers, blokcheyn, smart-mehmonxona). Ushbu uch darajaning barchasi birgalikda, izchil va uzluksiz ishlaganda, mehmonga haqiqatan ham raqobatbardosh va yodda qoladigan tajriba taqdim etiladi. Ushbu uch darajaning har biri boshqaruv nazariyasi — boshqaruv darajalari, tashkiliy tuzilmalar, liderlik va inson resurslari boshqaruvi bilan uzviy bog‘liq holda ishlaydi. Bu esa raqamli texnologiyalarni sof texnik masala emas, balki zamonaviy turizm menejmentining ajralmas va strategik tarkibiy qismi sifatida idrok etish zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Kelajakdagi turizm menejeri uchun ushbu texnologiyalarning har birini alohida emas, balki o‘zaro bog‘liq va bir-birini to‘ldiruvchi yaxlit tizim sifatida boshqarish qobiliyati zamonaviy raqobatbardosh mehmondo‘stlik biznesini yuritishning hal qiluvchi omiliga aylanmoqda. O‘zbekiston turizm sohasi uchun bu texnologiyalarni bosqichma-bosqich, ammo izchil va strategik jihatdan asoslangan tarzda joriy etish mamlakatning xalqaro turizm bozorida raqobatbardoshligini oshirish hamda xorijiy turistlarga zamonaviy va sifatli xizmat ko‘rsatish imkoniyatlarini kengaytirishning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. PMS tizimining asosiy funksiyalari nimalardan iborat?
2. OTA va GDS tizimlari o‘rtasidagi farqni tushuntiring.
3. Sun’iy intellektning mehmonxona xizmatidagi amaliy qo‘llanilishiga misollar keltiring.
4. Chatbotlardan foydalanishning afzalliklari va cheklovlari nimada?
5. Contactless texnologiyalarning mehmon tajribasiga ta’siri qanday?
6. Virtual turizm haqiqiy sayohatning o‘rnini bosa oladimi? Fikringizni asoslang.
7. Blockchain texnologiyasining sertifikatlashdagi imkoniyatlarini izohlang.

8. Smart-mehmonxona modelining an’anaviy mehmonxonadan farqi nimada?

9. Raqamli texnologiyalarni joriy etishda qanday muammolar yuzaga keladi?

10. Metaverse texnologiyasining turizm sohasidagi istiqbollarini baholang.

V BOB. TURISTIK BOZORDA TALAB VA TAKLIF

Tayanch so‘z va iboralar: *Turistik bozor; Segmentatsiya; Turistik talab; Turistik taklif; Talab elastikligi; Maqsadli segment; Mavsumiylik; Ichki turizm; Xalqaro turizm; Bozor sig‘imi.*

5.1. Turistik bozor tuzilishi va segmentatsiya

Turistik bozorni chuqur tushunish, bir qarashda, sof nazariy-iqtisodiy mavzudek tuyulishi mumkin, biroq amaliyotda u tadbirkorlik qarorlarining deyarli barchasi uchun boshlang‘ich nuqta hisoblanadi. Har qanday yangi mehmonxona qurish, yangi turistik mahsulot ishlab chiqish yoki marketing kampaniyasini rejalashtirish qarori, avvalambor, bozorning nima ekanligi, u qanday tuzilganligi va qaysi segmentlarga bo‘linganligi haqidagi aniq tasavvurga tayanishi lozim. Bozorni yetarlicha chuqur tahlil qilmasdan qabul qilingan tadbirkorlik qarorlari, hatto eng yaxshi niyat bilan amalga oshirilsa-da, real bozor ehtiyojlariga mos kelmasligi va natijada muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

Turistik bozor — bu turistik mahsulot va xizmatlarni sotib olish va sotish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlar majmui bo‘lib, u ikkita asosiy tomon — taklif va talab o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir orqali shakllanadi. Taklif tomonini turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi tadbirkorlik subyektlari — mehmonxonalar, turoperator va turagentliklar, transport kompaniyalari, restoran va umumiy ovqatlanish korxonalari, ekskursiya va gid-tarjimonlik xizmati ko‘rsatuvchilar, hamda madaniy-tarixiy va tabiiy diqqatga sazovor joylarni boshqaruvchi tashkilotlar tashkil etadi. Ular birgalikda mamlakat turizm mahsulotining yaxlit taklif zanjirini shakllantiradi. Talab tomonini esa turli maqsad va ehtiyojlarga ega bo‘lgan sayohatchilar, turistlar tashkil etadi, ular soni, tarkibi va xarid xulq-atvori doimiy ravishda o‘zgarib turuvchi dinamik ko‘rsatkich hisoblanadi.

Turistik bozorning boshqa an’anaviy tovar bozorlaridan farqli xususiyatlarini alohida ta’kidlash lozim, chunki bu xususiyatlar bozor tuzilishini tushunishga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Birinchidan, turistik mahsulot ishlab chiqarish va iste’mol qilish jarayonlari bir vaqtda va bir joyda sodir bo‘ladi, mijoz xizmatni “zahiraga” saqlab qo‘ya olmaydi, bu esa bozorda talab va taklifni muvozanatlashtirish vazifasini murakkablashtiradi.

Ikkinchidan, turistik talab yuqori darajada mavsumiylikka ega, bu esa bozor kon'yunkturasining yil davomida keskin tebranib turishiga olib keladi.

Uchinchidan, turistik mahsulotni sotib olishdan oldin uni "sinab ko'rish" imkoni yo'q, mijoz faqat tavsiflar, suratlar va boshqa mijozlarning sharhlariga tayangan holda qaror qabul qiladi, bu esa ishonch va obro'ning bozordagi ahamiyatini oshiradi.

O'zbekiston Respublikasining "Turizm to'g'risida"gi Qonunida turizm bozori tuzilishini tushunish uchun muhim bo'lgan bir qator asosiy tushunchalar aniq ta'riflangan. Xususan, qonunga muvofiq ***ichki turizm*** — O'zbekiston Respublikasida doimiy yashovchi shaxslarning O'zbekiston Respublikasi hududidagi sayohatini o'z ichiga oladi. ***Kirish turizmi*** — O'zbekiston Respublikasida doimiy yashamaydigan shaxslarning O'zbekiston Respublikasi hududidagi sayohati; ***chiqish turizmi*** — O'zbekiston Respublikasida doimiy yashovchi shaxslarning boshqa mamlakatga sayohati hisoblanadi.

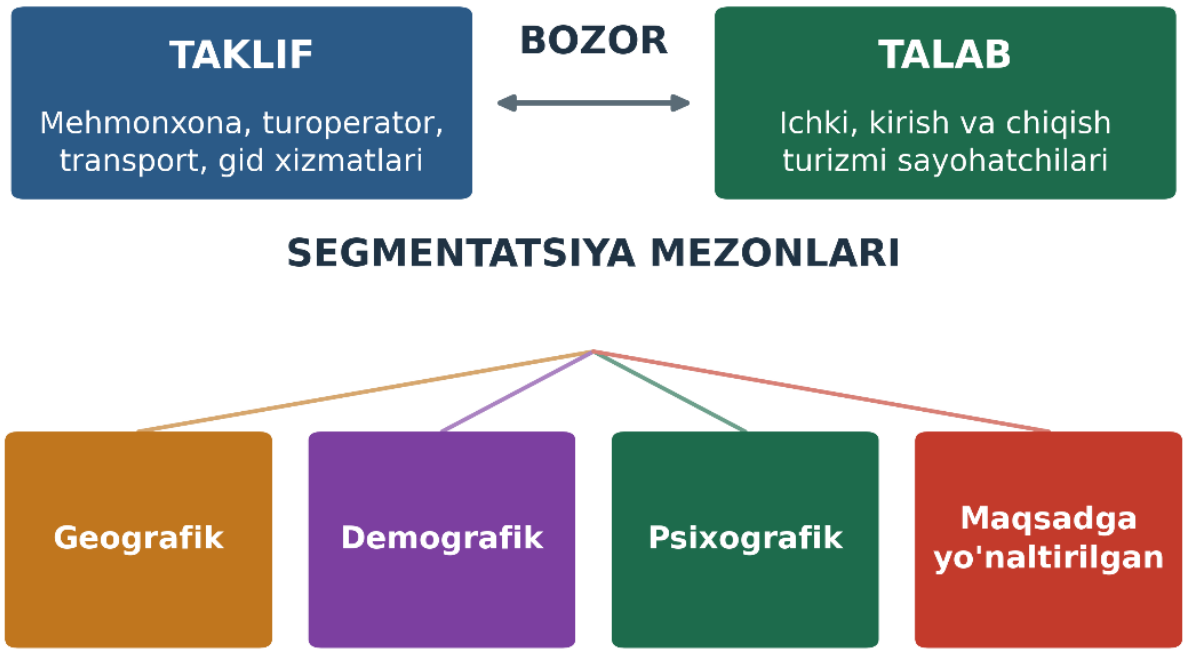
Ushbu uch turdagi turizm birgalikda milliy turizm bozorining yaxlit tuzilmasini tashkil etadi, va ularning har biri o'ziga xos iqtisodiy ta'sirga ega: kirish turizmi mamlakatga xorijiy valyuta oqimini olib kelsa, chiqish turizmi milliy valyutaning chet elga chiqishini anglatadi, ichki turizm esa mamlakat ichidagi iqtisodiy resurslarning hududlar o'rtasida qayta taqsimlanishiga xizmat qiladi.

Ushbu uchta yo'nalishning har biri turizm siyosatida turlicha ustuvorlikka ega bo'lishi mumkin. Rivojlanayotgan turizm bozoriga ega mamlakatlar, jumladan O'zbekiston, odatda kirish turizmini rag'batlantirishga alohida e'tibor qaratadi, chunki u to'g'ridan-to'g'ri valyuta tushumi va xalqaro tanilishni ta'minlaydi. Shu bilan birga, ichki turizmni rivojlantirish ham strategik ahamiyatga ega, chunki u, birinchidan, mamlakat ichidagi daromadlar taqsimotini hududiy jihatdan muvozanatlashtiradi (masalan, poytaxtdan chekka hududlarga pul oqimini yo'naltiradi), ikkinchidan, xorijiy turistlar oqimi vaqtinchalik pasaygan davrlarda (masalan, global inqirozlar paytida) turizm infratuzilmasining barqaror yuklanishini ta'minlaydi. Chiqish turizmi esa, garchi u milliy valyutaning chet elga chiqishini anglatsa-da, xalqaro turizm tashkilotlari va turoperatorlar o'rtasidagi hamkorlik aloqalarini mustahkamlash hamda fuqarolarning dunyoqarashini kengaytirish nuqtai nazaridan ham ma'lum ijtimoiy ahamiyatga ega.

O'zbekiston bozori misolida ushbu uch yo'nalishning nisbiy salmog'ini ko'rib chiqish foydali. Milliy statistika ma'lumotlariga ko'ra,

2024-yilda mamlakatimizda ichki turistlar soni 22 million kishiga yetgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich 2017-yildagi 10,6 million kishiga nisbatan ikki barobardan ortiq o‘sishni anglatadi. Xorijiy turistlar oqimi esa, so‘nggi yillarda jadal sur’atlar bilan o‘smoqda. Bunday nisbat shuni ko‘rsatadiki, garchi kirish turizmi valyuta tushumi nuqtai nazaridan strategik ahamiyatga ega bo‘lsa-da, ichki turizm bozori hajm jihatidan ancha kattaroq bo‘lib, u mamlakat turizm infratuzilmasining barqaror yuklanishini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi.

Bunday hajm nisbati turizm korxonalari uchun muhim strategik xulosalarni taqozo etadi. Faqat xorijiy turistlarga yo‘naltirilgan biznes-model, garchi u yuqori marjali bo‘lishi mumkin bo‘lsa-da, bozorning ancha kichikroq va tashqi omillarga ko‘proq bog‘liq qismiga tayanadi. Ichki turizm bozoriga ham e’tibor qaratuvchi diversifikatsiyalangan strategiya esa, garchi o‘rtacha xarid summasi pastroq bo‘lsa-da, ancha katta va barqarorroq mijozlar bazasiga tayanish imkonini beradi. Aynan shu sababdan ko‘plab zamonaviy O‘zbekiston turizm korxonalari, ayniqsa hududlarda faoliyat yurituvchilar, o‘z mahsulot portfelini ham xorijiy, ham mahalliy sayohatchilarga mos ravishda shakllantirishga harakat qilmoqda, bu esa ikkala bozor segmentidan ham foyda olish imkonini beradi.



5.1-rasm. Turistik bozor tuzilishi va segmentatsiya mezonlari.

Bozor segmentatsiyasi — bu yaxlit bozorni o‘xshash ehtiyoj, xususiyat yoki xulq-atvorga ega bo‘lgan nisbatan bir jinsli guruhlarga (segmentlarga) bo‘lish jarayonidir. Segmentatsiyaning amaliy ahamiyati

shundaki, u turizm korxonasiga o‘z resurslarini eng istiqbolli mijozlar guruhiga qaratish, ularning o‘ziga xos ehtiyojlariga mos mahsulot va marketing strategiyasini ishlab chiqish imkonini beradi. Bu boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan, strategik boshqaruv darajasidagi muhim qarorlardan biri hisoblanadi.

Samarali segmentatsiya bir necha muhim shartga javob berishi lozim:

Birinchidan, segment yetarlicha katta va iqtisodiy jihatdan foydali bo‘lishi kerak, aks holda unga alohida mahsulot va marketing strategiyasi ishlab chiqish xarajatlarni oqlamasligi mumkin.

Ikkinchidan, segment aniq o‘lchanadigan bo‘lishi kerak, ya’ni tadbirkor ushbu segmentga tegishli mijozlar sonini va ularning xarid qobiliyatini taxminiy baholay olishi lozim.

Uchinchidan, segmentga kirish imkoni bo‘lishi kerak, ya’ni tadbirkor ushbu segmentdagi mijozlarga marketing xabarlarini yetkazish va ularga xizmat ko‘rsatish uchun amaliy vositalarga ega bo‘lishi lozim.

To‘rtinchidan, segment o‘zining boshqa segmentlardan sezilarli darajada farqlanishi kerak, aks holda ikkita “segment” aslida bitta segmentning turli nomlanishi bo‘lib chiqishi mumkin.

Ushbu to‘rt shartning barchasi bajarilmagan segmentni tanlash, hatto u nazariy jihatdan jozibali ko‘rinsa-da, amalda samarasiz bo‘lib chiqishi mumkin.

Turistik bozorni segmentlashtirish uchun bir necha asosiy mezon qo‘llaniladi. ***Geografik*** segmentatsiya turistlarni ularning kelib chiqish mamlakati yoki hududiga qarab guruhlaydi, masalan, “yaqin xorij” (MDH davlatlari), “uzoq xorij” (Yevropa, Osiyo, Amerika) yoki “ichki bozor” kabi guruhlar. Bunday segmentatsiya, ayniqsa, marketing kanallarini tanlashda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki turli geografik segmentlar turlicha axborot manbalaridan foydalanadi va turlicha tilda muloqot qilishni talab qiladi.

Demografik segmentatsiya yosh, jins, daromad darajasi, oila tarkibi kabi ko‘rsatkichlarga asoslanadi, masalan, yoshlar turizmi, oilaviy turizm yoki keksa yoshdagi turistlarga mo‘ljallangan xizmatlar. Yoshlar segmenti odatda narxga sezgir, ijtimoiy tarmoqlar orqali faol muloqot qiluvchi va guruhli sayohatlarni afzal ko‘ruvchi bo‘lsa, keksa yoshdagi sayohatchilar segmenti ko‘proq qulaylik, xavfsizlik va shaxsiy e’tiborga qiziqadi.

Psixografik segmentatsiya turistlarning turmush tarzi, qadriyatlari va shaxsiy afzalliklariga qarab guruhlashni nazarda tutadi, masalan, faol dam olishni afzal ko‘ruvchi “sarguzasht izlovchilar” yoki tinch va hashamatli

dam olishni afzal koʻruvchi “lyuks turistlar”. Bu segmentatsiya turi koʻpincha eng chuqur va strategik ahamiyatga ega hisoblanadi, chunki u nafaqat kim sayohat qilayotganini, balki nima uchun va qanday sayohat qilayotganini ham tushuntiradi.

Xulq-atvor segmentatsiyasi esa turistlarning sayohat chastotasi, sodiqligi va xarid odatlariga asoslanadi, masalan, “birinchi marta tashrif buyuruvchilar” va “doimiy mijozlar” oʻrtasidagi farq, yoki “erta bron qiluvchilar” va “soʻnggi daqiqada qaror qabul qiluvchilar” oʻrtasidagi farq amaliy jihatdan katta ahamiyatga ega, chunki bu ikki guruh butunlay boshqacha marketing va narx strategiyasini talab qiladi.

Eng amaliy ahamiyatga ega segmentatsiya turlaridan biri — ***sayohat maqsadiga*** asoslangan segmentatsiya boʻlib, u turistlarni dam olish (boʻsh vaqt) turizmi, biznes turizmi, davolanish turizmi, ta’lim turizmi, diniy-ziyorat turizmi, ekoturizm va boshqa toifalarga ajratadi. Har bir toifa oʻziga xos ehtiyoj va xarid xulq-atvoriga ega. Masalan, biznes turistlar odatda narxga unchalik sezgir boʻlmaydi, biroq vaqt tejash va yuqori sifatli infratuzilma (tez internet, konferensiya xonalari) ularning ustuvor talabi hisoblanadi, dam olish turistlari esa koʻproq narx-sifat nisbatiga va emotsional tajribaga e’tibor beradi.

Diniy-ziyorat turizmi Oʻzbekiston uchun alohida strategik ahamiyatga ega segment hisoblanadi, chunki mamlakat Buxoro va Samarqand kabi islom sivilizatsiyasi tarixida muhim oʻrin tutgan shaharlarga ega. Bunday segmentdagi sayohatchilar odatda diniy va ma’naviy tajribaga chuqur ehtiyoj sezadi, shu bilan birga tegishli infratuzilma — namoz oʻqish joylari, halol taomlar, diniy tarixga oid malakali gidlar mavjudligiga alohida e’tibor beradi. Ta’lim turizmi esa, xususan xalqaro talabalar almashinuvi va yozgi maktablar orqali, soʻnggi yillarda Oʻzbekistonda faol rivojlanayotgan segment boʻlib, u yosh auditoriyani jalb qilish va mamlakat haqida uzoq muddatli ijobiy taassurot shakllantirish imkonini beradi. Davolanish turizm segmenti esa mamlakatning nisbatan arzon, ammo sifatli tibbiy xizmatlari hamda termal manbalariga asoslangan sogʻlomlashtirish salohiyati bilan bogʻliq boʻlib, xususan qoʻshni mamlakatlardan kelayotgan bemorlar orasida talab ortib bormoqda.

Segmentatsiya natijalari turizm korxonasining butun strategiyasini shakllantirishga asos boʻladi. Bir marta oʻz maqsadli segmentini aniq belgilagan korxona keyingi barcha qarorlarini mahsulot dizaynidan tortib marketing kanallarigacha shu segmentga moslashtirishi mumkin. Masalan, agar mehmonxona oʻzining asosiy maqsadli segmenti sifatida

oilaviy turistlarni tanlagan bo‘lsa, u bolalar uchun maxsus xonalar, oilaviy chegirmalar va bolalar o‘yin maydonchalarini taklif etishi, marketing kanallarini esa oilaviy auditoriyaga qaratilgan platformalarda joylashtirishi maqsadga muvofiq bo‘ladi.

5.1-jadval

Turistik bozorni segmentlashtirish mezonlari

Segmentatsiya turi	Mezon	Misol
Geografik	Kelib chiqish mamlakati/hudud	Yaqin xorij, uzoq xorij, ichki bozor
Demografik	Yosh, jins, daromad	Yoshlar turizmi, oilaviy turizm
Psixografik	Turmush tarzi, qadriyatlar	Sarguzasht izlovchilar, lyuks turistlar
Maqsadga yo‘naltirilgan	Sayohat maqsadi	Dam olish, biznes, davolanish, ta’lim

Shuningdek, zamonaviy turizm korxonalari ko‘pincha bir vaqtning o‘zida bir nechta segmentga xizmat ko‘rsatadi, biroq har bir segment uchun alohida mahsulot yoki narx strategiyasini ishlab chiqadi. Bunday yondashuv, daromadni boshqarish (revenue management) tizimlari orqali amalga oshiriladi, ular turli segmentlarga turlicha narx va shartlar taklif qilish imkonini beradi. Bu, o‘z navbatida, raqamli texnologiyalar, xususan ma’lumotlarni tahlil qilish vositalari, bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ular korxonaga o‘z mijozlar bazasini aniq segmentlarga ajratish va har biriga individual yondashuvni shakllantirish imkonini beradi.

Bunday ko‘p segmentli strategiyaning amaliy misoli sifatida yirik mehmonxona zanjirini keltirish mumkin: bir xil mehmonxona hafta kunlari asosan biznes turistlarga (yuqori narx, tezkor check-in, ish uchun qulay xonalar) xizmat ko‘rsatsa, dam olish kunlari esa oilaviy va dam olish segmentiga (maxsus paketlar, bolalar uchun chegirmalar) yo‘naltirilgan taklif qilishi mumkin. Bunday moslashuvchan segmentatsiya strategiyasi mehmonxonaga xona bandligini yil davomida va hafta davomida yanada barqarorroq saqlash imkonini beradi, bu esa mavsumiylik muammosini yumshatishning amaliy usullaridan biri hisoblanadi.

O‘zbekiston turizm bozorida segmentatsiyaning amaliy ahamiyati, xususan, mamlakat turizm salohiyatining xilma-xilligi tufayli yanada ortadi. Samarqand va Buxoro kabi tarixiy shaharlar birinchi navbatda

madaniy-tarixiy turizm segmentiga, tog‘li hududlar (Chimyon, Zomin) faol dam olish va ekoturizm segmentiga, termal va shifobaxsh suv manbalariga ega hududlar esa sog‘lomlashtirish turizmi segmentiga yo‘naltirilgan. Bunday hududiy ixtisoslashuv, o‘z navbatida, har bir mintaqaning o‘ziga xos turizm brendini shakllantirish va mos maqsadli segmentlarga qaratilgan investitsiyalarni jalb qilish imkonini beradi, bu esa mamlakat miqyosida yaxlit, ammo ichki jihatdan xilma-xil turizm mahsuloti portfelini yaratishga xizmat qiladi. 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 aynan shunday segmentlarga yo‘naltirilgan maqsadli rivojlantirish strategiyasini ilgari suradi, bu esa davlat siyosati darajasida ham bozor segmentatsiyasi tamoyillarining tan olinganligini ko‘rsatadi.

Turistik bozorning tuzilishini — taklif va talab tomonlarini, ichki, kirish va chiqish turizmi yo‘nalishlarini hamda bozorni segmentlashtirish tamoyillarini chuqur tushunish turizm menejeri uchun samarali strategik qarorlar qabul qilishning zaruriy asosidir. Segmentatsiya nafaqat nazariy tasnif, balki amaliy boshqaruv vositasi bo‘lib, u korxonaga cheklangan resurslarni eng istiqbolli mijozlar guruhlariga qaratish imkonini beradi.

5.2. Talab va taklifga ta’sir etuvchi omillar, raqamli platformalar va bozor o‘zgarishi

Talab va taklifni belgilovchi omillarni tushunish nafaqat nazariy qiziqish, balki amaliy zaruratdir, chunki turizm korxonasining deyarli barcha strategik qarorlari — yangi obyekt qurishdan tortib narx belgilashgacha ushbu omillarning kelajakdagi harakatini bashorat qilishga asoslanadi. Agar birinchi paragrafda bozorning “statik” tuzilishi (kim taklif qiladi, kim talab qiladi, qanday segmentlarga bo‘linadi) ko‘rib chiqilgan bo‘lsa, mazkur paragrafda bozorning “dinamik” tabiati, ya’ni uni harakatga keltiruvchi kuchlar tahlil qilinadi va iqtisodiy tahlilning tavsifiy bosqichidan sabab-oqibat bosqichiga o‘tishni anglatadi.

Turistik talab — bu ma’lum vaqt oralig‘ida, ma’lum narxlar darajasida turistlar sotib olishga tayyor bo‘lgan turistik xizmatlar hajmidir. Talab hajmi va tuzilishiga bir qancha iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik omillar ta’sir ko‘rsatadi, va ushbu omillarning har biri turli vaqt oralig‘ida — qisqa muddatli (mavsumiy tebranishlar), o‘rta muddatli (iqtisodiy sikllar) va uzoq muddatli (demografik o‘zgarishlar) turlicha

kuch bilan namoyon bo‘ladi, bu esa turizm menejeridan nafaqat joriy vaziyatni, balki uning kelajakdagi rivojlanish traektoriyasini ham tushunishni talab qiladi. Iqtisodiy omillar orasida eng muhimi potentsial turistlarning daromad darajasi hisoblanadi, chunki turizm, birinchi navbatda, asosiy ehtiyojlar qondirilgandan keyin qoladigan “erkin” daromad hisobidan moliyalashtiriladi. Daromad darajasi oshgan sari sayohatga ajratiladigan xarajatlar nafaqat mutlaq, balki nisbiy ma’noda ham o‘sib boradi, bu hodisa iqtisodiyot nazariyasida “yuqori elastiklikka ega Tovar” tushunchasi bilan izohlanadi, ya’ni daromad bir foizga oshganda, turizmga ajratiladigan xarajat undan ham yuqoriroq foizga o‘sadi, bu esa turizmni “hashamat tovari” toifasiga yaqinlashtiradi.

Narx darajasi ham talabga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi muhim omil hisoblanadi, xizmat narxi oshgan sari, boshqa shartlar teng bo‘lganda, talab odatda pasayadi, ayniqsa narxga sezgir segmentlar orasida. Biroq bu bog‘liqlik barcha segmentlarda bir xilda namoyon bo‘lmaydi: “lyuks turistlar” segmenti narx o‘zgarishiga nisbatan kamroq sezgir bo‘lsa, byudjet turizmiga yo‘naltirilgan segmentlarda narx elastikligi ancha yuqori bo‘ladi. Bunday farqni tushunish turizm korxonasiga bir xil xizmat uchun turli segmentlarga turlicha narx strategiyasini qo‘llash imkonini beradi, bu esa daromadni boshqarish (revenue management) tizimlarining nazariy asosini tashkil etadi. Valyuta kursi ham xalqaro turizm talabiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi: agar mamlakat milliy valyutasi xorijiy valyutalarga nisbatan qadrsizlansa, bu mamlakat xorijiy turistlar uchun nisbatan arzonroq bo‘lib kirish turizmi talabini oshirishi mumkin, aksincha, milliy valyutaning mustahkamlanishi chiqish turizmini rag‘batlantiradi, chunki mahalliy fuqarolar uchun xorijga sayohat nisbatan arzonlashadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 2-sentabrdagi PF-5177-son “Valyuta siyosatini liberallashtirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni bilan boshlangan valyuta erkinlashtirish islohotlari milliy iqtisodiyotni xalqaro valyuta bozoriga integratsiya qilib, xorijiy turistlar uchun to‘lov va valyuta almashtirish jarayonlarini sezilarli darajada soddalashtirdi, bu kirish turizmi talabining o‘sishiga bilvosita, ammo muhim hissa qo‘shgan omillardan biri hisoblanadi. Ushbu islohotdan oldin milliy valyutaning erkin ayirboshlanmasligi, cheklangan bank xizmatlari va norasmiy valyuta bozorining mavjudligi xorijiy turistlar uchun qo‘shimcha to‘siq va noaniqlik yaratgan edi. Valyuta erkinlashtirilgandan so‘ng esa xalqaro to‘lov kartalari va bank xizmatlaridan foydalanish sezilarli darajada

osonlashdi, turizm sohasidagi moliyaviy operatsiyalarning shaffofligi va qulayligi oshdi.

Talabga ta’sir etuvchi ijtimoiy-psixologik omillar orasida xavfsizlik va barqarorlik alohida o‘rin tutadi. Geosiyosiy beqarorlik, tabiiy ofatlar yoki jamoat xavfsizligi bilan bog‘liq xavotirlar talabni keskin pasaytirishi mumkin, hatto boshqa barcha omillar qulay bo‘lsa ham. Xavfsizlik omilining ta’siri odatda assimetrik xarakterga ega. Salbiy xabarlar talabni tezda va keskin pasaytirishi mumkin, biroq ishonchni tiklash va talabni qayta tiklash ancha uzoq vaqt va izchil sa’y-harakatlarni talab qiladi. Mavsumiylik omili talabning yil davomida notekis taqsimlanishiga olib keladi, va turizm korxonalarini yil davomida bandlikni muvozanatlashtirish uchun turli strategiyalarni (masalan, mavsumdan tashqari davrlarda maxsus takliflar) qo‘llashga undaydi, aks holda mavsumiy tebranishlar korxonaning yillik moliyaviy barqarorligiga jiddiy tahdid solishi mumkin.

Demografik tendensiyalar, jumladan aholining o‘rtacha yoshi o‘sishi yoki kamayishi, ham uzoq muddatli talab tuzilishiga ta’sir ko‘rsatadi, masalan, aholi yoshi o‘sib borayotgan mamlakatlarda sog‘lomlashtirish va madaniy turizmga talab ortishi kuzatiladi, yosh aholiga ega mamlakatlarda sarguzasht va faol dam olish turizmi ko‘proq talab qilinadi. Bundan tashqari, ijtimoiy tarmoqlar va raqamli media orqali tarqaladigan “trend” va “viral” mazmunlar ham zamonaviy turistik talabga tobora kuchliroq ta’sir ko‘rsatmoqda. Bitta mashhur blogger yoki ijtimoiy tarmoq foydalanuvchisining biror joy haqidagi ijobiy sharhi, ayniqsa yoshlar segmentida, an’anaviy reklama vositalariga qaraganda ko‘pincha ancha kuchliroq talab uyg‘otishi mumkin, bu hodisa marketing nazariyasida “ijtimoiy isbot” (social proof) tushunchasi bilan izohlanadi va zamonaviy turizm marketingida tobora ko‘proq hisobga olinmoqda.

Turistik taklif tomonini shakllantiruvchi omillar ham xilma-xil bo‘lib, ular tashkiliy-huquqiy va institutsional muhit bilan uzviy bog‘liq.

Birinchi omil — tabiiy va madaniy-tarixiy resurslarning mavjudligi, ular turizm mahsulotining asosiy “xomashyosi” hisoblanadi va boshqa ko‘plab tovarlardan farqli o‘laroq, sun’iy ravishda ko‘paytirilishi mumkin emas. Bu xususiyat turistik taklifni boshqa iqtisodiy sohalardan farqlantiruvchi asosiy jihatlardan biri hisoblanadi, masalan, sanoat korxonasi qo‘shimcha ishlab chiqarish quvvatiga sarmoya kiritish orqali taklifni nisbatan tez oshirishi mumkin, biroq tarixiy yodgorlik yoki noyob tabiat manzarasi kabi resurslarning “zaxirasi” tabiiy jihatdan cheklangan. Shu sababli, resurslarga asoslangan taklifni oshirishning yagona real yo‘li

— mavjud resurslardan foydalanish sifatini va samaradorligini oshirish, masalan, xizmat koʻrsatish sigʻimini kengaytirish, tashrif vaqtini uzaytirish yoki qoʻshimcha qiymat yaratuvchi xizmatlarni (gid, muzey, suvenir) qoʻshish orqali amalga oshiriladi.

Ikkinchi omil — investitsiya hajmi va infratuzilma rivojlanish darajasi, ya'ni mehmonxonalar, transport tarmogʻi va boshqa turizm infratuzilmasiga sarflanayotgan mablagʻlar miqdori, moliyaviy-iqtisodiy qoʻllab-quvvatlash mexanizmlari va investitsion muhitning sifatiga bevosita bogʻliq boʻladi.

Uchinchi omil — malakali ishchi kuchining mavjudligi, chunki turizm sohasi, inson omiliga yuqori darajada bogʻliq boʻlgan xizmat sohasi hisoblanadi. Malakali kadrlar yetishmasligi, hatto yetarli moliyaviy resurs va jismoniy infratuzilma mavjud boʻlsa ham, taklif sifatini va hajmini cheklashi mumkin, bu esa kadrlar tayyorlash tizimining turizm sohasi rivojlanishidagi strategik ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi.

Toʻrtinch omil — davlat siyosati va tartibga solish muhiti, tadbirkorlikni qoʻllab-quvvatlash mexanizmlari (soliq imtiyozlari, litsenziyalashni soddalashtirish, kreditlash dasturlari) aynan shu omilga tegishli boʻlib, ular yangi taklif subyektlarining bozorga kirishini osonlashtiradi yoki qiyinlashtiradi.

Beshinchi omil — texnologik taraqqiyot, u nafaqat raqamli boshqaruv vositalari orqali mavjud korxonalar samaradorligini oshiradi, balki butunlay yangi turdagi taklifni, masalan, virtual turizm mahsulotlarini ham yaratish imkonini beradi.

Oltinchi omil sifatida raqobat darajasini ham keltirish mumkin. Bozorda faoliyat yurituvchi tadbirkorlik subyektlari soni qanchalik koʻp boʻlsa, umumiy taklif hajmi shunchalik yuqori boʻladi, biroq har bir alohida subyektning bozor ulushi va rentabelligi pasayishi mumkin, bu esa taklif tomonidagi tadbirkorlarni doimiy ravishda oʻz mahsulotini differensiatsiya qilish va raqobatbardoshligini oshirishga undaydi. Quyidagi jadvalda talab va taklifga ta'sir etuvchi asosiy omillar toʻrtta yirik guruhga birlashtirilgan holda umumlashtirilgan. Bu ularning har birini alohida-alohida emas, balki yaxlit tizim sifatida idrok etishga yordam beradi.

5.2-jadval

Talab va taklifga ta’sir etuvchi asosiy omillar

Omil turi	Talabga ta’siri	Taklifga ta’siri
Iqtisodiy	Daromad, narx, valyuta kursi	Investitsiya, xarajat darajasi
Ijtimoiy-institutsional	Xavfsizlik, demografik tendensiyalar	Davlat siyosati, huquqiy muhit
Texnologik	Axborotga kirish, onlayn bron qilish	Raqamli boshqaruv vositalari, yangi mahsulot turlari
Tabiiy-resurs	Diqqatga sazovor joylarning mavjudligi	Resurslarning cheklanganligi

Raqamli texnologiyalar, xususan OTA va GDS tizimlari, sun’iy intellekt va kontaktsiz yechimlar, turistik bozor tuzilishiga tubdan ta’sir ko‘rsatmoqda. Ushbu ta’sirning bir necha muhim jihatini alohida ko‘rib chiqish lozim.

Birinchidan, raqamli platformalar “vositachilikni yo‘qotish” hamda paradoksal tarzda, “yangi vositachilikning paydo bo‘lishi” jarayonlarini bir vaqtning o‘zida keltirib chiqarmoqda: bir tomondan, turistlar an’anaviy turagentliklarga murojaat qilmasdan, to‘g‘ridan-to‘g‘ri mehmonxona yoki aviakompaniya veb-sayti orqali bron qilish imkoniga ega bo‘lmoqda, boshqa tomondan esa OTA platformalarining o‘zi yangi, kuchli raqamli vositachilarga aylanmoqda.

Bunday ikki tomonlama jarayon turizm bozori tuzilishini sifat jihatidan o‘zgartirmoqda. Agar an’anaviy bozorda vositachilar soni cheklangan va ular geografik jihatdan tarqoq bo‘lgan bo‘lsa, zamonaviy raqamli bozorda bir necha yirik global platforma butun dunyo bo‘ylab bozor oqimining katta qismini nazorat qilmoqda. Bu, o‘z navbatida, bozor kontsentratsiyasi masalasini, ya’ni bozorning nisbatan kam sonli yirik ishtirokchilar qo‘lida to‘planishini dolzarblashtirmoqda. Bunday kontsentratsiya, bir tomondan, iste’molchilarga qulaylik va tanlov kengligini taqdim etsa, boshqa tomondan, kichik va o‘rta turizm tadbirkorlari uchun raqamli platformalarga bo‘lgan bog‘liqlikni oshirishi va ularning muzokara kuchini pasaytirishi mumkin.

Ikkinchidan, raqamli platformalar narx shaffofligini sezilarli darajada oshirdi. Endilikda mijoz bir necha soniya ichida o‘nlab mehmonxona va aviachipta narxlarini taqqoslashi mumkin, bu holat taklif tomonidagi narx

raqobatini kuchaytirdi va turizm korxonalaridan doimiy narx monitoringi hamda moslashuvchan narx strategiyasini talab qilmoqda. Shu kabi shaffoflik, bir tomondan, mijozlar uchun foydali bo‘lsa-da, boshqa tomondan, turizm korxonalarini doimiy “narx urushi” holatida ushlab turishi, oqibatda uzoq muddatda barcha bozor ishtirokchilarining rentabelligini pasaytirishi mumkin, agar ular faqat narx orqali emas, balki sifat va shaxsiylashtirish orqali ham raqobatlasha olmasa, bu esa turizm korxonalarini o‘z mahsulotini nafaqat narx, balki noyob tajriba va xizmat sifati orqali ham farqlantirishga undaydi.

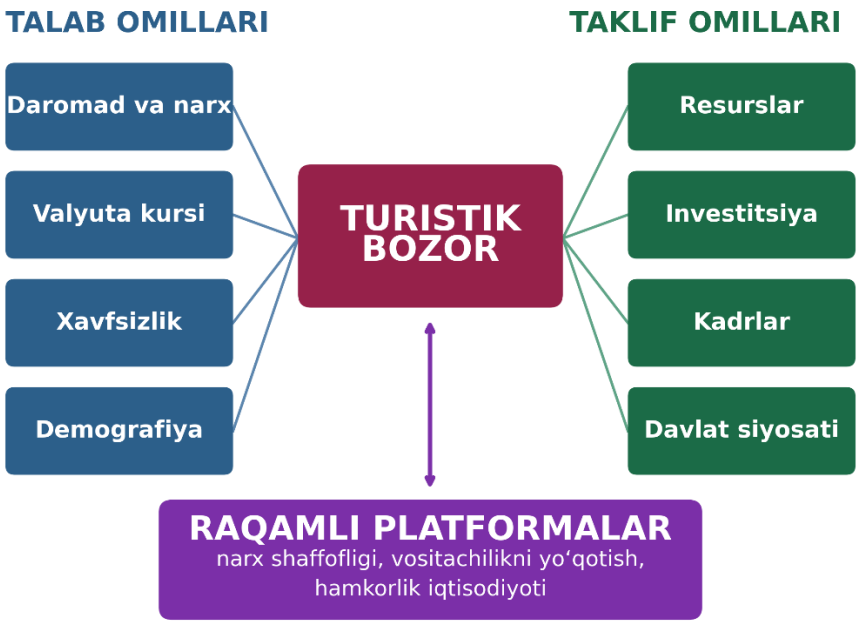
Uchinchidan, hamkorlik iqtisodiyoti (sharing economy) modeliga asoslangan platformalar (masalan, xususiy uy-joylarni ijaraga berish platformalari) taklif tomonini tubdan kengaytirdi, chunki endilikda professional mehmonxona operatorlaridan tashqari, oddiy fuqarolar ham o‘z uy-joylarini turistik taklif sifatida bozorga chiqarish imkoniga ega bo‘ldi, bu esa an’anaviy mehmonxona sohasi bilan yangi turdagi raqobatni keltirib chiqardi. Bunday model, bir tomondan, umumiy taklif hajmini va mijozlar uchun tanlov imkoniyatlarini kengaytirsa, boshqa tomondan, an’anaviy mehmonxonalarni tartibga soluvchi litsenziyalash va sifat standartlariga bo‘ysunmaydigan norasmiy raqobatning kuchayishi haqida ham savol tug‘diradi. Bu masala hozirgi kunda ko‘plab mamlakatlarda, jumladan O‘zbekistonda ham, faol muhokama qilinmoqda va kelajakda tegishli tartibga solish choralarini talab qilishi mumkin.

Tez sur’atlar bilan o‘zgarayotgan raqamli bozor muhitida raqobat masalalari ham yangi ahamiyat kasb etmoqda. O‘zbekiston Respublikasining 2023-yil 3-iyuldagi O‘RQ-850-son yangi tahrirdagi “Raqobat to‘g‘risida”gi Qonuni ushbu masalada muhim yangilik kiritdi. Unda birinchi marta raqamli platforma operatorlarining bozordagi ustun mavqeini suiiste’mol qilishiga qarshi maxsus normalar ham nazarda tutildi. Ushbu qonunga muvofiq, tovar yoki moliya bozorida, jumladan raqamli platforma sifatida, ustun mavqega ega deb topilgan xo‘jalik yurituvchi subyektlar maxsus reyestrga kiritiladi va ularning raqobatni cheklovchi harakatlari, jumladan narxlarni asossiz oshirish yoki iste’molchilar manfaatlarini kamsitish, qonun bilan taqiqlanadi.

Ushbu qonun bilan Raqobatni rivojlantirish va iste’molchilar huquqlarini himoya qilish qo‘mitasiga monopoliyaga qarshi vakolatli davlat organi maqomi berilgan bo‘lib, u endilikda nafaqat an’anaviy tovar bozorlaridagi, balki raqamli platformalar orqali amalga oshiriladigan operatsiyalardagi raqobat holatini ham nazorat qilish vakolatiga ega. Bu

turizm sohasida OTA platformalarining komissiya siyosati va narx tengligi talablari nuqtai nazaridan alohida amaliy ahamiyat kasb etadi, chunki bunday amaliyotlar ba’zi hollarda kichik mehmonxonalarning erkin narx belgilash huquqini cheklashi mumkin, natijada ular o‘z narx siyosatini mustaqil belgilash o‘rniga, yirik platforma tomonidan qo‘yilgan shartlarga bo‘ysunishga majbur bo‘ladi. Agar kelajakda muayyan OTA platformasi O‘zbekiston bozorida ustun mavqega ega deb topilsa va uning amaliyoti mahalliy mehmonxonalar manfaatlariga zid deb baholansa, vakolatli organ tegishli choralar ko‘rish, jumladan jarima qo‘llash yoki amaliyotni o‘zgartirishni talab qilish huquqiga ega bo‘ladi. Bunday huquqiy mexanizmning mavjudligi kichik va yakka tartibdagi tadbirkorlarning yirik raqamli platformalar bilan muzokara kuchidagi tabiiy nomutanosibligini qisman muvozanatlashtirishga xizmat qiladi.

Turistik talab va taklifni belgilovchi iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik va institutsional omillarni chuqur tushunish, hamda raqamli platformalarning bozor tuzilishiga ko‘rsatayotgan tubdan o‘zgartiruvchi ta’sirini kuzatib borish, zamonaviy turizm menejeri uchun bozor sharoitlariga tezkor va asosli moslashish imkonini beruvchi zaruriy bilim hisoblanadi. Raqobat qonunchiligining raqamli platformalarga nisbatan yangi tartibga solish choralari esa turizm sohasidagi barcha ishtirokchilar, ya’ni yirik xalqaro platformalardan tortib kichik mahalliy mehmonxonalar uchun teng va adolatli raqobat sharoitini ta’minlashga xizmat qiladi.



5.2-rasm. Talab va taklifga ta’sir etuvchi omillar.

Amaliy nuqtai nazardan, turizm korxonasi rahbariyati ushbu paragrafda koʻrib chiqilgan omillarni muntazam ravishda kuzatib borishi va ularning oʻzgarishiga tezkor javob berishga tayyor boʻlishi lozim, chunki bozor sharoitlari statik emas, balki doimiy ravishda oʻzgarib boruvchi dinamik muhitni tashkil etadi. Masalan, agar valyuta kursi keskin oʻzgarsa, korxona narx strategiyasini va marketing xabarlarini tezda qayta koʻrib chiqishi kerak boʻlishi mumkin, agar yangi raqamli platforma bozorga kirib, mavjud taqsimot kanallari muvozanatini oʻzgartirsa, korxona oʻz taqsimot kanallari aralashmasini qayta baholashi zarur boʻladi. Bunday doimiy monitoring va moslashish qobiliyati, aslida, strategik boshqaruv jarayonining ajralmas qismi boʻlib, u turizm korxonasining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta’minlashning kalitidir.

5.3. Milliy va xalqaro turizm talabi

Mazkur paragrafda umumiy tahlil asosida milliy (ichki) va xalqaro (kirish) turizm talabining oʻziga xos xususiyatlari alohida-alohida chuqur va tizimli tarzda koʻrib chiqiladi. Garchi ikkala talab turi ham bir xil umumiy omillardan (daromad, narx, xavfsizlik va boshqalar) ta’sirlansada, ularning amaliy namoyon boʻlish xarakteri, hajmi va boshqaruv yondashuvlari sezilarli darajada farq qiladi va turizm menejeridan ikkala talab turiga nisbatan alohida strategik yondashuvni talab qiladi.

Ushbu ikki turdagi talabni alohida-alohida tahlil qilishning amaliy ahamiyati katta, chunki koʻplab turizm korxonalari, ayniqsa boshlangʻich bosqichda, faqat bitta talab turiga — odatda ichki yoki mintaqaviy talabga yoʻnaltirilgan holda ish boshlaydi va faqat keyinchalik, resurslar va tajriba toʻplangach, xalqaro bozorga chiqishga harakat qiladi. Bunday bosqichma-bosqich yondashuvni tushunish uchun ikki talab turining oʻziga xos xususiyatlarini aniq farqlab bilish zarur, aks holda korxona bitta talab turiga moʻljallangan strategiyani ikkinchisiga notoʻgʻri tatbiq etib, kutilgan natijaga erisha olmasligi mumkin. Masalan, ichki bozor uchun moʻljallangan sodda va tezkor marketing yondashuvini xalqaro bozorga tatbiq etish yetarli natija bermasligi mumkin, chunki xalqaro turistlar koʻproq batafsil ma’lumot va ishonch belgilariga muhtoj boʻladi.

Milliy turizm talabi — bu mamlakat fuqarolarining oʻz davlati hududida sayohat qilishga boʻlgan ehtiyoji va xarid qobiliyati boʻlib, u bir qator oʻziga xos xususiyatlarga ega.

Birinchidan, ichki turizm talabi odatda tashqi turizmga nisbatan narxga ancha sezgirroq boʻladi, chunki mahalliy sayohatchilarning oʻrtacha daromad darajasi koʻpincha xorijiy turistlarnikidan past boʻladi.

Ikkinchidan, ichki turizm safarlari, odatda, qisqaroq muddatli (bir necha kunlik yoki hatto bir kunlik) boʻladi, chunki mahalliy sayohatchilar ish va oilaviy majburiyatlar tufayli uzoq muddatli safarlarni kamdan-kam amalga oshiradi.

Uchinchidan, ichki turizm talabi asosan dam olish kunlari va milliy bayramlar atrofida keskin jamlanadi, bu jihatdan u xalqaro turizmga xos boʻlgan mavsumiylikdan farq qiladi.

Toʻrtinchidan, ichki turistlar odatda mamlakat madaniyati, tili va urf-odatlari bilan yaxshi tanish boʻlgani sababli, ular uchun xorijiy turistlar ehtiyoj sezadigan ba’zi xizmatlar (masalan, tarjima yoki madaniy moslashuv boʻyicha yordam) unchalik muhim emas, ammo ular narx-sifat nisbatiga va tanish, ishonchli brendlarga koʻproq e’tibor berishadi.

Beshinchidan, ichki turistlarning qaror qabul qilish jarayoni odatda tezroq kechadi, ular xorijiy turistlarga qaraganda ancha qisqa muddat oldin (ba’zan hatto bir necha kun oldin) sayohat qilish qarorini qabul qiladi, chunki ular uchun viza, uzoq masofali chipta va murakkab logistika masalalari mavjud emas. Bu xususiyat turizm korxonalariga ichki bozor uchun “soʻnggi daqiqa” (last-minute) takliflar va tezkor marketing kampaniyalarini qoʻllash imkonini beradi, hamda operatsion boshqaruv darajasidagi tezkor qaror qabul qilish qobiliyatini talab qiladi.

Oʻzbekistonda ichki turizmni ragʻbatlantirish maqsadida 2022-yil sentabridan “Oʻzbekiston boʻylab sayohat qil” dasturi doirasida “Keshbek” tizimi joriy etilgan boʻlib, unga koʻra mahalliy sayohatchilar belgilangan mehmonxona va turistik xizmatlardan foydalanganda sarflagan mablagʻining bir qismini qaytarib olish imkoniyatiga ega boʻlishadi. Bunday davlat tomonidan moliyaviy ragʻbatlantirish choralari ichki turizm talabining narxga yuqori sezgirligini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan boʻlib, ular mahalliy aholining oʻz mamlakati boʻylab sayohat qilish xarajatlarini amaliy jihatdan kamaytiradi. Ushbu dastur, birinchi navbatda, hozirgacha turizm oqimidan yetarlicha bahramand boʻlmagan hududlarga ichki sayohatchilarni jalb qilishga qaratilgan boʻlib, u tadbirkorlikni qoʻllab-quvvatlash mexanizmlarining amaliy davomi sifatida qaralishi mumkin, chunki taklif tomonini ragʻbatlantirish (soliq imtiyozlari, kreditlash) bilan bir qatorda, talab tomonini ham toʻgʻridan-toʻgʻri ragʻbatlantirish orqali bozor muvozanatini har ikki tomondan mustahkamlash strategiyasi qoʻllanilmoqda.

Milliy statistika ma’lumotlariga koʻra, 2025-yilda Oʻzbekistonda ichki turistlar soni 23,7 million kishiga yetgan. Bunday yuqori hajm ichki turizm bozorining nafaqat kattaligini, balki uning hududiy rivojlanish uchun ham strategik ahamiyatini koʻrsatadi. Chekka va kam rivojlangan hududlardagi turizm infratuzilmasi koʻpincha, birinchi galda, aynan ichki sayohatchilar hisobiga barqaror yuklanishga ega boʻladi, xorijiy turistlar oqimi esa asosan yirik va taniqli turistik markazlarga (Samarqand, Buxoro, Xiva, Toshkent) kontsentratsiyalashadi.

Bunday hududiy taqsimot nomutanosibligi turizm siyosati uchun muhim amaliy xulosa beradi. Agar davlat va tadbirkorlik subyektlari faqat xorijiy turistlarga yoʻnaltirilgan strategiyani qoʻllasa, mamlakatning koʻplab hududlari turizmdan iqtisodiy foyda koʻrish imkoniyatidan mahrum boʻlib qolishi mumkin. Aksincha, ichki turizmni faol rag‘’batlantirish orqali hatto xalqaro turistlar kam tashrif buyuradigan hududlarda ham turizm infratuzilmasini rivojlantirish va mahalliy aholi uchun yangi ish oʻrinlari yaratish mumkin boʻladi. Shu sababli muvozanatlashgan turizm siyosati ikkala talab turini — ichki va xalqaroni bir vaqtning oʻzida, ammo turlicha vositalar bilan rag‘batlantirishni nazarda tutadi, chunki bu ikki talab turi bir-birini almashtiruvchi emas, balki bir-birini toʻldiruvchi strategik yoʻnalishlar sifatida qaralishi lozim.

Xalqaro turizm talabi milliy talabdan bir qator muhim jihatlar boʻyicha farq qiladi.

Birinchidan, xorijiy turistlarning oʻrtacha xarajati odatda ichki sayohatchilarnikidan yuqori boʻladi, chunki ular uzoq masofani bosib oʻtib kelgani sababli, odatda uzoqroq muddatga va koʻproq xizmatlarni qamrab oluvchi sayohat rejalashtiradi.

Ikkinchidan, xalqaro talab rejalashtirish gorizoni ancha uzunroq. Xorijiy turistlar, odatda, oʻz safarini bir necha oy, ba’zan hatto bir yil oldin rejalashtiradi. Bu ular uchun viza, aviachipta va joylashtirish masalalarini oldindan hal etish zarurati bilan bogʻliq.

Uchinchidan, xalqaro turizm talabi koʻproq geosiyosiy va institutsional omillarga bogʻliq boʻladi, masalan, viza rejimi, xalqaro parvozlar mavjudligi va ikki mamlakat oʻrtasidagi diplomatik munosabatlar xalqaro talabga bevosita ta’sir koʻrsatadi, hatto agar boshqa barcha omillar (narx, sifat, xavfsizlik) qulay boʻlsa ham, murakkab viza tartib-taomillari yoki toʻgʻridan-toʻgʻri aviaqatnov yoʻqligi talabni sezilarli darajada cheklab qoʻyishi mumkin.

Toʻrtinchidan, xalqaro turistlar, mamlakat va uning madaniyati bilan tanish boʻlmagani sababli, odatda koʻproq tashkiliy yordamga — gid

xizmatlari, tarjima, oldindan tayyorlangan turpaketlarga muhtoj bo‘ladi va turoperator va turagentlik faoliyatining xalqaro talab segmentida ayniqsa muhim rol o‘ynashini tushuntiradi, chunki bu turdagi turistlar mustaqil sayohatdan ko‘ra tashkiliy jihatdan qo‘llab-quvvatlangan sayohatni afzal ko‘rishga moyil bo‘ladi.

Beshinchidan, xalqaro talab axborot izlash hatti-harakati jihatidan ham farq qiladi: xorijiy turistlar, odatda, OTA platformalari, xalqaro sharh saytlari va ijtimoiy tarmoqlar orqali ma’lumot to‘playdi, mahalliy sayohatchilarga qaraganda tanish do‘st va qarindoshlarning tavsiyalariga kamroq tayanadi.

O‘zbekistonda xalqaro talabni rag‘batlantirish maqsadida amalga oshirilgan eng muhim islohotlardan biri elektron viza tizimining joriy etilishi bo‘lib, u O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 21-oktabrdagi 885-son qarori asosida tartibga solinadi. Ushbu tizimga ko‘ra, fuqarolari elektron kirish vizasini olish imkoniyatiga ega bo‘lgan mamlakatlar ro‘yxatiga kiritilgan xorijiy fuqarolar O‘zbekiston Respublikasining chet eldagi konsullik muassasalari va O‘zbekiston Respublikasi Tashqi ishlar vazirligining Konsullik-huquqiy departamentiga murojaat qilmasdan, O‘zbekiston Respublikasi hududiga 30 kun muddatga bir martalik, ikki martalik va ko‘p martalik kirish uchun “e-visa.gov.uz” portali orqali “E-VISA.UZ” tizimi yordamida elektron vizani rasmiylashtirishlari va olishlari mumkin. Elektron vizani rasmiylashtirish va olish tartibi Elektron viza to‘g‘risidagi nizom bilan tartibga solinadi. Bunday soddalashtirilgan tizim xalqaro turizm talabining eng muhim to‘siqlaridan birini — murakkab va uzoq vaqt talab qiluvchi viza olish jarayonini sezilarli darajada bartaraf etdi. Elektron viza tizimi bilan bir qatorda, bir qator davlatlar fuqarolari uchun vizasiz kirish rejimi ham joriy etilgan bo‘lib, bu ikki chora birgalikda xalqaro talabning institutsional to‘siqlarini bosqichma-bosqich kamaytirishga xizmat qilmoqda. Quyidagi jadvalda milliy va xalqaro turizm talabining asosiy farqlovchi xususiyatlari to‘rt mezon bo‘yicha qisqacha umumlashtirilgan.

5.3-jadval

Milliy va xalqaro turizm talabining qiyosiy tavsifi

Mezon	Milliy talab	Xalqaro talab
Narxga sezgirlik	Yuqori	Nisbatan past
Safar muddati	Qisqa (1–3 kun)	Uzoqroq (5+ kun)
Rejalashtirish gorizonti	Qisqa muddatli	Uzoq muddatli (oylar)

Mezon	Milliy talab	Xalqaro talab
Asosiy ta’sir omili	Narx, mavsum, bayramlar	Viza, xavfsizlik, valyuta kursi

Xalqaro turizm talabini chuqur tahlil qilishda “manba bozorlar” (source markets) tushunchasi alohida ahamiyat kasb etadi. Bu, aynan qaysi mamlakatlardan eng ko‘p turist kelishini aniqlash va har bir manba bozorning o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganishni anglatadi. O‘zbekiston uchun geografik yaqinlik tufayli qo‘shni Markaziy Osiyo davlatlari eng yirik manba bozorlar hisoblanadi.

Milliy statistika qo‘mitasining dastlabki ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yilda jami 11,7 mln nafar chet el fuqarolari turistik maqsadlarda O‘zbekistonga tashrif buyurgan. Bu ko‘rsatkich o‘tgan yilning mos davri bilan solishtirilganda 3,7 mln nafarga yoki 46,8 % ga oshgan. Turistlar soni bo‘yicha TOP-10 davlatlar:

Qirg‘iz Respublikasi – 3,3 mln nafar;
Tojikiston – 2,7 mln nafar;
Qozog‘iston – 2,7 mln nafar;
Rossiya – 984,4 ming nafar;
Afg‘oniston – 476,7 ming nafar;
Turkmaniston – 370 ming nafar;
Xitoy – 278,9 ming nafar;
Turkiya – 174,9 ming nafar;
Hindiston – 80,8 ming nafar;
Koreya Respublikasi – 46,3 ming nafar.[36]

Bunday yaqin manba bozorlaridan kelayotgan talab ko‘pincha qarindosh-urug‘chilik aloqalari, savdo-sotiq safarlari va nisbatan qisqa masofa tufayli yuzaga keladi, shu sababli u ko‘proq ichki turizm talabiga o‘xshash xususiyatlarga (narxga sezgirlik, qisqa muddat) ega bo‘ladi. Bunday holatni “yaqin xorij paradoksi” deb atash mumkin. Rasmiy statistikada bu sayohatlar “xalqaro turizm” toifasiga kiritilsa-da, ularning iqtisodiy hatti-harakati ko‘p jihatdan ichki turizmga yaqinroq bo‘ladi, bu esa turizm statistikasini talqin qilishda alohida ehtiyotkorlikni talab qiladi, chunki oddiy “xorijiy turistlar soni” ko‘rsatkichi bunday nozik farqni o‘zida aks ettirmaydi.

Shu bilan birga, “uzoq xorij” manba bozorlari — Yevropa mamlakatlari, AQSH, Xitoy, Janubiy Koreya va Fors ko‘rfazi davlatlari

36 https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/66309-2025-jilda-zbekistonga-11-7-million-nafar-turist-kelgan-2

soni jihatidan kamroq, ammo o‘rtacha xarajat va sayohat davomiyligi jihatidan ancha yuqori ko‘rsatkichlarga ega bo‘lgan segmentni tashkil etadi. Bunday uzoq xorij bozorlaridan talabni rag‘batlantirish uchun O‘zbekiston maqsadli marketing strategiyalarini qo‘llamoqda. Masalan, yirik xalqaro sayohat platformalarida targ‘ibot kampaniyalarini o‘tkazish, xalqaro turizm ko‘rgazmalarida ishtirok etish va mashhur bloggerlar hamda jurnalistlar uchun tanishtiruv safarlarini tashkil etish. Xususan, so‘nggi yillarda Xitoyning yirik onlayn sayohat platformasida O‘zbekiston turizmini targ‘ib qilish maxsus dasturi ishga tushirilgan bo‘lib, natijada aynan shu platforma orqali kelgan xitoylik turistlar soni sezilarli darajada oshgan, bu maqsadli raqamli marketing strategiyasining uzoq xorij manba bozorlarida qanchalik samarali bo‘lishi mumkinligini amaliy tarzda ko‘rsatadi va bunday tajribani boshqa istiqbolli manba bozorlarga ham tatbiq etish mumkinligini ko‘rsatadi.

Har bir manba bozor o‘zining madaniy xususiyatlari, sayohat afzalliklari va axborot iste’mol qilish odatlariga ega bo‘lgani sababli, bunday maqsadli yondashuv geografik segmentatsiya tamoyilining amaliy tatbiqini ifodalaydi. Masalan, Fors ko‘rfazi davlatlaridan kelayotgan turistlar odatda yozgi issiq oylarda salqinroq iqlimga ega hududlarga safar qilishni afzal ko‘rsa, Yevropa bozoridan kelayotgan turistlar ko‘proq madaniy-tarixiy va gastronomik tajribaga qiziqish bildiradi. Shu kabi farqlarni hisobga olmasdan barcha manba bozorlarga bir xil marketing xabari va turistik mahsulotni taklif qilish, ehtimol, hech bir bozor uchun optimal natija bermaydi, bu esa manba bozorlar bo‘yicha ixtisoslashtirilgan yondashuvning amaliy zaruratini ko‘rsatadi va turizm marketingini bir yaxlit kampaniya emas, balki bir nechta parallel, bir-biridan farqli kampaniyalar majmui sifatida rejalashtirishni talab qiladi.

Talabni bashoratlash — bu kelgusi davrlardagi turistik talab hajmi va tarkibini oldindan taxmin qilish jarayoni bo‘lib, u turizm korxonalari va davlat organlari uchun strategik rejalashtirishning muhim vositasidir. Bashoratlash uchun turli statistik usullar qo‘llaniladi: vaqt qatorlari tahlili (o‘tgan davrlar ma’lumotlariga asoslangan tendensiyalarni aniqlash), ekspert baholash usullari, hamda sun’iy intellekt va mashinaviy o‘rganish algoritmlariga asoslangan zamonaviy bashoratlash modellari. Vaqt qatorlari tahlili odatda mavsumiy komponentni (yil davomidagi takrorlanuvchi tebranishlarni), tendensiya komponentini (uzoq muddatli o‘sish yoki pasayish yo‘nalishini) va tasodifiy komponentni (kutilmagan omillar ta’sirini) alohida-alohida ajratib, keyin ularni birlashtirgan holda bashorat shakllantiradi.

Ekspert baholash usullari, o‘z navbatida, sohaning tajribali mutaxassislari turoperatorlar, mehmonxona menejerlari, davlat organlari vakillari fikrini tizimli tarzda yig‘ish va umumlashtirishga asoslanadi. Bu usul, ayniqsa, statistik ma’lumotlar yetarli bo‘lmagan yangi bozor segmentlari yoki kutilmagan hodisalar (masalan, yangi xalqaro parvoz yo‘nalishining ochilishi) ta’sirini baholashda foydali hisoblanadi, chunki bunday holatlarda sof statistik model tarixiy ma’lumot yetishmasligi sababli yetarlicha ishonchli bashorat bera olmaydi. Zamonaviy sun’iy intellekt asosidagi bashoratlash modellari esa nafaqat tarixiy turistik ma’lumotlarni, balki qo‘shimcha o‘zgaruvchilarni, masalan, qidiruv tizimlaridagi so‘rovlar hajmini, ijtimoiy tarmoqlardagi muhokamalar intensivligini, hatto ob-havo prognozlarini ham hisobga olib, ancha aniqroq va tezkor bashoratlar berish imkonini beradi.

Aniq bashoratlash, ayniqsa mavsumiy tebranishlar va manba bozorlar dinamikasini hisobga olgan holda, turizm korxonalariga resurslarni (xodimlar, zaxira, marketing byudjeti) oldindan oqilona taqsimlash imkonini beradi. Masalan, agar bashoratlash modeli kelgusi mavsumda muayyan manba bozordan talab sezilarli darajada oshishini ko‘rsatsa, turizm korxonasi oldindan tegishli tilda xizmat ko‘rsata oladigan xodimlarni jalb qilishi, marketing byudjetini shu bozorga qarab qayta taqsimlashi yoki hatto yangi xizmat turlarini (masalan, muayyan millat taomlarini) tayyorlashi mumkin. Bunday oldindan tayyorgarlik, aksincha, bashoratlash yetarli darajada aniq bo‘lmagan taqdirda, korxonani kutilmagan talab o‘zgarishlariga tayyor bo‘lmagan holda qoldirishi va potentsial daromadni yo‘qotishga olib kelishi mumkin, bu esa aniq va ishonchli bashoratlash tizimining strategik boshqaruv jarayonidagi ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi.

Milliy va xalqaro turizm talabi, garchi umumiy iqtisodiy qonuniyatlarga bo‘ysunsa-da, o‘ziga xos xususiyatlari bilan sezilarli darajada farqlanadi va shu sababli alohida-alohida strategik yondashuvni talab qiladi. Ichki talab narxga sezgirroq, qisqa muddatli va mavsumiy bayramlarga bog‘liq bo‘lsa, xalqaro talab uzoqroq rejalashtirish gorizoniga, yuqori o‘rtacha xarajatga va institutsional omillarga (viza, xavfsizlik) ko‘proq bog‘liqlikka ega. Manba bozorlarni chuqur tahlil qilish va talabni ilmiy asoslangan tarzda bashoratlash turizm menejeriga resurslarni samarali taqsimlash va bozor o‘zgarishlariga oldindan tayyor bo‘lish imkonini beradi.

Amaliy nuqtai nazardan, muvaffaqiyatli turizm korxonasi, ayniqsa yirikroq miqyosda faoliyat yurituvchilari, odatda ikkala talab turini ham

diversifikatsiyalangan portfel sifatida boshqaradi. Bu ularga bitta talab turidagi kutilmagan pasayish (masalan, muayyan manba bozordagi iqtisodiy inqiroz) ta’sirini boshqa talab turi hisobiga qisman qoplash imkonini beradi, xuddi moliyaviy portfelni diversifikatsiya qilish investorga bitta aktivning tavakkalchiligini boshqa aktivlar hisobiga muvozanatlashtirish imkonini bergani kabi. Bunday diversifikatsiya strategiyasi, xolding va korporativ tuzilmalar mantig‘iga o‘xshab, tavakkalchilikni turli manbalar o‘rtasida taqsimlash orqali korxonaning umumiy barqarorligini oshiradi va uzoq muddatli istiqbolda bozor tebranishlariga nisbatan ancha chidamli biznes modelini shakllantiradi.

5.4. O‘zbekiston turizm bozoridagi yangi trendlar

O‘zbekiston turizm bozorida so‘nggi yillarda shakllanayotgan eng dolzarb va istiqbolli tendensiyalar ko‘rib chiqamiz. Ushbu tendensiyalarning har biri, aslida, oldingi paragraflarda muhokama qilingan segmentatsiya, talab omillari va manba bozorlar tahlili tamoyillarining amaliy natijasi sifatida shakllangan.

Yangi trendlarni o‘rganishning ilmiy-amaliy ahamiyati shundaki, ular statik bozor tavsifidan farqli o‘laroq, bozorning kelajakdagi rivojlanish yo‘nalishini ko‘rsatadi. Agar avvalgi paragraflar ko‘proq hozirgi holatni tavsiflashga qaratilgan bo‘lsa, mazkur paragraf “kelajakka yo‘naltirilgan” tahlil xarakteriga ega. Bunday kelajakka yo‘naltirilgan tafakkur, ayniqsa tez o‘zgaruvchan va jadal rivojlanayotgan O‘zbekiston turizm bozorida, kelajakdagi turizm menejeri uchun alohida qadrli kasbiy ko‘nikma hisoblanadi, chunki bozorda muvaffaqiyat ko‘pincha nafaqat hozirgi talabga javob berish, balki kelayotgan tendensiyalarni boshqalardan oldinroq payqash va ularga tayyorgarlik ko‘rish qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi.

O‘zbekiston turizm bozoridagi eng sezilarli tendensiyalardan biri — an’anaviy madaniy-tarixiy turizmdan tashqari, tabiatga yaqin va maxsus turizm turlarining jadal rivojlanishidir. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-apreldagi PQ-135-son Qarori respublika turizm salohiyatidan to‘liq va samarali foydalanish hamda yangi turizm turlarini keng joriy etish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlarni belgilagan bo‘lib, uning 30-bandida ekoturizm, agroturizm, etnoturizm va ekstremal turizm obyektlari ro‘yxatini shakllantirish hamda ularni mavjud va yangi turistik marshrutlarga kiritish vazifasi tegishli vazirliklar zimmasiga yuklatilgan. Bu sayohat maqsadiga asoslangan segmentatsiya tamoyilining davlat siyosati darajasidagi amaliy tatbiqini ifodalaydi.

Agroturizm — qishloq xo‘jaligi faoliyati bilan tanishtirish, fermer xo‘jaliklarida tashrif va mahalliy qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini tatib ko‘rish imkoniyatini beruvchi turizm turi ayniqsa qishloq joylarida yashovchi aholi uchun qo‘shimcha daromad manbai va ish o‘rni yaratish salohiyatiga ega. Bunday turizm turi kichik tadbirkorlik shakllari xususan yakka tartibdagi tadbirkorlik va kooperativlar orqali amalga oshirilishi uchun ayniqsa qulay, chunki u yirik boshlang‘ich investitsiyani talab qilmaydi va mavjud qishloq xo‘jaligi infratuzilmasidan foydalanish imkonini beradi, bu esa agroturizmni O‘zbekistonning turli hududlaridagi mavjud fermer xo‘jaliklari uchun nisbatan tez va arzon amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan qo‘shimcha biznes yo‘nalishiga aylantiradi.

Etnoturizm mahalliy urf-odatlar, hunarmandchilik va milliy an’analarni tanishtirishga qaratilgan bo‘lib, u O‘zbekistonning ko‘p millatli va boy madaniy merosini namoyish etishning samarali vositasi hisoblanadi. Bunday turizm turi, xizmat madaniyati tushunchasining o‘ziga xos kengaytmasi sifatida ham qaralishi mumkin. U nafaqat professional xizmat ko‘rsatish sifatini, balki butun jamiyat va uning madaniy merosini “mehmon kutish” jarayoniga jalb qiladi, mahalliy aholining turizmga bo‘lgan ijobiy munosabatini shakllantirishga xizmat qiladi, chunki ular endilikda turizmdan bevosita iqtisodiy manfaatdor bo‘ladi.

Ekstremal turizm esa, Mo‘ynoq va Parkent tumanlarida yo‘lga qo‘yilgan parashyutdan sakrash va aerodayving xizmatlari misolida ko‘rinib turganidek, yosh va faol turistlar segmentini jalb qilishga xizmat qiladi. Bunday turizm turi psixografik segmentatsiya nuqtai nazaridan, “sarguzasht izlovchilar” segmentiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri mo‘ljallangan bo‘lib, u odatda yoshlar orasida ijtimoiy tarmoqlar orqali faol tarqaladigan, “viral” tajribalar yaratish salohiyatiga ega, bu esa “ijtimoiy isbot” mexanizmi orqali qo‘shimcha organik marketing samarasini ta’minlaydi, ya’ni ekstremal turizm tajribasini boshdan kechirgan yosh turist o‘z ijtimoiy tarmoq sahifasida ushbu tajribani baham ko‘rish orqali, marketing xarajatlarisiz, yangi potentsial mijozlarni jalb qilishga bilvosita yordam beradi. Bunday xilma-xil turizm turlarining rivojlanishi taklif tomonining diversifikatsiyalanishini anglatadi, turizm mahsuloti endilikda faqat tarixiy obidalarni ko‘rish bilan cheklanmay, tobora kengroq tajriba spektrini qamrab olmoqda.

O‘zbekiston turizm siyosatidagi yana bir muhim tendensiya — “turistik qishloq” konsepsiyasining amaliy tatbiq etilishi bo‘lib, bunday qishloqlar Jizzax, Navoiy, Qashqadaryo, Samarqand, Surxondaryo,

Toshkent va Namangan viloyatlarida tashkil etilgan. Ushbu 12 ta turistik qishloq yiliga qo‘shimcha 4 million turistga xizmat ko‘rsatish salohiyatiga ega bo‘lib, bu ko‘rsatkich bozor hajmi nuqtai nazaridan, sezilarli qo‘shimcha taklif hajmini anglatadi va mavjud yirik turistik markazlardagi (Samarqand, Buxoro, Xiva) yuklanishni ham qisman kamaytirishga xizmat qiladi. Bunday turistik qishloqlar mahalliy me’morchilik, hunarmandchilik va an’anaviy turmush tarzini saqlab qolgan holda, ularni zamonaviy turistik infratuzilma bilan uyg‘unlashtiradi hamda ichki turizm talabining hududiy taqsimotini yaxshilashga xizmat qiladi.

Turistik qishloq konsepsiyasining o‘ziga xosligi shundaki, u faqat turizm infratuzilmasini emas, balki butun mahalliy iqtisodiy ekotizimni — hunarmandchilik ustaxonalari, mahalliy fermer xo‘jaliklari, milliy taomlar tayyorlovchi oilaviy restoranlarni yagona turistik mahsulot sifatida integratsiyalashtiradi. Bunday kompleks yondashuv tarmoqli tashkiliy tuzilma mantig‘iga o‘xshab, markazlashtirilgan brend va marketing ostida ko‘plab mustaqil kichik ishtirokchilarni birlashtiradi va har bir alohida hunarmand yoki fermer o‘z mustaqilligini saqlagan holda, yaxlit turistik taklifning bir qismi bo‘lish imkoniyatiga ega bo‘lishini anglatadi. Bunday model, ayniqsa kichik va yakka tartibdagi tadbirkorlik shakllari uchun, ularning individual ravishda yetisha olmaydigan bozor ko‘rinishi va marketing quvvatiga jamoaviy tarzda erishish imkonini beradi, hamda hududiy iqtisodiy rivojlanishning inklyuziv modelini shakllantirishga xizmat qiladi, negaki bunday model orqali hatto eng kichik hunarmandchilik ustaxonasi ham yirik milliy turizm brendining bir qismiga aylanish imkoniga ega bo‘ladi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 30-apreldagi PQ-161-son “Hududlarda turizm infratuzilmasini jadal rivojlantirish va sohada loyiha boshqaruvi tizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori ushbu yo‘nalishdagi eng so‘nggi va istiqbolli tendensiyalardan birini ifodalaydi. Ushbu qaror turizm infratuzilmasini rivojlantirishda zamonaviy loyiha boshqaruvi tamoyillarini aniq muddatlar, mas’ul shaxslar va natijalarni baholash mezonlarini joriy etishga qaratilgan bo‘lib, strategik boshqaruv tamoyillarining davlat darajasidagi turizm siyosatiga tatbiq etilishini anglatadi. Bunday yondashuv, oldingi yillardagi ko‘proq umumiy va deklarativ xarakterdagi rivojlantirish dasturlaridan farqli o‘laroq, aniq loyihaviy natijalarga yo‘naltirilgan yangi boshqaruv madaniyatining shakllanayotganini ko‘rsatadi.

Loyiha boshqaruvi tizimining turizm sohasiga joriy etilishi amaliy jihatdan bir qator ijobiy natijalarni ta’minlashi kutilmoqda.

Birinchidan, har bir yirik turizm infratuzilmasi loyihasi uchun aniq bajarilish muddati va mas’ul tashkilot belgilanishi loyihalarning cho‘zilib ketishi va byudjet oshib ketishi xavfini kamaytiradi.

Ikkinchidan, natijalarni baholash mezonlarining aniq belgilanishi hududiy hokimiyat organlari va davlat organlari faoliyatining samaradorligini obyektiv baholash imkonini beradi, bu operatsion boshqaruv darajasidagi hisobdorlik tamoyilining davlat boshqaruvi sathiga ko‘tarilishini anglatadi.

Uchinchidan, bunday tizimli yondashuv xususiy investorlar uchun ham qulaylik yaratadi, chunki ular endilikda davlat tomonidan e’lon qilingan turizm infratuzilmasi loyihalarining amalga oshirilish jadvali va mas’uliyat taqsimotini oldindan aniq bilgan holda o‘z investitsion qarorlarini qabul qilishlari mumkin.

To‘rtinchidan, loyiha boshqaruvi tizimi turli davlat organlari va mahalliy hokimiyat o‘rtasidagi muvofiqlashtirishni ham yaxshilaydi, chunki har bir loyiha uchun aniq javobgar tayinlanishi turli idoralar o‘rtasidagi vazifalar chalkashib ketishining oldini oladi va loyiha amalga oshirilishi jarayonida yuzaga keladigan muammolarni tezroq hal etish imkonini beradi, va oxir-oqibatda turizm infratuzilmasi loyihalarining rejalashtirilgan muddatlarda va sifatli tarzda yakunlanish ehtimolini oshiradi.

Yana bir muhim tendensiya — **MICE turizm**ini (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions - konferensiya, kongress, ko‘rgazma va tadbir) rivojlantirishga qaratilgan sa’y-harakatlarning kuchayishi hisoblanadi. Bunday turizm turi biznes turizmning yuqori qiymatli segmenti hisoblanib, u odatda yuqori o‘rtacha xarajat va uzoq muddatli infratuzilma investitsiyalarini rag‘batlantiradi. MICE turizmi xalqaro talab xususiyatlariga to‘liq mos keladi, u yuqori rejalashtirish gorizoniga (yirik konferensiyalar odatda bir necha yil oldin rejalashtiriladi), yuqori o‘rtacha xarajatga (korporativ va davlat byudjetlari hisobidan moliyalashtiriladi) hamda sifatli infratuzilmaga bo‘lgan yuqori talabga ega.

O‘zbekiston so‘nggi yillarda bir qator yirik xalqaro tadbirlarni, jumladan Islom hamkorlik tashkilotiga a’zo davlatlar turizm vazirlarining yig‘ilishini, hamda YUNESKO Bosh konferensiyasining 43-sessiyasini Samarqandda muvaffaqiyatli o‘tkazdi, bunda 190 mamlakatdan uch mingdan ortiq delegat ishtirok etdi. Bunday yirik xalqaro tadbirlarni qabul

qilish nafaqat bevosita iqtisodiy foyda keltiradi, balki mamlakatning xalqaro turizm brendini mustahkamlash va kelajakdagi turistlar oqimini rag‘batlantirish uchun ham strategik ahamiyatga ega, chunki bunday tadbirlarda ishtirok etuvchi minglab xorijiy mehmonlar, aslida, mamlakatning norasmiy “turizm elchilariga” aylanadi. Bunday “elchilik effekti” ayniqsa qadrli hisoblanadi, chunki u “ijtimoiy isbot” mexanizmi orqali, keyingi yillarda oddiy turistlar oqimining ham tabiiy ravishda o‘sishiga bilvosita hissa qo‘shadi, ya’ni bir marta amalga oshirilgan yirik xalqaro tadbir yillar davomida davom etuvchi ijobiy “aks-sado” effektini yaratadi.

MICE turizmini rivojlantirish, shuningdek, mamlakat mehmonxona infratuzilmasiga ham yuqori talablar qo‘yadi. Yirik xalqaro konferensiyalarni qabul qilish uchun zamonaviy konferensiya-zallar, yuqori sig‘imli mehmonxonalar hamda malakali tarjimonlik va tashkilotchilik xizmatlari zarur. Shu sababli MICE turizmini rivojlantirish strategiyasi, o‘z navbatida smart-mehmonxona texnologiyalari va raqamli infratuzilmani ham rivojlantirishni taqozo etadi, chunki zamonaviy xalqaro konferensiya ishtirokchilari yuqori sifatli internet aloqasi va raqamli xizmatlarni tabiiy ravishda kutadi. Bundan tashqari, MICE turizmi ko‘pincha aviakompaniyalar, temir yo‘l tashish tizimi va shahar transporti kabi kengroq infratuzilma tarmoqlarining ham bir vaqtning o‘zida yuqori sifatda ishlashini talab qiladi, MICE turizmini rivojlantirishni faqat mehmondo‘stlik sohasi doirasida emas, balki butun milliy transport va logistika tizimi bilan uzviy bog‘liq holda rejalashtirish zarurligini ko‘rsatadi.

Barqaror (“yashil”) turizm tendensiyasi ham tobora kuchayib bormoqda, bu energiya samaradorligi tamoyillarining turizm sohasidagi amaliy ko‘rinishi bo‘lib, ayrim mehmonxonalar quyosh panellaridan foydalanishni boshlagan, turoperatorlar o‘z faoliyatida ekologik izni kamaytirishga qaratilgan “green tourism” konsepsiyasini joriy etmoqda. Bunday tendensiya, birinchi navbatda, ekologik ongli xalqaro turistlar segmentining talabiga javob berish maqsadida rivojlanmoqda, chunki zamonaviy jahon turizm bozorida barqarorlik mezonlari tobora ko‘proq turistlarning tanlov mezoniga aylanib bormoqda.

Barqaror turizmning amaliy ko‘rinishlariga, quyosh energiyasidan foydalanishdan tashqari, chiqindilarni qayta ishlash tizimlarini joriy etish, suv resurslaridan tejamkor foydalanish, hamda mahalliy va ekologik toza mahsulotlarni afzal ko‘rish kabi choralar ham kiradi. Bunday amaliyotlar, bir tomondan, turizm korxonasining operatsion xarajatlarini uzoq

muddatda kamaytirsa, boshqa tomondan, uning bozordagi pozitsiyasini “mas’uliyatli” va “zamonaviy” brend sifatida mustahkamlaydi, bu korporativ madaniyat va brend qadriyatlarining amaliy ifodasi hisoblanadi, chunki mijozlar tobora ko‘proq nafaqat xizmat sifatini, balki kompaniyaning ijtimoiy va ekologik mas’uliyatini ham baholab, o‘z xarid qarorlarini shakllantirmoqda. Ayniqsa Yevropa va Shimoliy Amerika manba bozorlaridan kelayotgan sayohatchilar orasida barqarorlik mezonlariga bo‘lgan sezgirlik yuqori bo‘lib, ular ko‘pincha mehmonxona yoki turoperatorni tanlashda ekologik sertifikatlarga va barqarorlik siyosatiga alohida e’tibor berishadi. Bu hamkor bozorlar bo‘yicha ixtisoslashtirilgan yondashuv zaruratini yana bir bor tasdiqlaydi va bu segmentga qaratilgan maxsus marketing xabarlarini ishlab chiqishni taqozo etadi.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekiston turizm bozoridagi yangi trendlar — tabiatga yaqin va maxsus turizm turlarining rivojlanishi, turistik qishloqlar konsepsiyasi, loyiha boshqaruviga asoslangan hududiy rivojlantirish, MICE turizmi va barqaror turizm tamoyillari birgalikda mamlakat turizm mahsulotining sifat jihatidan yangi bosqichga o‘tishini ko‘rsatadi. Ushbu tendensiyalarning barchasi bozor segmentatsiyasi, talab-taklif omillari va milliy-xalqaro talab farqlari nuqtai nazaridan tahlil qilinganda, ular tasodifiy emas, balki bozor talabining chuqur tushunilishi va unga davlat hamda tadbirkorlik subyektlarining muvofiqlashtirilgan javobi natijasida shakllangan tizimli jarayon ekanligi ayon bo‘ladi.

Ushbu tendensiyalarning umumiy mantig‘ini yakunlovchi tarzda jamlaydigan bo‘lsak, ularning barchasi ikkita asosiy strategik yo‘nalishni aks ettiradi:

birinchisi — turizm mahsulotini gorizontal jihatdan diversifikatsiya qilish, ya’ni yangi turizm turlari (ekoturizm, agroturizm, MICE) va yangi hududlar (turistik qishloqlar) orqali bozor qamrovini kengaytirish;

ikkinchisi — mavjud turizm faoliyatini vertikal jihatdan chuqurlashtirish va sifatini oshirish, ya’ni loyiha boshqaruvi, barqarorlik va raqamli texnologiyalar orqali xizmat sifatini xalqaro standartlarga yaqinlashtirish, bu ikki yo‘nalish alohida emas, balki bir-birini o‘zaro kuchaytiruvchi tarzda birgalikda amalga oshirilmoqda.

Ushbu ikki strategik yo‘nalishning muvozanatli kombinatsiyasi O‘zbekiston turizm sohasining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta’minlashning kalitidir.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Turistik bozorning tuzilishi qanday elementlardan iborat?
2. Bozor segmentatsiyasining qanday mezonlari mavjud?
3. Turistik talabga ta’sir etuvchi asosiy omillarni sanab bering.
4. Turistik taklifning o‘ziga xos xususiyatlari nimada?
5. Talab elastikligi tushunchasini turizm misolida izohlang.
6. Raqamli platformalar turistik bozorni qanday o‘zgartirdi?
7. Ichki va xalqaro turizm talabining farqlarini tushuntiring.
8. Mavsumiylik muammosini yumshatishning qanday usullari mavjud?
9. O‘zbekiston turizm bozoridagi yangi trendlarni tavsiflang.
10. Bozor sig‘imini baholashning amaliy ahamiyati nimada?

VI BOB. TURIZM VA MEHMONXONA XIZMATLARINING IQTISODIY AHAMIYATI

Tayanch so‘z va iboralar: *Xizmatlar iqtisodiyoti; Turizmning multiplikator effekti; Xizmatning o‘ziga xos xususiyatlari; Guest experience; Mijoz mamnunligi; Xizmat dizayni; Turizm eksporti; Xizmat sifati ko‘rsatkichlari; Turizmning bilvosita ta’siri.*

6.1. Xizmatlar iqtisodiyotida turizmning o‘rni

Turizmning iqtisodiy ahamiyatini chuqur tushunish nafaqat davlat siyosati darajasida, balki alohida tadbirkorlik subyekti darajasida ham amaliy qiymatga ega. Agar turizm menejeri o‘z sohasining kengroq iqtisodiy kontekstdagi o‘rnini tushunmasa, u o‘z korxonasining strategik qarorlarini faqat tor, lokal manfaatlar nuqtai nazaridan qabul qilishi mumkin, bu esa uzoq muddatda sohaning umumiy rivojlanishidan foydalana olmaslikka olib kelishi mumkin. Aksincha, turizmning kengroq iqtisodiy tizimdagi o‘rnini tushungan menejer o‘z korxonasini boshqa tarmoqlar bilan strategik hamkorlik qurishga, davlat qo‘llab-quvvatlash dasturlaridan foydalanishga hamda sohaning umumiy rivojlanish tendensiyalariga moslashtirishga qodir bo‘ladi, bu esa uni faqat o‘z biznesi chegarasida fikrlovchi tor mutaxassisdan, butun iqtisodiy tizimni ko‘ra oladigan strategik rahbarga aylantiradi.

Zamonaviy iqtisodiy nazariyada milliy iqtisodiyot odatda uchta yirik sektorga bo‘linadi. Birinchi sektor xomashyo qazib olish va qishloq xo‘jaligini (dehqonchilik, chorvachilik, konchilik) o‘z ichiga oladi. Ikkinchi sektor moddiy mahsulotlarni qayta ishlash va ishlab chiqarishni (sanoat, qurilish) qamrab oladi. Uchinchi sektor esa xizmatlar ko‘rsatishga asoslangan bo‘lib, unga savdo, transport, moliya, ta’lim, sog‘liqni saqlash va, albatta, turizm kiradi. Iqtisodiy taraqqiyot jarayonida mamlakatlar odatda birinchii sektordan ikkinchi, so‘ngra uchinchi sektorga qarab siljiydi. Bu hodisa iqtisodiyot tarixida “strukturaviy transformatsiya” deb ataladi va rivojlangan mamlakatlarning aksariyatida YaIMning 70 foizdan ortig‘i aynan xizmatlar sektori hisobidan shakllanadi.

Bunday strukturaviy transformatsiya jarayoni O‘zbekiston iqtisodiyotida ham kuzatilmoqda. Mustaqillik yillarida asosan qishloq xo‘jaligi va xomashyoga asoslangan iqtisodiyot bosqichma-bosqich sanoat va xizmatlar ulushi ortib boruvchi tuzilmaga aylanmoqda. Turizm sohasining jadal rivojlanishi aynan shu strukturaviy transformatsiyaning

ajralmas qismi hisoblanadi, chunki u xizmatlar sektorining eng dinamik rivojlanayotgan tarmoqlaridan biri sifatida iqtisodiyot tuzilmasidagi xizmatlar ulushini oshirishga bevosita hissa qo‘shadi. Bu jarayon raqamli va innovatsion tadbirkorlik yo‘nalishlarining o‘sishi bilan birga kechib, mamlakat iqtisodiyotini zamonaviy, bilim va xizmatga asoslangan modelga yaqinlashtirmoqda. Bu uzoq muddatda mamlakat iqtisodiy barqarorligi va tashqi omillarga chidamliligini ham oshirishi kutilmoqda, chunki xizmatlarga, xususan turizmga, diversifikatsiyalangan iqtisodiyot yagona xomashyo yoki tovar eksportiga bog‘liq iqtisodiyotga qaraganda tashqi shoklarga nisbatan barqarorroq bo‘ladi.

Xizmatlar sektorining moddiy ishlab chiqarish sektoridan farqli xususiyatlari xizmatning nomoddiyligi, ishlab chiqarish va iste’mol jarayonlarining bir vaqtda kechishi, saqlab bo‘lmasligi va sifat o‘zgaruvchanligi. Ushbu xususiyatlar turizm sohasida ayniqsa yorqin namoyon bo‘ladi, chunki turistik xizmat — mehmonxonada tunash, ekskursiya yoki restoran xizmati mijoz tomonidan bevosita joyida iste’mol qilinadi va uni “keyinroq” iste’mol qilish uchun saqlab qo‘yish mumkin emas. Masalan, agar mehmonxona xonasi bir kechada band qilinmasa, ushbu “sotilmagan” xizmat imkoniyati abadiy yo‘qoladi, uni ertaga ikki barobar sotib, o‘tgan kunning yo‘qotilgan daromadini qoplab bo‘lmaydi, moddiy tovarlar ishlab chiqarishidan (ular omborda saqlanishi mumkin) tubdan farq qiladi va daromadni boshqarish tizimlarining nima uchun turizm sohasida alohida ahamiyat kasb etishini ham izohlaydi.

Turizm xizmatlar sektorining boshqa tarmoqlaridan (masalan, bank yoki ta’lim xizmatlaridan) tubdan farq qiluvchi bir muhim xususiyatga ega u multiplikativ ta’sirga ega sohalararo tarmoq hisoblanadi, ya’ni turizm o‘zining yagona, aniq chegaralangan iqtisodiy tarmog‘iga ega emas, balki bir nechta an’anaviy tarmoqlarning(mehmonxona xo‘jaligi, transport, umumiy ovqatlanish, madaniyat, savdo) turistlarga xizmat ko‘rsatuvchi qismlarini birlashtirgan holda shakllanadi.

Aynan shu sababli turizmning iqtisodiy hajmini o‘lchash an’anaviy statistik uslublar bilan murakkab masala hisoblanadi, masalan, restoranning daromadini “turizm” yoki “umumiy ovqatlanish” tarmog‘iga kiritish kerakmi, degan savol tug‘iladi, chunki restoran xizmatidan ham mahalliy aholi, ham turistlar foydalanadi.

Ushbu “sohalararo” xususiyatning amaliy oqibati shundaki, turizm rasmiy iqtisodiy tasnifotlarda (masalan, iqtisodiy faoliyat turlarining umumiy klassifikatorida) alohida, mustaqil tarmoq sifatida ajratilmagan bo‘lib, uning izlari o‘nlab turli tarmoqlar statistikasi ichida “tarqalgan”

holda joylashgan. Bu, o‘z navbatida, turizmning haqiqiy iqtisodiy hajmini kam baholash xavfini keltirib chiqaradi, chunki an’anaviy tarmoq statistikasi turizmga bevosita bog‘liq bo‘lgan, ammo boshqa tarmoq nomi ostida hisoblangan faoliyatni (masalan, taksi xizmatlari yoki hunarmandchilik mahsulotlari savdosi) alohida ajratib ko‘rsatmaydi, bu turizm siyosatini shakllantiruvchi davlat organlari uchun sohaning haqiqiy miqyosini to‘g‘ri baholashni murakkablashtiradigan jiddiy metodologik muammo hisoblanadi.

Ushbu muammoni hal etish uchun xalqaro amaliyotda “Turizm yo‘ldosh hisobi”(Tourism Satellite Account, TSA) metodologiyasi qo‘llaniladi, u Butunjahon turizm tashkiloti va Birlashgan Millatlar Tashkiloti statistika bo‘limi tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, turizmga bevosita va bilvosita bog‘liq bo‘lgan iqtisodiy faoliyatni turli an’anaviy tarmoqlardan ajratib olish va alohida hisoblash imkonini beradi. TSA metodologiyasi turistlarning xarajatlarini turli xizmat turlari bo‘yicha taqsimlab, ularning umumiy YaIMga qo‘shgan hissasini aniq hisoblash imkonini beradi.

TSA turizm statistikasini iqtisodiy nuqtayi nazardan (milliy hisoblar tizimi bilan) uyg‘unlashtirish va muvofiqlashtirishga yordam beradi. Bu esa turizm sohasida boshqa iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan qiyoslanadigan iqtisodiy ma’lumotlarni (masalan, turizmdan olinadigan YaIM) olish imkonini yaratadi. TSA buni qanday amalga oshirishi milliy hisoblar tizimi (MHT) mantiqi bilan bog‘liqdir. Ushbu tizim talabga oid ma’lumotlarni (tashrif buyuruvchilarning turistik sayohat davomida tovar va xizmatlarni xarid qilishi) taklifga oid ma’lumotlar (tashrif buyuruvchilar xarajatlariga javoban tarmoqlar tomonidan ishlab chiqarilgan tovar va xizmatlar qiymati) bilan solishtiradi.

Jamlanma jadvalni har biri o‘zida dastlabki ma’lumotlarni mujassam etgan 10 ta jamlanma jadvalning yig‘indisi sifatida ko‘rib chiqish mumkin:

kirish, ichki va chiqish turizmi xarajatlari;

ichki turistik xarajatlar;

turizm sohasining ishlab chiqarish hisobotlari;

turizm hissasiga to‘g‘ri keladigan yalpi qo‘shilgan qiymat (YQQ) va yalpi ichki mahsulot (YAIM);

bandlik;

investitsiyalar;

davlat iste’moli va

nomoddiy ko‘rsatkichlar.[37]

TSA metodologiyasining texnik mohiyati shundaki, u an’anaviy milliy hisoblar tizimiga “sun’iy” (satellite, ya’ni asosiy tizimga qo‘shimcha, ammo undan alohida) hisob sifatida qo‘shiladi, bu asosiy milliy hisoblar tizimining yaxlitligini buzmasdan turib, turizmga oid ma’lumotlarni alohida ajratib ko‘rish imkonini beradi. Bunday yondashuv ikki bosqichda amalga oshiriladi:

birinchi bosqichda turistlarning turli xizmat turlariga qilgan xarajatlari so‘rovnomalar va chegara nazorati statistikasi orqali aniqlanadi,

ikkinchi bosqichda ushbu xarajatlar tegishli ishlab chiqarish tarmoqlari bilan bog‘lanib, turizmning har bir tarmoqqa qo‘shgan “turizmga xos ulushi” hisoblab chiqiladi.

Natijada nafaqat turizmning to‘g‘ridan-to‘g‘ri YaIMga qo‘shgan hissasi, balki uning bilvosita ta’siri (masalan, mehmonxona uchun oziq-ovqat yetkazib beruvchi fermer xo‘jaligining daromadi) ham aniqroq baholanishi mumkin bo‘ladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika qo‘mitasi ham turizm sohasidagi statistik hisobotlarni xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish yo‘nalishida ish olib bormoqda, bu mamlakat turizm iqtisodiyotining haqiqiy hajmini xalqaro miqyosda solishtirish imkonini yaratadi. Bunday metodologik takomillashtirish, o‘z navbatida, davlat organlariga turizm sohasiga ajratiladigan davlat investitsiyalari va imtiyozlarning iqtisodiy asoslanganligini yanada aniqroq baholash imkonini beradi. Quyidagi jadvalda turizmning global va O‘zbekiston miqyosidagi asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlari qiyosiy tarzda umumlashtirilgan.

6.1-jadval

Turizmning global va milliy iqtisodiy ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	**Global (2023–2024)[38]**	**O‘zbekiston (2024–2025)**
YaIMga qo‘shilgan hissa	9,9–11,1 trln AQSH dollari	Turizm xizmatlari eksporti 2,7–4,8 mlrd
Xorijiy turistlar soni	925,2 mln	2024-8,2 mln; 2025-11,7 mln
Joylashtirish vositalari soni	700 ming(17,5 mln xona)	2017- 767 ta 2023- 5526 ta

37 https://www.untourism.int/tourism-statistics/on-economic-contribution-of-tourism-tsa-2008
38 https://www.zoomshift.com/blog/hotel-industry-statistics/

Koʻrsatkich	Global (2023–2024)[38]	Oʻzbekiston (2024–2025)
Oʻsish surʼati	Oʻrtacha 5 foiz (2025)	Eng yuqori oʻsish koʻrsatgan top-7 davlat qatorida

Turizmning yana bir muhim iqtisodiy xususiyati uning aholi bandligiga koʻrsatadigan sezilarli taʼsiridir. Turizm sohasi inson omiliga yuqori darajada bogʻliq boʻlgani sababli, u nisbatan koʻp miqdordagi ish oʻrinlarini, jumladan malaka darajasi turlicha boʻlgan mutaxassislar uchun ish oʻrinlarini yaratadi. Oʻzbekistonda soʻnggi yillarda 3500 dan ortiq yangi turistik tashkilot va turagentlik, 180 dan ortiq yangi mehmonxona hamda yuzlab oilaviy mehmon uylari faoliyat yuritishni boshlagani koʻplab yangi ish oʻrinlarining yaratilishiga bevosita hissa qoʻshgan.

Turizm bandlikning boshqa iqtisodiy tarmoqlardan farqli yana bir muhim xususiyati uning nisbatan past malaka talab qiluvchi ish oʻrinlaridan tortib, yuqori malakali mutaxassislik lavozimlarigacha boʻlgan keng spektrni qamrab olishidir. Bu xususiyat turizmni, ayniqsa rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun, aholi bandligini taʼminlashning ayniqsa qulay vositasiga aylantiradi, chunki u turli taʼlim va malaka darajasiga ega fuqarolarga bir vaqtning oʻzida ish topish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, turizm sohasidagi koʻplab ish oʻrinlari (masalan, gid-tarjimonlik yoki kichik hunarmandchilik) nisbatan kam boshlangʻich kapital bilan mustaqil tadbirkorlik faoliyati sifatida ham tashkil etilishi mumkin, bu esa yakka tartibdagi tadbirkorlik shaklining turizm sohasida keng tarqalganligini yana bir bor tasdiqlaydi va bu sohaning kirish toʻsigʻi past boʻlgan, keng auditoriyaga ochiq iqtisodiy imkoniyat ekanligini koʻrsatadi.

Turizm sohasidagi ish oʻrinlarining katta qismi mavsumiy yoki nisbatan yosh, tajribasiz ishchi kuchi uchun ham ochiq boʻlib, yoshlar bandligi masalasini hal etishda muhim rol oʻynaydi. Koʻplab talabalar va yosh mutaxassislar oʻz kasbiy faoliyatini aynan turizm sohasida, masalan mehmonxonada qisman bandlik shaklida yoki yozgi mavsumda gid sifatida, boshlaydi, bu ularga amaliy tajriba toʻplash va kelajakdagi kasbiy yoʻnalishni aniqlash imkonini beradi, shuningdek turizm sohasidagi koʻplab lavozimlar universitet taʼlimi bilan bir vaqtda, moslashuvchan ish jadvali asosida bajarilishi mumkinligi ham sohani talabalar uchun alohida jozibali qiladi.

Turizmning sohalararo bo‘g‘liqligi tabiati uning boshqa sohalarlarga ko‘rsatadigan bilvosita ta’sirini ham kuchaytiradi. Turizm rivojlanishi qishloq xo‘jaligi (mehmonxona va restoranlar uchun oziq-ovqat yetkazib berish), qurilish (yangi turistik infratuzilma), transport (aviakompaniyalar, temir yo‘l, avtotransport) va hunarmandchilik (suvenir ishlab chiqarish) kabi tarmoqlarga ham qo‘shimcha talab yaratadi. Bu hodisa “multiplikator effect” tushunchasi orqali batafsilroq tahlil qilinadi: turizmga sarflangan har bir pul birligi, iqtisodiyot bo‘ylab “aylanib”, boshqa tarmoqlarda ham qo‘shimcha daromad va bandlik yaratadi.

Bu bilvosita ta’sirning amaliy ahamiyatini quyidagi oddiy misolda ko‘rish mumkin: xorijiy turist mehmonxonaga to‘lagan pul mehmonxonaning o‘z xodimlariga maosh to‘lashi, mahalliy fermerdan oziq-ovqat sotib olishi va mahalliy qurilish kompaniyasiga ta’mirlash ishlari uchun haq to‘lashi orqali qayta taqsimlanadi. Bu mablag‘larni olgan xodim, fermer va qurilish kompaniyasi, o‘z navbatida, ularni boshqa tovar va xizmatlarga sarflaydi va iqtisodiy faoliyatning yangi to‘lqinini yaratadi, jarayon nazariy jihatdan cheksiz davom etishi mumkin, garchi amaliyotda har bir keyingi bosqichda “sizib chiqish” (masalan, jamg‘arma yoki import xarajatlari) tufayli ta’sir kuchi asta-sekin susayib boradi. Aynan shu “zanjirli reaksiya” tufayli turizmning haqiqiy iqtisodiy ta’siri uning to‘g‘ridan-to‘g‘ri daromadidan sezilarli darajada yuqori bo‘ladi. Bu turizmni nafaqat o‘zi uchun, balki butun mahalliy va milliy iqtisodiyot uchun ham strategik ahamiyatga ega tarmoqqa aylantiradi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-noyabrdagi PQ-348-son “O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi faoliyatini tashkil etish va turizm sohasini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori turizm sohasini boshqaruvchi davlat organi tuzilmasini yangilab, “Turizmni jadal rivojlantirish va ushbu sohada davlat boshqaruvini takomillashtirish bo‘yicha yo‘l xaritasi”ni tasdiqladi. Bunday institutsional o‘zgarish turizmning milliy iqtisodiyotdagi ortib borayotgan strategik ahamiyatini davlat boshqaruvi darajasida ham tan olinganligini ko‘rsatadi, sohani boshqaruvchi davlat organining tashkiliy maqomi va vakolatlari qanchalik yuqori bo‘lsa, u boshqa vazirlik va idoralar bilan muvofiqlashtirishni shunchalik samarali amalga oshira oladi va davlat tomonidan tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarining institutsional asosini mustahkamlaydi.

Turizm boshqaruvi tizimidagi institutsional o‘zgarishlarning tarixiy dinamikasini kuzatish ham foydali. So‘nggi bir necha yil ichida sohani boshqaruvchi davlat organi bir necha marta qayta tashkil etilgan va uning maqomi o‘zgartirilgan, bu bir tomondan, sohaning tez rivojlanayotganini va davlat e’tiborining ortib borayotganini ko‘rsatsa, boshqa tomondan, institutsional barqarorlik masalasini ham dolzarblashtiradi. Strategik boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan, tez-tez o‘zgaruvchan institutsional tuzilma uzoq muddatli strategik rejalashtirishni murakkablashtirishi mumkin, chunki tadbirkorlar va investorlar barqaror va bashoratlanadigan institutsional muhitni afzal ko‘radi, bu institutsional o‘zgarishlarni amalga oshirishda ularning uzoq muddatli oqibatlarini ham diqqat bilan hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi. Shu sababli kelajakda turizm boshqaruvi tizimining barqarorlashishi, sohaning yanada izchil rivojlanishi uchun muhim shart hisoblanadi.

Bundan tashqari, so‘nggi yillarda “Turistik xizmatlarni sertifikatlashtirish va turistik industriya obyektlarini tasniflash tartibi to‘g‘risida”gi Nizom[39] ham tasdiqlangan bo‘lib, u turizm xizmatlari sifatini xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish, shu orqali esa sohaning iqtisodiy samaradorligini oshirish maqsadida ishlab chiqilgan. Sifatli va standartlashtirilgan xizmat, o‘z navbatida, yuqori narxlarni asoslash va turistlarning o‘rtacha xarajatini oshirish imkonini beradi. Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, xorijiy turistning O‘zbekistondagi o‘rtacha xarajati 2017-yildagi 197 AQSH dollaridan 2023-yilga kelib 400 AQSH dollarigacha o‘sgan, bu nafaqat turistlar sonining, balki xizmat sifati va turistik mahsulot qiymatining oshganini ham ko‘rsatadi.

Turizm zamonaviy xizmatlar iqtisodiyotining o‘ziga xos, multiplikativ xarakterga ega tarmog‘i bo‘lib, u bir nechta an’anaviy iqtisodiy sohalarni birlashtirgan holda, YaIMga sezilarli hissa qo‘shadi, aholi bandligini ta’minlaydi va boshqa ko‘plab tarmoqlarga bilvosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. O‘zbekiston uchun turizmning iqtisodiy ahamiyati so‘nggi yillarda keskin oshib bormoqda, bu esa mamlakat statistik hisobot tizimini xalqaro TSA metodologiyasiga muvofiqlashtirish hamda sohani boshqaruvchi institutsional tizimni takomillashtirish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

39 https://www.ferganatourism.uz/

6.2. Mehmonxona xizmatlarining tasnifi va sifat koʻrsatkichlari

Mehmonxona xizmatlarini toʻgʻri tasniflash va ularning sifatini obyektiv oʻlchay bilish, birinchi navbatda, mijozlarga oʻz ehtiyojlariga mos xizmatni tanlashda yordam bersa, ikkinchi navbatda, davlat organlariga sohani samarali tartibga solish, uchinchi navbatda esa tadbirkorlarning oʻziga oʻz faoliyatini xolisona baholash imkonini beradi.

Mehmonxona sohasi jahon miqyosida eng katta hajmga ega turizm tarmogʻi hisoblanadi, chunki joylashtirish xizmati sayohatning deyarli barcha turlari — dam olish, biznes, ta'lim, tibbiyot turizmi uchun majburiy tarkibiy qism hisoblanadi. Aynan shu sababli mehmonxona xizmatlarining tasnifi va sifat koʻrsatkichlarini chuqur tushunish turizm va mehmondoʻstlikda tadbirkorlik faniga kirish jarayonida shakllangan umumiy tushunchalarni amaliy jihatdan eng koʻp qoʻllash imkonini beruvchi mavzulardan biri hisoblanadi. Bundan tashqari, mehmonxona sifatini oʻlchash va tasniflash tizimlarini bilish, kelajakda turizm sohasida ishlashni rejalashtirayotgan har qanday mutaxassis, u mehmonxona menejeri, davlat nazorat organi xodimi yoki investitsiya tahlilchisi boʻlishidan qat'i nazar, oʻz kasbiy faoliyatida muntazam ravishda qoʻllaydigan amaliy koʻnikma hisoblanadi.

Mehmonxonalarni tasniflashning eng keng tarqalgan va xalqaro miqyosda tan olingan usuli "yulduzlar" tizimi boʻlib, Oʻzbekiston Respublikasida u Oʻz DSt 3296:2023 "Turizm xizmatlari. Joylashtirish vositalari. Balli tasniflash tizimi" davlat standarti asosida amalga oshiriladi. Tasniflash tizimlarining xalqaro modellari, balli-majburiy mezonlar tuzilmasi hamda Oʻzbekistondagi attestatsiya tartibi 11.2-paragrafda batafsil tahlil qilinadi. Mazkur paragrafda esa yulduzlar tizimidan tashqari qoʻllaniladigan tasniflash mezonlariga toʻxtalamiz.

Yulduzlar tizimidan tashqari, mehmonxonalar bir qator boshqa mezonlar boʻyicha ham tasniflanishi mumkin. Joylashuv boʻyicha tasniflash shahar markazidagi biznes mehmonxonalari, aeroport yaqinidagi tranzit mehmonxonalari, kurort zonalaridagi dam olish mehmonxonalari va qishloq joylaridagi agroturizm obyektlarini farqlaydi. Har bir joylashuv toifasi oʻziga xos mijozlar segmentiga va oʻziga xos talab xususiyatlariga ega, masalan, biznes mehmonxonalar hafta kunlari yuqori bandlikka, dam olish mehmonxonalari esa dam olish kunlari va bayramlarda yuqori bandlikka ega boʻladi.

Hajm boʻyicha tasniflash kichik (50 tagacha xona), oʻrta (50–200 xona) va yirik (200 dan ortiq xona) mehmonxonalarni ajratadi. Bunday

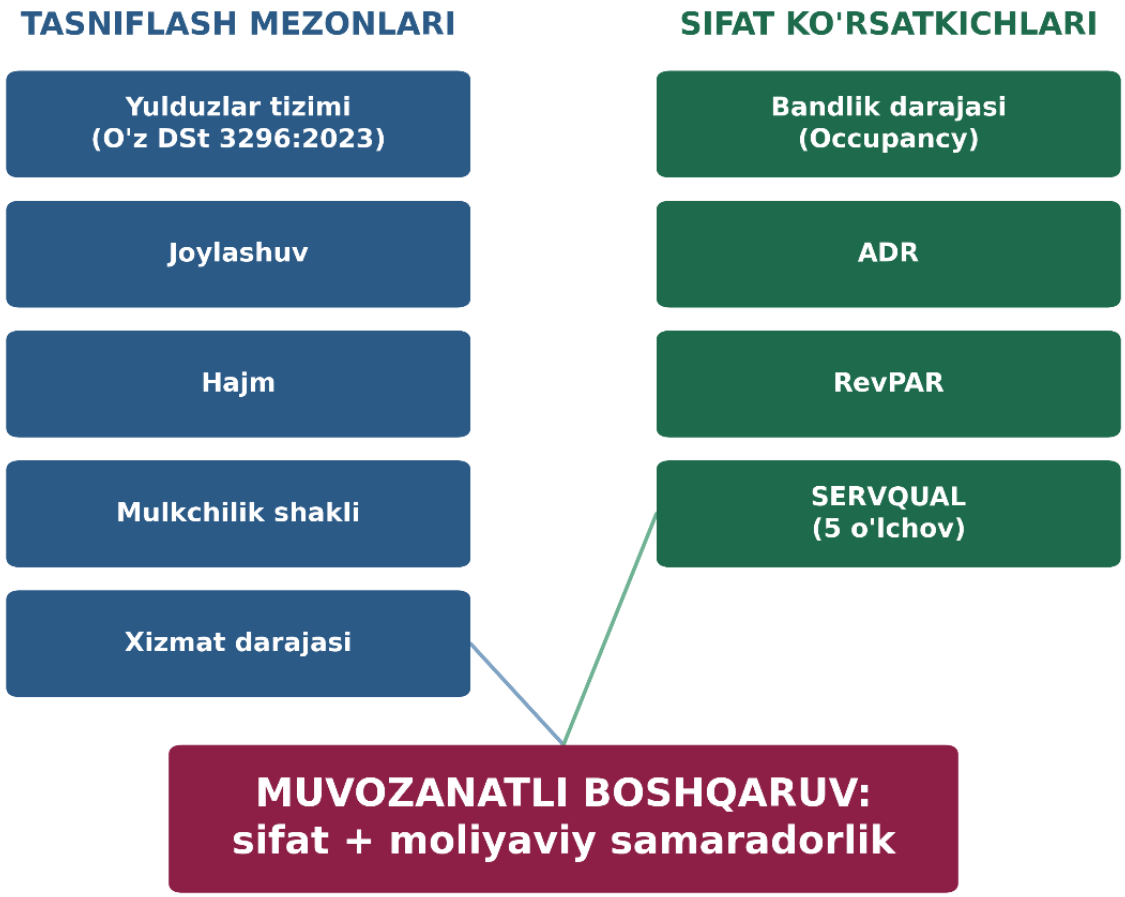
tasniflash operatsion boshqaruv murakkabligi va zarur tashkiliy tuzilma bilan bevosita bog‘liq. Kichik mehmonxonalar odatda chiziqli tashkiliy tuzilmadan foydalansa, yirik mehmonxonalar funksional yoki hatto matritsali tuzilmalarni talab qiladi. Mulkchilik va boshqaruv shakli bo‘yicha tasniflash mustaqil mehmonxonalar, franchayzing asosida ishlovchi obyektlar va boshqaruv shartnomasi asosida xalqaro operator tomonidan boshqariladigan mehmonxonalarni farqlaydi. Bunday model, aslida, mehmonxonaning kim tomonidan va qanday strategik model asosida boshqarilishini ko‘rsatib, uning brend siyosati, xizmat standartlari va operatsion erkinlik darajasini ham belgilaydi, chunki xalqaro operator boshqargan mehmonxona odatda global brend standartlariga qat’iy rioya qilishi shart bo‘lsa, mustaqil mehmonxona o‘z xizmat siyosatini erkinroq belgilash imkoniyatiga ega.

Nihoyat, xizmat darajasi bo‘yicha tasniflash ham amaliyotda keng qo‘llaniladi: to‘liq xizmat ko‘rsatuvchi mehmonxonalar (full-service, keng qamrovli qo‘shimcha xizmatlar bilan), cheklangan xizmat ko‘rsatuvchi mehmonxonalar (limited-service, asosan joylashtirish va minimal qo‘shimcha xizmatlar bilan) hamda byudjet mehmonxonalari (economy, faqat asosiy zaruriy xizmatlar bilan). Bunday tasniflash segmentatsiya tamoyillariga muvofiq, turli narx sezgirligiga ega mijozlar segmentlariga xizmat ko‘rsatishga imkon beradi, bu esa bitta mamlakat yoki hatto bitta shahar ichida turli xil mehmonxona modellarining bir vaqtda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi mumkinligini ko‘rsatadi.

Mehmonxona xizmatlari sifatini o‘lchashda ikki xil ko‘rsatkichlar guruhi qo‘llaniladi: moliyaviy-operatsion ko‘rsatkichlar (bandlik darajasi — Occupancy Rate, o‘rtacha xona narxi — ADR, mavjud xona uchun daromad — RevPAR) hamda mijozlarga yo‘naltirilgan sifat ko‘rsatkichlari. Moliyaviy-operatsion ko‘rsatkichlarning iqtisodiy mazmuni, hisoblash formulalari va ular asosidagi qiyosiy tahlil 12.4-paragrafda batafsil ko‘rib chiqiladi, mazkur paragrafda esa asosiy e’tibor xizmat sifatini baholovchi mijozga yo‘naltirilgan ko‘rsatkichlarga qaratiladi.

Mijozlarga yo‘naltirilgan sifat ko‘rsatkichlari orasida eng keng qo‘llaniladigan uslublardan biri — SERVQUAL modeli bo‘lib, u xizmat sifatini besh o‘lchov bo‘yicha baholaydi: *moddiy dalillar* (bino, jihozlar, xodimlarning tashqi ko‘rinishi), *ishonchlilik* (va’da qilingan xizmatni aniq va izchil bajarish), *javob berish qobiliyati* (xizmatni tezkor ko‘rsatish va mijozga yordam berishga tayyorlik), *kafolat* (xodimlarning bilimi va mijozda ishonch uyg‘otish qobiliyati) hamda *hamdardlik* (mijozga

individual e’tibor va tushunish). Ushbu model, mijozning xizmatdan kutgan darajasi bilan haqiqatda olgan tajribasi o‘rtasidagi farqni o‘lchash orqali, mehmonxonaning qaysi jihatlarda takomillashtirish zarurligini aniq va konkret ko‘rsatib beradi.



6.1-rasm. Mehmonxona tasnifi va sifat ko‘rsatkichlari.

SERVQUAL modelining amaliy qo‘llanilishi odatda ikki qismli so‘rovnoma orqali amalga oshiriladi: birinchi qismda mijozdan muayyan xizmat turi bo‘yicha ***kutgan sifat darajasini*** baholash so‘raladi, ikkinchi qismda esa xuddi shu mijozdan ***haqiqatda olgan xizmat sifatini*** baholash so‘raladi. Ikki baho o‘rtasidagi farq (kutish minus haqiqiy tajriba) “sifat bo‘shlig‘i” (quality gap) deb ataladi. Agar bu farq musbat bo‘lsa (kutish haqiqiy tajribadan yuqori bo‘lsa), bu mijozning noroziligini anglatadi, agar farq manfiy bo‘lsa (haqiqiy tajriba kutishdan yuqori bo‘lsa), bu mijozning kutganidan ham yuqori qoniqish olganini bildiradi. Besh o‘lchovning har biri bo‘yicha alohida hisoblangan bunday “bo‘shliqlar” mehmonxona menejmentiga aynan qaysi sohaga, masalan, xodimlarning javob berish tezligiga yoki jihozlarning zamonaviyligiga ko‘proq e’tibor va resurs yo‘naltirish kerakligini aniq ko‘rsatib beradi.

6.2-jadval

Mehmonxona sifatini o‘lchash uchun asosiy ko‘rsatkichlar

Ko‘rsatkich	Ta’rifi	Amaliy ahamiyati
Bandlik darajasi (Occupancy Rate)	Band xonalar ulushi (foizda)	Talab dinamikasini kuzatish
O‘rtacha xona narxi (ADR)	Sotilgan xonalarning o‘rtacha narxi	Narx strategiyasini baholash
Xona boshiga daromad (RevPAR)	ADR va bandlik darajasi ko‘paytmasi	Umumiy moliyaviy samaradorlik
Mijozlar qoniqish indeksi	Sharh va so‘rovnoma natijalari asosida	Xizmat sifatini nazorat qilish

Zamonaviy sharoitda SERVQUAL modeli ko‘pincha raqamli vositalar bilan integratsiyalashgan holda qo‘llaniladi. Masalan, mehmonxonalar mijozlarga tashrifdan so‘ng avtomatik elektron so‘rovnoma yuborish, yoki OTA platformalaridagi sharhlarni sun’iy intellekt yordamida tahlil qilish orqali SERVQUAL o‘lchovlariga mos keladigan mavzular (masalan, “toza xona”, “do‘stona xodim”, “tezkor xizmat”) bo‘yicha avtomatik tasniflangan fikr-mulohaza yig‘ishlari mumkin. Bunday raqamlashtirilgan yondashuv an’anaviy qog‘oz so‘rovnomalarga qaraganda ancha ko‘proq ma’lumot va tezroq tahlil imkonini beradi.

Moliyaviy-operatsion va mijozlarga yo‘naltirilgan ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik alohida e’tiborga loyiq. Yuqori bandlik darajasi va RevPAR ko‘rsatkichi, bir qarashda, mehmonxonaning muvaffaqiyatli ekanligini ko‘rsatishi mumkin, biroq agar bu yuqori bandlik past mijozlar qoniqishi hisobiga erishilgan bo‘lsa (masalan, past narxlar orqali sifatsiz xizmatni ko‘p sotish), bunday “muvaffaqiyat” uzoq muddatli barqaror emas. Aksincha, yuqori mijozlar qoniqishi darajasi, agar u yetarli bandlik va daromad bilan qo‘llab-quvvatlanmasa, mehmonxonaning moliyaviy barqarorligini ta’minlay olmaydi.

Bunday ikki ko‘rsatkichlar guruhi o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushunish uchun ularni vaqt o‘lchovi bo‘yicha ham farqlash foydali. Moliyaviy-operatsion ko‘rsatkichlar (bandlik, ADR, RevPAR) odatda qisqa va o‘rta muddatli natijalarni aks ettiradi, mijozlar qoniqishi ko‘rsatkichlari esa ko‘proq uzoq muddatli brend obro‘si va mijozlar sodiqligini bashorat qiladi. Amaliyotda past mijozlar qoniqishi darajasi, hatto joriy moliyaviy ko‘rsatkichlar yaxshi bo‘lsa ham, kelgusi davrlarda salbiy sharhlar,

kamaygan qayta tashriflar va OTA reytinglaridagi pasayish orqali moliyaviy koʻrsatkichlarga ham salbiy ta’sir koʻrsatishi mumkin. Bu raqamli platformalarning narx shaffofligi va sharhlarga asoslangan bozor mexanizmi sharoitida, ayniqsa tezkor va sezilarli boʻlib qolmoqda. Shu sababli zamonaviy mehmonxona menejmenti ikkala koʻrsatkichlar guruhini birgalikda, muvozanatli tarzda kuzatib borishni talab qiladi, bu esa strategik boshqaruv darajasidagi muhim vazifalardan biri hisoblanadi.

Mehmonxona sifat standartlariga rioya qilish nafaqat marketing yoki obroʻ masalasi, balki bir qator huquqiy va iqtisodiy oqibatlarga ham ega. Yuqori toifadagi mehmonxonalar, odatda, kengaytirilgan majburiy xizmatlar roʻyxatiga (masalan, 24 soatlik resepshn, bir nechta restoran, spa markazi) ega boʻlishi shart, bu esa ularning boshlangʻich investitsiya va operatsion xarajatlarini oshiradi, biroq shu bilan birga yuqori narx belgilash imkoniyatini ham beradi. Sifat standartlariga muvofiq boʻlmagan holda oʻzini yuqori toifa sifatida reklama qilish, iste’molchilar huquqlarini himoya qilish qonunchiligiga zid boʻlib, jarima va boshqa huquqiy javobgarlikka olib kelishi mumkin.

Amaliy nuqtai nazardan, mehmonxona egasi toifa tanlashda oʻzining maqsadli bozor segmentini, moliyaviy imkoniyatlarini va uzoq muddatli strategik rejalarini diqqat bilan hisobga olishi lozim. Haddan tashqari yuqori toifaga da’vo qilish, agar u haqiqiy xizmat sifati va infratuzilma bilan qoʻllab-quvvatlanmasa, mijozlar kutishlarini oshirib, ularning noroziligini keltirib chiqarishi mumkin (SERVQUAL modelida ta’kidlanganidek, bu “salbiy sifat boʻshligʻi” hisoblanadi), aksincha, oʻzini past toifada pozitsiyalash esa yuqori narx belgilash imkoniyatidan voz kechishni anglatadi. Shu sababli toifa tanlovi strategik boshqaruv darajasidagi muhim qaror boʻlib, u korxonaning butun kelajakdagi rivojlanish yoʻnalishini belgilaydi.

Standartlashtirilgan sifat tizimi xalqaro OTA platformalari bilan integratsiyalashishda ham muhim rol oʻynaydi, chunki bunday platformalar odatda mehmonxonaning rasmiy toifasini oʻz tizimlarida koʻrsatadi va mijozlar qidiruv natijalarini toifa boʻyicha filtrlashi mumkin. Shu sababli aniq va xolis sertifikatlangan toifaga ega boʻlish mehmonxonaning raqamli taqsimot kanallaridagi koʻrinishini ham sezilarli darajada bevosita yaxshilaydi, masalan, agar mijoz OTA platformasida qidiruvni “toʻrt yulduzli mehmonxonalar” boʻyicha filtrlasa, sertifikatlanmagan yoki notoʻgʻri toifaga ega mehmonxona bunday qidiruv natijalaridan butunlay chetda qolishi mumkin, bu esa uning potentsial mijozlar oqimini sezilarli darajada cheklashi mumkin.

Bundan tashqari, standartlashtirilgan sifat koʻrsatkichlari xalqaro moliya institutlari va investorlar uchun ham muhim ahamiyat kasb etadi. Investitsiya qarorini qabul qilishda ular koʻpincha mehmonxonaning rasmiy toifasi, tarixiy bandlik va RevPAR koʻrsatkichlariga tayanadi, bu esa sifat standartlarini shunchaki texnik talab emas, balki investitsion jozibadorlikni belgilovchi strategik omil sifatida koʻrish zarurligini tasdiqlaydi. Bank va moliya institutlari kreditlash mexanizmlaridan foydalanmoqchi boʻlgan mehmonxona loyihalarini baholashda ham aynan shunday standartlashtirilgan koʻrsatkichlarga tayanadi, bu sifat tizimining nafaqat operatsion, balki moliyalashtirish jarayonidagi ahamiyatini ham koʻrsatadi.

Mehmonxona xizmatlarining tasnifi va sifat koʻrsatkichlari zamonaviy mehmondoʻstlik sohasining tartibga solinishi, raqobatbardoshligi va investitsion jozibadorligini ta’minlovchi asosiy vositalar hisoblanadi. Yulduzlar tizimi va boshqa tasniflash mezonlari mijozlarga toʻgʻri tanlov qilish imkonini bersa, moliyaviy-operatsion (bandlik, ADR, RevPAR) va mijozlarga yoʻnaltirilgan (SERVQUAL) koʻrsatkichlarning muvozanatli qoʻllanilishi mehmonxona menejeriga xizmat sifati va moliyaviy samaradorlik oʻrtasidagi optimal muvozanatni topish imkonini beradi.

Kelajakdagi turizm menejeri uchun tasnif tizimlari va sifat koʻrsatkichlari nafaqat nazariy bilim, balki kundalik amaliy boshqaruv vazifasi hisoblanadi, har bir kunlik operatsion qaror, aslida, ushbu koʻrsatkichlarning biriga yoki bir nechtasiga ta’sir koʻrsatadi. Shu sababli ushbu koʻrsatkichlarni muntazam kuzatib borish va ular oʻrtasidagi muvozanatni saqlash zamonaviy mehmonxona menejmentining kundalik amaliyotining ajralmas qismiga aylanishi lozim.

6.3. Guest experience va mijoz mamnunligi darajasi

Mazkur paragrafda sifat tushunchasining yanada kengroq va zamonaviy koʻrinishi “guest experience” (mehmon tajribasi) konsepsiyasi, uni oʻlchash usullari hamda ushbu tajribani ongli ravishda loyihalashtirish metodologiyasi boʻlgan xizmat dizayni (service design) batafsil tahlil qilinadi.

Guest experience konsepsiyasining paydo boʻlishi tasodifiy emas, u zamonaviy iste’molchilarning oʻzgarayotgan kutishlariga javob sifatida shakllangan. Agar ilgari mijozlar asosan xizmatning funksional bajarilishini (xona toza edimi, ovqat mazali edimi) baholagan boʻlsa, bugungi kunda, ayniqsa raqobat kuchli boʻlgan bozor segmentlarida, mijozlar koʻproq umumiy hissiy tajriba, shaxsiylashtirish darajasi va

“unutilmas lahzalar”ga ahamiyat berishmoqda. Bu tendensiya va wellness falsafasi mijozlarga xizmat koʻrsatishda ularning amaliy talablaridan hal qiluvchi qadam tashlab, hissiy qoniqish va ruhiy xotirjamlikni ta’minlashga qaratilgani bilan oʻxshashdir. Har ikkalasi insonni jismoniy va ruhiy uygʻunlikda boʻlgan yaxlit tizim sifatida qabul qiladi.

Guest experience — bu mehmonning turistik obyektga tashrifdan oldingi kutishlaridan tortib, tashrif davomidagi barcha oʻzaro ta’sirlar va tashrifdan keyingi taassurotlargacha boʻlgan yaxlit, hissiy va kognitiv tajribasidir. Ushbu tushuncha, xizmat sifati tushunchasidan sezilarli darajada kengroq, chunki xizmat sifati asosan xizmatning funksional bajarilishiga e’tibor qaratsa, guest experience mehmonning butun sayohat davomidagi hissiy holati, kutilmagan zavqlari va shaxsiy ma’nosini ham qamrab oladi.

Ushbu konsepsiyaning nazariy asosi iqtisodchilar Jozef Payn va Jeyms Gilmor tomonidan ilgari surilgan “tajriba iqtisodiyoti” (experience economy) nazariyasida yotadi. Unga koʻra iqtisodiy taraqqiyot davomida qiymat yaratish manbai xomashyodan tovarlarga, tovarlardan xizmatlarga, xizmatlardan esa tajribalarga siljib boradi. Ushbu nazariyaga koʻra, zamonaviy iste’molchilar endilikda shunchaki funksional xizmat emas, balki yodda qoladigan, shaxsiy va hissiy jihatdan boy tajribalar uchun toʻlashga tayyor. Payn va Gilmor oʻz nazariyasida oddiy misol keltiradi: qahva donalari xomashyo sifatida arzon narxda sotiladi, ularni qayta ishlab qadoqlangan qahva sifatida sotish tovar iqtisodiyotini, kafeda tayyorlangan qahvani sotish xizmat iqtisodiyotini, ekzotik va atmosferali kafeda “qahva ichish tajribasi”ni sotish esa tajriba iqtisodiyotini ifodalaydi. Bunda bir xil xomashyo har bir keyingi bosqichda sezilarli darajada yuqori narxda sotiladi, chunki qoʻshilgan qiymat endi moddiy mahsulotda emas, balki mijozning boshdan kechirgan tajribasida joylashadi, bu esa iqtisodiy qiymat manbaining tobora nomoddiy tomonga siljib borayotganini yaqqol koʻrsatadi.

Turizm va mehmondoʻstlik sohasi, oʻz tabiatiga koʻra, tajriba iqtisodiyotining eng yorqin namunalaridan biri hisoblanadi, chunki mehmon mehmonxonaga shunchaki “tunash joyi” uchun emas, balki yaxlit tajriba — atmosfera, hikoya, hissiy bogʻlanish uchun toʻlaydi. Aynan shu sababli bir xil texnik xususiyatlarga (xona hajmi, yotoq soni, vanna xonasi) ega ikkita mehmonxona butunlay boshqacha narxda sotilishi mumkin. Agar biri kuchli, yaxlit va yodda qoladigan tajriba taklif qilsa, ikkinchisi faqat texnik funksionallikni ta’minlasa, bu zamonaviy

mehmondo‘stlik biznesida raqobatning nafaqat narx, balki tajriba sifati orqali ham kechayotganini ko‘rsatadi.

Guest experienceni tizimli tarzda tahlil qilish uchun “mijoz safari”(customer journey) metodologiyasi qo‘llaniladi. U mehmonning turistik obyekt bilan bo‘lgan barcha o‘zaro ta’sirini vaqt bo‘yicha ketma-ket bosqichlarga ajratadi:

tashrifdan oldingi bosqich (qidiruv, taqqoslash, OTA va veb-saytlar orqali bron qilish),

kelish bosqichi (transport, check-in),

tashrif davomidagi bosqich (xona, restoran, qo‘shimcha xizmatlardan foydalanish),

jo‘nash bosqichi (check-out, transport),

tashrifdan keyingi bosqich (fikr-mulohaza, keyingi tashrif uchun aloqa).

Har bir bosqichda mehmon turistik obyekt bilan bir necha “aloqa nuqtasi” (touchpoint) orqali o‘zaro ta’sirlashadi, masalan, veb-sayt, chatbot, resepshn xodimi, xona jihozlari, restoran menyusi va hokazo.

Mijoz safarining har bir bosqichi o‘ziga xos hissiy dinamikaga ega bo‘lib, bu dinamikani tushunish mehmonxona menejeriga har bir bosqichda mos strategiyani qo‘llash imkonini beradi. Tashrifdan oldingi bosqichda mehmon odatda hayajon va biroz noaniqlik hissini boshdan kechiradi, u hali mehmonxonani shaxsan ko‘rmagan, faqat suratlar va sharhlarga tayanadi, shu sababli bu bosqichda ishonchni mustahkamlovchi elementlar (aniq va sifatli suratlar, haqiqiy mijozlar sharhlari, shaffof narx siyosati) alohida ahamiyat kasb etadi. Kelish bosqichida esa mehmon ko‘pincha charchagan yoki safar stressidan holsizlangan bo‘ladi, shu sababli tezkor va samimiy kutib olish birinchi taassurotni shakllantirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Psixologiyada bu hodisa “birinchi taassurot effekti” deb ataladi va u keyingi butun tajribaning idrok etilishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi, hatto agar keyinchalik ayrim kichik kamchiliklar yuzaga kelsa ham.

Mijoz safarini xaritalash (customer journey mapping) — bu barcha aloqa nuqtalarini vizual jadval yoki sxema shaklida tasvirlash jarayoni bo‘lib, u har bir bosqichda mehmonning kutishlari, hissiy holati va potentsial “og‘riq nuqtalari”ni (pain points, ya’ni noroziliq keltirib chiqarishi mumkin bo‘lgan joylar) aniqlashga xizmat qiladi. Bunday xaritalash operatsion boshqaruv darajasida, mehmonxona menejeriga qaysi aloqa nuqtasida qo‘shimcha e’tibor yoki resurs kerakligini aniq va konkret ko‘rsatib beradi. Masalan, agar tahlil natijasida check-in jarayoni

ko‘plab mehmonlar uchun “og‘riq nuqtasi” ekanligi aniqlansa, mehmonxona mobil check-in texnologiyasini joriy etish orqali bu muammoni bartaraf etishi mumkin. Xuddi shunday, agar xaritalash natijasida tashrifdan keyingi bosqichda mehmonlar bilan aloqa deyarli yo‘qligi aniqlansa, bu mehmonxonaning qayta tashrif va sodiqlik dasturlarini kuchaytirish zarurligini ko‘rsatishi mumkin.



Har bir bosqichda aloqa nuqtalari (touchpoints) mijoz tajribasini shakllantiradi

6.2-rasm. Mijoz safari (customer journey).

SERVQUAL modelidan tashqari, zamonaviy amaliyotda ikkita boshqa keng tarqalgan ko‘rsatkich qo‘llaniladi. ***Sof tavsiya etuvchilar indeksi*** (Net Promoter Score, NPS) mijozlardan “Bizni do‘stlaringizga tavsiya qilish ehtimolingiz qanchalik?” degan yagona savolga 0 dan 10 gacha baho berishni so‘raydi, so‘ngra javob beruvchilar uch guruhga — *tanqidchilar* (0–6), *betaraflar* (7–8) va *tavsiya etuvchilar* (9–10) bo‘linadi. NPS esa tavsiya etuvchilar foizidan tanqidchilar foizini ayirish orqali hisoblanadi. NPS ning afzalligi uning soddaligi va tezkorligida, u faqat bitta savolga asoslangani sababli, mijozlarning javob berish ko‘rsatkichi odatda ko‘p savolli so‘rovnomalarga qaraganda yuqoriroq bo‘ladi. Bu mehmonxonaga statistik jihatdan yetarli miqdordagi javoblar to‘plamiga ega bo‘lish imkonini beradi va natijalarning ishonchliligini oshiradi.

Mijozlar qoniqish balli (Customer Satisfaction Score, CSAT) esa muayyan aloqa nuqtasi yoki xizmat bo‘yicha to‘g‘ridan-to‘g‘ri qoniqish darajasini o‘lchaydi, odatda “Ushbu xizmatdan qoniqdingizmi?” kabi savol orqali 1 dan 5 gacha yoki 1 dan 10 gacha shkala bo‘yicha baholanadi. CSAT, NPS dan farqli o‘laroq, umumiy sodiqlikni emas, balki aniq bir tajriba elementining sifatini o‘lchashga qaratilgan, shu sababli u ko‘pincha mijoz safarining muayyan bosqichi (masalan, check-in jarayoni yoki nonushta sifati) bo‘yicha alohida-alohida qo‘llaniladi.

Amaliyotda ilg‘or mehmonxonalar bu uch usulni — SERVQUAL, NPS va CSAT birgalikda qo‘llab, turli darajadagi va turli maqsaddagi ma’lumotlarni yig‘adi. SERVQUAL xizmatning tarkibiy qismlari

bo‘yicha chuqur tahlil bersa, NPS umumiy sodiqlikni tezkor kuzatish imkonini beradi, CSAT esa aniq muammoli nuqtalarni operativ aniqlashga xizmat qiladi. Bunday uch bosqichli o‘lchov tizimi boshqaruv darajalari bilan ham mos keladi. Strategik darajada NPS umumiy brend sog‘ligini kuzatish uchun ishlatilsa, taktik darajada SERVQUAL xizmat tarkibiy qismlarini rejalashtirishda, operatsion darajada esa CSAT kundalik, aniq muammolarni tezkor aniqlash va bartaraf etishda qo‘llaniladi. Bunday ko‘p qatlamli o‘lchov tizimi mehmonxonaga sifat masalasini turli boshqaruv darajalarida mos ravishda kuzatib borish imkonini beradi, natijada har bir boshqaruv darajasidagi qaror qabul qiluvchi o‘ziga zarur bo‘lgan aniq va tegishli ma’lumotga ega bo‘ladi, ortiqcha ma’lumot bilan chalg‘itmaydi.

6.3-jadval

Mijoz mamnunligini o‘lchash usullari

Usul	Mohiyati	Amaliy qo‘llanilishi
NPS (Net Promoter Score)	“Bizni tavsiya qilasizmi?” savoliga asoslangan 0–10 baholash	Sodiqlik va og‘zaki marketing salohiyatini baholash
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Muayyan xizmat bo‘yicha qoniqish darajasi	Aniq aloqa nuqtasi sifatini o‘lchash
Mijoz safari xaritalash	Barcha aloqa nuqtalarini vizual tahlil qilish	Og‘riq nuqtalarini aniqlash
Sifat bo‘shlig‘i tahlili (SERVQUAL)	Kutish va haqiqiy tajriba farqi	Xizmat elementlarini ustuvorlashtirish

Xizmat dizayni — bu xizmat jarayonlarini, jumladan barcha aloqa nuqtalari va orqa fondagi (back-stage) operatsion jarayonlarni, mijoz tajribasini optimallashtirish maqsadida ongli ravishda loyihalashtirish metodologiyasidir. Xizmat dizaynining asosiy vositalaridan biri xizmat sxemasi bo‘lib, u xizmat jarayonini ikki qatlamga ajratadi: “old sahna” (front-stage), ya’ni mijoz bevosita ko‘radigan va his qiladigan jarayonlar (resepshnda kutib olish, xona tozaligi) hamda “orqa sahna” (back-stage), ya’ni mijozga ko‘rinmaydigan, ammo old sahnadagi tajribani ta’minlovchi ichki operatsion jarayonlar (xo‘jalik xizmatining tozalash jadvali, oshxonaning tayyorgarlik jarayoni).

Xizmat sxemasining amaliy qiymati shundaki, u ko‘plab guest experience muammolarining aslida “orqa sahna”dagi nomukammal jarayonlardan kelib chiqishini ko‘rsatib beradi, masalan, agar mehmon

check-in vaqtida uzoq kutishga majbur bo‘lsa, bu muammoning “ildizi” ko‘pincha resepshn xodimining shaxsiy qobiliyatida emas, balki oldingi mehmonning check-out jarayoni va xonani tozalash jarayoni o‘rtasidagi vaqt oralig‘ini muvofiqlashtiruvchi orqa sahnadagi tizim yetishmovchiligida yotadi. Shu sababli xizmat dizayni yondashuvi muammolarni faqat old sahnada (masalan, xodimni qayta o‘qitish orqali) emas, balki butun tizim darajasida hal etishga undaydi, bu muammoning yuzaki belgilarini emas, balki uning tub sababini bartaraf etishga xizmat qiladi.

Xizmat dizayni yondashuvining amaliy ahamiyati shundaki, u mehmonxona menejeriga nafaqat mijozga ko‘rinadigan qismni, balki uni ta’minlovchi butun ichki tizimni ham birgalikda ko‘rish va optimallashtirish imkonini beradi. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv darajalari, aslida, aynan shu “orqa sahna”ni tashkil etadi — funksional bo‘linmalar, xodimlarning vazifa taqsimoti va boshqaruv jarayonlari barchasi, mijozning old sahnadagi tajribasini shakllantirishga xizmat qiladi. Shu sababli xizmat dizayni nafaqat marketing yoki mijozlar xizmati bo‘limining, balki butun tashkilotning barcha funksional bo‘linmalarini qamrab oluvchi kompleks yondashuv hisoblanadi.

Xizmat dizayni jarayoni odatda bir necha bosqichda amalga oshiriladi. Dastlab mavjud xizmat jarayoni xaritalanadi (hozirgi holat tahlili), so‘ngra og‘riq nuqtalari va yaxshilanish imkoniyatlari aniqlanadi, keyin yangi, optimallashtirilgan jarayon loyihalanadi, nihoyat ushbu yangi jarayon kichik miqyosda sinovdan o‘tkaziladi va natijalarga qarab yakuniy shaklga keltiriladi. Bunday bosqichma-bosqich, iterativ yondashuv startap va innovatsion kompaniyalar amaliyotida keng qo‘llaniladigan “sinov va xatolardan o‘rganish” tamoyiliga o‘xshash bo‘lib, u mehmonxonaga yangi xizmat elementlarini katta xavf-xatarsiz sinab ko‘rish va takomillashtirish imkonini beradi. Bu yangi g‘oyalarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri butun mehmonxona miqyosida joriy etishning yuqori tavakkalchiligidan qochish imkonini yaratadi.

Guest experience salbiy bo‘lgan hollarda, mehmonning shikoyat qilish va o‘z huquqlarini himoya qilish imkoniyati ham muhim ahamiyat kasb etadi. O‘zbekiston Respublikasining “Iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi Qonuni,[40] 2021-yilda kiritilgan muhim o‘zgartirishlar bilan, qonunning 4-moddasiga ko‘ra, iste’molchilarning 6 ta asosiy huquqlari ko‘rsatib o‘tilgandir. Ular: ma’lumot olish, erkin tanlash va sifatga bo‘lgan huquq, xavfsizlik,

40 https://istemolchi-info.uz/archives/3206

yetkazilgan moddiy ziyon va ma’naviy zararlarni qoplanishi, huquqlarini davlat idoralari va sud tomonidan himoya qilinishi hamda iste’molchilarning jamoat birlashmalariga birlashish kabi huquqlardan iboratdir.

Qonunga muvofiq, xizmat ko‘rsatuvchi mehmonni haq evaziga qo‘shimcha, so‘ralmagan xizmatlarni sotib olishga majburlay olmaydi, bu esa mehmonxonalar uchun shaffof narx siyosati va ixtiyoriy qo‘shimcha xizmatlar tizimini yuritish zaruratini keltirib chiqaradi.

Samarali shikoyatlarni hal etish tizimi, aslida, guest experience-ning muhim, ammo ko‘pincha e’tibordan chetda qoladigan qismi hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, shikoyati tezkor va samimiy tarzda hal etilgan mijoz ko‘pincha hech qanday muammoga duch kelmagan mijozga qaraganda yuqoriroq sodiqlik darajasini namoyon etadi, bu hodisa “xizmatni tiklash paradoksi” (service recovery paradox) deb ataladi. Ushbu paradoksning psixologik izohi shundaki, muammo yuzaga kelganda mehmonxonaning unga qanday munosabatda bo‘lishi mehmonga tashkilotning haqiqiy qadriyatlari va mijozga g‘amxo‘rlik darajasi haqida oddiy, muammosiz tashrifga qaraganda ko‘proq ma’lumot beradi, samimiy va tezkor javob mehmonda “bu tashkilot menga chindan ham ahamiyat beradi” degan hissiy ishonchni shakllantiradi va keyingi tashriflar uchun ham kuchli hissiy asos yaratadi.

Samarali shikoyatlarni hal etish tizimi bir necha muhim tamoyilga asoslanishi lozim: shikoyatni tinglash va tan olish jarayonini imkon qadar tezlashtirish, xodimlarga muammoni birinchi aloqa nuqtasidayoq hal etish vakolatini berish, hamda muammoning ildizini aniqlash uchun xizmat dizayni tahlilidan foydalanish, shunda xuddi shunday muammo kelajakda takrorlanmaydi. Xizmatkor-liderlik uslubi, aynan shikoyatlar bilan ishlash jarayonida alohida samarali bo‘ladi, chunki bunday liderlik falsafasi ostida tarbiyalangan xodimlar mijoz muammosini shaxsiy mas’uliyat sifatida qabul qiladi va uni hal etishga chin dildan intiladi, buning natijasida mijoz shikoyatni rasmiy protsedura emas, balki haqiqiy g‘amxo‘rlik ifodasi sifatida qabul qiladi.

Guest experience mijoz mamnunligini o‘lchash usullari va xizmat dizayni birgalikda zamonaviy mehmondo‘stlik sohasidagi sifat tushunchasining eng ilg‘or va mijozga yo‘naltirilgan ko‘rinishini tashkil etadi. Bu yondashuv an’anaviy sifat ko‘rsatkichlaridan tashqariga chiqib, mehmonning butun sayohat davomidagi hissiy va tajribaviy jihatlarini ham qamrab oladi.

Kelajakdagi turizm menejeri uchun mijoz safarini xaritalash, NPS va CSAT kabi koʻrsatkichlarni qoʻllash hamda xizmat dizayni tamoyillarini amaliyotga tatbiq etish zamonaviy raqobatbardosh mehmonxona biznesini yuritishning ajralmas qismidir. Ayniqsa, ushbu vositalarning barchasi bir-birini toʻldiruvchi tarzda qoʻllanilishi lozim, faqat sonli koʻrsatkichlarga (NPS, CSAT) tayanish, ularning ortidagi sifatli, hikoyaga asoslangan sabablarni tushunmasdan, mehmonxonaga faqat "nima" sodir boʻlganini koʻrsatadi, ammo "nima uchun" sodir boʻlganini tushuntirmaydi. Shu sababli miqdoriy koʻrsatkichlarni sifatli tahlil usullari (masalan, mijoz safarini xaritalash va xizmat dizayni) bilan uygʻunlashtirish, mehmonxona menejeriga nafaqat muammolarni aniqlash, balki ularning tub sababini tushunish va samarali hal etish imkonini beradi.

6.4. Turizmning multiplikator effekti

Turizmning xizmatlar iqtisodiyotidagi oʻrni tahlil qilinganda, uning boshqa tarmoqlarga koʻrsatadigan bilvosita ta'siri "multiplikator effekt" haqida qisqacha toʻxtalib oʻtilgan edi. Mazkur paragrafda ushbu tushuncha toʻliq va tizimli tarzda ochib beriladi, chunki multiplikator effekt turizmning haqiqiy iqtisodiy ahamiyatini tushunish uchun eng muhim nazariy vositalardan biri hisoblanadi.

Multiplikator effekt tushunchasini chuqur va sinchkovlik bilan oʻzlashtirish, birinchi navbatda, davlat siyosati darajasida turizmga sarflanadigan davlat mablagʻlari va imtiyozlarning iqtisodiy asoslanganligini toʻgʻri baholash uchun zarur. Ikkinchi navbatda esa alohida tadbirkorlik subyekti darajasida oʻz biznesining nafaqat toʻgʻridan-toʻgʻri, balki kengroq iqtisodiy ekotizimga koʻrsatadigan ta'sirini anglash uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Koʻpincha turizm sohasining tanqidchilari uni faqat "xizmat koʻrsatish" tarmogʻi sifatida, ya'ni sanoat yoki qishloq xoʻjaligiga qaraganda kamroq real iqtisodiy qiymat yaratuvchi soha sifatida koʻrsatishga harakat qiladi. Biroq multiplikator effekt nazariyasi aynan shu tasavvurni raqamlar bilan rad etishga xizmat qiladi. Bunday tanqidiy qarash, aslida, xizmatlarning nomoddiylik xususiyatidan kelib chiqadigan notoʻgʻri tushunchaga asoslanadi, xizmatning "nomoddiy" boʻlishi uning iqtisodiy ta'siri kamroq degani emas, aksincha, multiplikator effekt tahlili shuni koʻrsatadiki, turizm kabi sohalararo tarmoqning iqtisodiy ta'siri koʻpincha tor, ixtisoslashgan sanoat tarmoqlarinikidan ham kengroq va

chuqurroq bo‘lishi mumkin, chunki u bir vaqtning o‘zida ko‘plab turli tarmoqlarni iqtisodiy faoliyatga jalb qiladi.

Multiplikator effekt - makroiqtisodiyot nazariyasida, xususan iqtisodchi Jon Meynard Keynsning ishlarida, ilk bor keng ko‘lamda ishlab chiqilgan bo‘lib, u iqtisodiyotga kiritilgan har qanday qo‘shimcha xarajat (davlat xarajati, investitsiya yoki eksport tushumi) yakuniy natijada boshlang‘ich summadan ko‘proq umumiy iqtisodiy faollik yaratishini ko‘rsatadi. Keyns bu nazariyani asosan Buyuk Depressiya davridagi iqtisodiy inqirozdan chiqish yo‘llarini izlash jarayonida ishlab chiqqan bo‘lsa-da, uning tamoyillari keyinchalik turizm iqtisodiyoti tahlilida ham keng qo‘llanila boshlandi, chunki turizm, xuddi davlat xarajatlari kabi, “tashqi” manbadan (xorijiy yoki boshqa hududdan kelgan turistlar) iqtisodiyotga yangi pul oqimini olib kiradi.

Keyns nazariyasining mohiyati shundaki, iqtisodiyot statik emas, balki dinamik tizim bo‘lib, unda bir subyektning xarajati boshqa subyektning daromadiga aylanadi, bu daromad esa o‘z navbatida yangi xarajatga aylanadi. Bu jarayon nazariy jihatdan cheksiz davom etadi, garchi amaliyotda har bir keyingi bosqichda ta’sir kuchi asta-sekin susayib boradi.

Turizm sohasida bu tamoyil quyidagicha ishlaydi: xorijiy yoki mahalliy turist tomonidan sarflangan pul mehmonxona, restoran yoki turoperatorga to‘g‘ridan-to‘g‘ri daromad sifatida tushadi, biroq bu jarayon shu yerda tugamaydi. Ushbu daromadni olgan tadbirkorlik subyektlari o‘z navbatida uni xodimlarga maosh to‘lash, yetkazib beruvchilardan tovar sotib olish va boshqa xarajatlarga yo‘naltiradi, bu iqtisodiyot bo‘ylab yangi daromad va xarajat to‘lqinlarini keltirib chiqaradi. Turizmning bu jihati, “sohalararo” tarmoq xususiyati bilan bevosita bog‘liq, aynan turizmning bir nechta an’anaviy tarmoqlarni birlashtirgan tabiati uning multiplikator ta’sirini boshqa, tor doiradagi tarmoqlarga qaraganda kengroq va chuqurroq qiladi, chunki har bir tarmoqdagi qo‘shimcha xarajat o‘z navbatida yana boshqa tarmoqlarga ta’sir ko‘rsatib, iqtisodiy faoliyatning kengroq zanjirini yaratadi.

Multiplikator effektni uch turga ajratish odatiy holdir.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri effekt (direct effect) — turistlarning turizm korxonalariga (mehmonxona, restoran, transport) bevosita to‘lagan mablag‘i.

Bilvosita effekt (indirect effect) — turizm korxonalarining o‘z faoliyatini ta’minlash uchun boshqa tarmoqlardan (masalan, oziq-ovqat yetkazib beruvchi fermer xo‘jaliklari, kir yuvish xizmatlari, qurilish

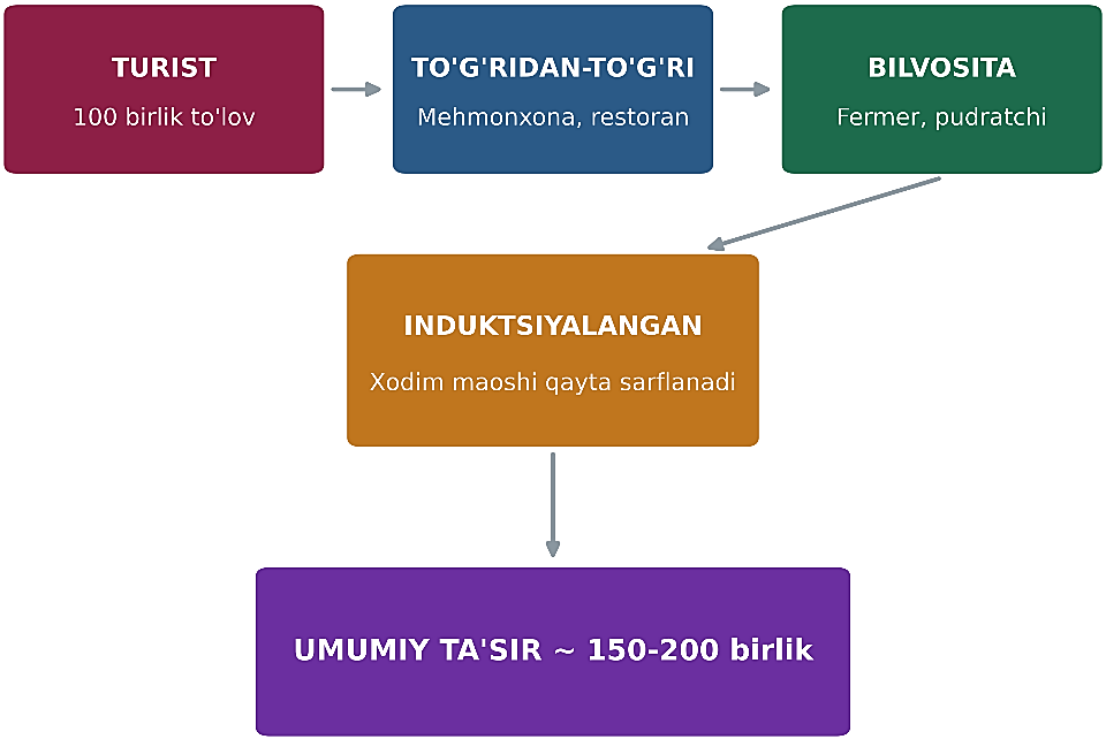
materiallari yetkazib beruvchilar) sotib olgan tovar va xizmatlari orqali yaratiladigan qo‘shimcha iqtisodiy faoliyat.

Induktsiyalangan effekt (induced effect) - turizm sohasida va unga bog‘liq tarmoqlarda band bo‘lgan xodimlarning o‘z maoshlarini boshqa tovar va xizmatlarga (oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy) sarflashi natijasida yuzaga keladigan qo‘shimcha iqtisodiy faoliyatdir.

Ushbu uch effektning yig‘indisi turizmning iqtisodiyotga ko‘rsatadigan umumiy ta’sirini tashkil etadi, va aynan shu umumiy ta’sir, alohida to‘g‘ridan-to‘g‘ri daromad emas, davlat va tadbirkorlar uchun turizm sohasining haqiqiy strategik ahamiyatini belgilovchi asosiy ko‘rsatkich hisoblanishi lozim.

Ushbu uch turdagi effektning har biri turizm iqtisodiyotining turli qatlamini aks ettiradi va ular o‘rtasidagi farqni tushunish amaliy jihatdan muhim ahamiyat kasb etadi. To‘g‘ridan-to‘g‘ri effekt eng oson kuzatiladigan va o‘lchanadigan bo‘lib, u odatda mehmonxona va turoperatorlarning moliyaviy hisobotlarida to‘g‘ridan-to‘g‘ri aks etadi. Bilvosita effekt esa kuzatishni murakkablashtiradi, chunki u bir nechta tarmoq oralig‘ida tarqalgan bo‘ladi. Bu TSA metodologiyasining aynan shu bilvosita ta’sirlarni aniq hisoblash uchun ishlab chiqilganligini yana bir bor eslatadi. Induktsiyalangan effekt eng keng qamrovli, ammo shu bilan birga eng qiyin o‘lchanadigan effekt hisoblanadi, chunki u butun iqtisodiyot bo‘ylab tarqalgan xarajat tarkibiga bog‘liq bo‘ladi.

Ushbu uch effektning amaliy zanjirini yanada aniqroq tushunish uchun to‘liq misolni ko‘’rib chiqish foydali: xorijiy turist Samarqanddagi mehmonxonaga 100 birlik miqdorida to‘lov qiladi (to‘g‘ridan-to‘g‘ri effekt). Mehmonxona ushbu mablag‘ning bir qismini mahalliy fermerdan sabzavot va mevalar sotib olishga, boshqa qismini esa kir yuvish xizmati va texnik ta’mirlash uchun mahalliy pudratchilarga sarflaydi (bilvosita effekt). O‘z navbatida, fermer va pudratchi ushbu daromadning bir qismini o‘z oilaviy ehtiyojlariga — oziq-ovqat, kiyim-kechak, farzandlarining ta’limiga sarflaydi (induktsiyalangan effekt). Natijada, boshlang‘ich 100 birlik to‘lov iqtisodiyot bo‘ylab bir necha marta “aylanib”, umumiy 150–200 birlik miqdoridagi iqtisodiy faoliyatni yuzaga keltirishi mumkin, garchi bu qiymat mamlakat va hududning aniq iqtisodiy sharoitlariga qarab farq qilsa ham.



6.3-rasm. Turizm multiplikator effekti zanjiri.

Multiplikator koeffitsienti odatda quyidagi oddiy formula orqali tushuntiriladi: umumiy iqtisodiy ta’sir to‘g‘ridan-to‘g‘ri xarajatga multiplikator koeffitsientini ko‘paytirish orqali hisoblanadi. Masalan, agar turizm multiplikatori 1,5 ga teng bo‘lsa, bu degani turistlar tomonidan sarflangan har bir 100 birlik pul, iqtisodiyot bo‘ylab umumiy 150 birlik iqtisodiy faoliyat yaratadi. Multiplikatorning aniq qiymati bevosita hudud yoki mamlakatning iqtisodiy xususiyatlariga, jumladan, mablag‘larning iqtisodiyotdan chiqib ketish ko‘rsatkichiga, shuningdek, mavjud resurslar va ishlab chiqarish quvvatlarining qay darajada bandligiga qarab belgilanadi.

Mablag‘larning iqtisodiyotdan “chiqib ketishi” tushunchasi multiplikator effektining amaliy kuchini belgilovchi eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Mablag‘larning chiqib ketishi — bu iqtisodiy aylanish jarayonidan, masalan import qilingan tovarlar uchun to‘lovlar (agar mehmonxona oziq-ovqatni mahalliy fermerlardan emas, balki xorijdan import qilsa, bu mablag‘ mahalliy iqtisodiyotda “aylanmay”, chet elga chiqib ketadi), jamg‘armalar (agar xodim o‘z maoshining bir qismini sarflamasdan jamg‘arsa) yoki soliqlar (davlat byudjetiga o‘tgan mablag‘ darhol qayta iqtisodiy aylanishga kirmasligi mumkin). Mablag‘larning chiqib ketishi darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, multiplikator koeffitsienti shunchalik past bo‘ladi, chunki mablag‘lar mahalliy iqtisodiy tizimdan tezroq “chiqib ketadi” va qo‘shimcha ichki iqtisodiy faoliyat yarata olmaydi.

Xalqaro tajriba shuni koʻrsatadiki, kichik, ochiq iqtisodiyotlar (masalan, kichik orol davlatlari) odatda yuqori mablagʻlarning chiqib ketishi darajasiga ega boʻladi, chunki ular oʻz ehtiyojlarining katta qismini (oziq-ovqat, qurilish materiallari, hatto baʼzan malakali ishchi kuchini) import qilishga majbur boʻladi, bu ularning turizm multiplikatorini pasaytiradi. Bunday holatlarda, garchi turistlar soni va toʻgʻridan-toʻgʻri daromad yuqori boʻlsa-da, mahalliy aholi va iqtisodiyot kutilgan darajada foyda koʻrmasligi mumkin, chunki sarflangan mablagʻning katta qismi tezda chet elga “chiqib ketadi”. Aksincha, kengroq va diversifikatsiyalangan iqtisodiyotga ega mamlakatlar, oʻzining ichki qishloq xoʻjaligi, sanoat va xizmat koʻrsatish sektorlari orqali turizm ehtiyojlarining katta qismini mahalliy resurslar hisobidan qondirishi mumkin, bu yuqoriroq multiplikator koeffitsientini taʼminlaydi. Oʻzbekiston, boy qishloq xoʻjaligi resurslariga, rivojlangan hunarmandchilik anʼanalariga va nisbatan diversifikatsiyalangan iqtisodiyotga ega mamlakat sifatida, nazariy jihatdan yuqori turizm multiplikatoriga erishish uchun qulay shart-sharoitlarga ega, biroq bu salohiyatni toʻliq roʻyobga chiqarish uchun mahalliy taʼminot zanjirlarini izchil rivojlantirish talab etiladi, davlat siyosati va tadbirkorlik amaliyoti oʻrtasidagi muvofiqlashtirilgan saʼy-harakatlarni taqozo etadi.

Ushbu nazariy tushuncha turizm siyosati uchun juda muhim amaliy xulosa beradi: agar davlat va tadbirkorlar turizm sohasida “mahalliy taʼminot zanjiri”ni (local supply chain) rivojlantirishga, yaʼni mehmonxona va restoranlarni import oʻrniga mahalliy fermerlar, hunarmandlar va yetkazib beruvchilardan foydalanishga undasa, mablagʻlarning chiqib ketishi darajasi kamayib, multiplikator koeffitsientni oshiradi. Aynan shu sababli agroturizm va qishloq turizmi yoʻnalishlarining rivojlanishi nafaqat oʻzi alohida iqtisodiy segment sifatida, balki butun turizm sohasining multiplikator taʼsirini kuchaytiruvchi omil sifatida ham strategik ahamiyat kasb etadi. Mehmonxonalar mahalliy fermer xoʻjaliklaridan mahsulot sotib olganda, bu mablagʻ mahalliy iqtisodiyot doirasida qoladi va yanada koʻproq marta aylanadi.

Turizm infratuzilmasiga investitsiya kiritish multiplikator effektining yana bir muhim manbai hisoblanadi. Oʻzbekiston Respublikasining 2019-yil 25-dekabrdagi OʻRQ-598-son “Investitsiyalar va investitsiya faoliyati toʻgʻrisida”gi Qonuni investitsiya loyihalarini hajmiga qarab ustuvor kichik, oʻrta, yirik va strategik toifalarga ajratadi, hamda investorlar uchun bozorga kirish kafolatlari va asossiz tekshiruvlardan himoyani

ta’minlaydi. Yirik investitsiya loyihasi moliyaviy resurslar qiymati kamida 50,0 mln AQSH dollari ekvivalentida (jumladan, davlat investitsiyalari, xalqaro moliya institutlari kreditlari) jalb etilgan holda amalga oshiriladigan, iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatga ega obyektlar, xizmatlar yoki boshqa infratuzilmani yaratish, kengaytirish yoki modernizatsiya qilishga qaratilgan investitsiya loyihalari[41] hisoblanadi.

Yirik turistik infratuzilma loyihalari, masalan, yangi mehmonxona majmuasi yoki turistik klaster qurilishi o‘zi bevosita qurilish davrida ham (qurilish materiallari, ishchi kuchi orqali) sezilarli multiplikator effekt yaratadi, keyinchalik obyekt ishga tushgach, doimiy operatsion multiplikator effektni ham ta’minlaydi.

Bunday ikki bosqichli multiplikator ta’sirini qurilish davridagi *vaqtinchalik effekt* va operatsion davrdagi *doimiy effekt* farqlash investitsiya qarorlarini baholashda alohida ahamiyat kasb etadi. Qurilish davridagi multiplikator effekt, garchi u ko‘lam jihatidan katta bo‘lishi mumkin bo‘lsa-da, vaqtinchalik xarakterga ega, qurilish tugagach, unga bog‘liq ish o‘rinlari va yetkazib berish shartnomalari ham tugaydi, bu esa mahalliy iqtisodiyotda vaqtinchalik “portlash” va undan keyingi keskin pasayishni keltirib chiqarishi mumkin, agarda yangi loyihalar bilan uzluksizlik ta’minlanmasa. Operatsion davrdagi multiplikator effekt esa, aksincha, obyekt faoliyat yuritgan butun davr mobaynida barqaror ravishda davom etadi, shu sababli uzoq muddatli iqtisodiy rejalashtirish nuqtai nazaridan operatsion multiplikator effekt ko‘proq strategik ahamiyatga ega hisoblanadi.

Bunday investitsiya loyihalarining iqtisodiy asoslanganligini baholashda multiplikator effekt tushunchasi muhim tahliliy vosita hisoblanadi, davlat organlari va investorlar ko‘pincha nafaqat loyihaning to‘g‘ridan-to‘g‘ri daromadini, balki uning kengroq iqtisodiy ta’sirini, jumladan yaratiladigan bilvosita va induktsiyalangan ish o‘rinlari sonini ham baholaydi. Bu davlat tomonidan tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarining iqtisodiy asoslanganligini ham tushuntiradi. Davlat turizm sohasiga soliq imtiyozlari yoki subsidiyalar bergan taqdirda, u nafaqat to‘g‘ridan-to‘g‘ri turizm daromadidan, balki kengroq multiplikator ta’siridan ham foyda ko‘rishni hisobga oladi. Boshqacha aytganda, davlat tomonidan turizm sohasiga berilgan har bir imtiyoz yoki subsidiya so‘mi, agar sifatli multiplikator ta’siri mavjud bo‘lsa, byudjetga nafaqat to‘g‘ridan-to‘g‘ri turizm soliqlari, balki bilvosita va induktsiyalangan iqtisodiy faoliyatdan olinadigan qo‘shimcha soliq

41 https://lex.uz/uz/docs/-8032257

tushumlari orqali ham qaytishi mumkin. Bu turizmga davlat sarmoyasini iqtisodiy jihatdan yanada asoslangan qilib koʻrsatadi va shu sohaga qoʻshimcha davlat mablagʻlarini yoʻnaltirish uchun qoʻshimcha argument yaratadi.

Amaliy nuqtai nazardan, hududiy rivojlantirish rejalarini tuzuvchi davlat organlari uchun multiplikator effekt tahlili qaysi turizm loyihalariga ustuvor ahamiyat berish kerakligini aniqlashda muhim qaror qabul qilish vositasi hisoblanadi. Agar ikkita loyiha bir xil toʻgʻridan-toʻgʻri daromadga ega boʻlsa-da, ulardan biri koʻproq mahalliy resurslardan foydalansa (past chiqish, yuqori multiplikator), ikkinchisi esa koʻproq import qilingan resurslarga tayansa (yuqori chiqish, past multiplikator), birinchi loyiha, boshqa shartlar teng boʻlganda, mahalliy iqtisodiyot uchun koʻproq foydali hisoblanadi va shu sababli davlat qoʻllab-quvvatlashiga koʻproq loyiq boʻlishi mumkin. Bu cheklangan davlat resurslarini eng samarali loyihalarga yoʻnaltirish imkonini beradi.

Multiplikator effekt turizmning nafaqat toʻgʻridan-toʻgʻri, balki bilvosita va induktsiyalangan iqtisodiy ta’sirini ham hisobga olishga imkon beruvchi muhim nazariy vosita boʻlib, u turizmning haqiqiy iqtisodiy ahamiyatini uning oddiy toʻgʻridan-toʻgʻri daromadidan ancha yuqori ekanligini koʻrsatadi. Mablagʻlarning “ chiqib ketishi” darajasini kamaytirish, xususan mahalliy ta’minot zanjirlarini rivojlantirish orqali, multiplikator koeffitsientini oshirish va turizmning mahalliy iqtisodiyotga koʻrsatadigan ijobiy ta’sirini kuchaytirish mumkin.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Turizmning milliy iqtisodiyotdagi oʻrnini tavsiflang.
2. Xizmatlarning moddiy tovarlardan asosiy farqlari nimada?
3. Multiplikator effektining mohiyatini misol bilan tushuntiring.
4. Mehmonxona xizmatlari qanday mezonlar boʻyicha tasniflanadi?
5. Guest experience tushunchasining tarkibiy qismlarini sanab bering.
6. Mijoz mamnunligini oʻlchashning qanday usullari mavjud?
7. Xizmat dizaynining amaliy bosqichlarini tavsiflang.
8. Turizm eksporti koʻrsatkichi qanday hisoblanadi va nimani ifodalaydi?
9. Xizmatning yoʻqotiluvchanligi narxlash strategiyasiga qanday ta’sir qiladi?
10. Turizmning ijtimoiy va madaniy ahamiyatini izohlang.

VII BOB. TURIZM KORXONALARIDA BIZNES-REJA TUZISH

Tayanch so‘z va iboralar: *Biznes-reja; Rezyume; SWOT tahlil; PEST tahlil; Bozor tahlili; Moliyaviy prognoz; Zararsizlik nuqtasi; Investitsiya tahlili; Startap biznes-rejasi; Biznes model.*

7.1. Biznes-rejaning mohiyati, vazifalari va ahamiyati, tuzilishi va bo‘limlari

Oldingi mavzularda turizm va mehmondo‘stlikda tadbirkorlikning nazariy asoslari, tashkiliy shakllari, boshqaruv tamoyillari, raqamli texnologiyalar, bozor xususiyatlari hamda iqtisodiy ahamiyati batafsil tahlil qilingan edi. Ushbu mavzu esa barcha ushbu nazariy bilimni bitta amaliy hujjatga — biznes-rejaga birlashtirishga bag‘ishlangan. Biznes-reja shunchaki byurokratik talab emas, balki tadbirkorning o‘z g‘oyasini amaliy va moliyaviy jihatdan puxta asoslashi uchun zarur bo‘lgan tafakkur mashqidir. Biznes-reja tuzish ko‘nikmasi turizm menejeri uchun nazariy bilimni amaliy natijaga aylantiruvchi eng muhim “ko‘prik” vazifasini bajaradi.

Biznes-reja — bu tadbirkorlik loyihasining maqsadlarini, ularga erishish yo‘llarini, zarur resurslarni hamda kutilayotgan natijalarni tizimli va batafsil tarzda ifodalovchi rasmiy rejalashtirish hujjatidir. Biznes-reja, mohiyatan, tadbirkorning boshida mavjud bo‘lgan g‘oyani qog‘ozga tushirilgan, tahlil qilingan va asoslangan strategik hujjatga aylantirish jarayonining yakuniy mahsuli hisoblanadi. Ushbu jarayon o‘z-o‘zidan tadbirkorni g‘oyaning barcha muhim jihatlarini — bozor ehtiyoji, raqobat muhiti, moliyaviy imkoniyatlar, operatsion talablar sinchiklab o‘ylab chiqishga majbur qiladi va hali investitsiya qilinmasdan turib ko‘plab potentsial xatolarni oldindan aniqlash va tuzatish imkonini beradi.

Biznes-reja ikki asosiy vazifa guruhini bajaradi. Ichki vazifalar tadbirkorning o‘zi uchun mo‘ljallangan bo‘lib, ular loyihani puxta rejalashtirish, mumkin bo‘lgan xavf-xatarlarni oldindan aniqlash, resurslarni oqilona taqsimlash hamda loyiha borishini keyinchalik nazorat qilish uchun asos yaratishni o‘z ichiga oladi. Biznes-rejani tayyorlash jarayonining o‘zi, hatto tashqi moliyalashtirish talab qilinmagan taqdirda ham, tadbirkorga o‘z g‘oyasini har tomonlama sinchiklab o‘ylab chiqish, potentsial zaif nuqtalarni oldindan aniqlash va ularni bartaraf etish yo‘llarini topish imkonini beradi, bu jarayon menejment adabiyotida “rejalashtirish orqali o‘rganish” (planning as learning) deb ataladi.

Ichki vazifalar doirasida biznes-reja, shuningdek strategik boshqaruv darajasidagi maqsadlarni taktik va operatsion darajadagi aniq, o‘lchanadigan harakatlar rejasiga aylantirish vositasi sifatida ham xizmat qiladi. Masalan, agar tadbirkorning strategik maqsadi “uch yil ichida mintaqada yetakchi ekoturizm operatoriga aylanish” bo‘lsa, biznes-reja ushbu keng qamrovli maqsadni aniq, o‘lchanadigan va vaqt jihatdan belgilangan bosqichlarga (masalan, birinchi yilda ma’lum sondagi marshrutlarni ishga tushirish, ikkinchi yilda hamkorlar tarmog‘ini kengaytirish) bo‘lib beradi. Strategik maqsadlarni aniq bosqichlarga ajratish va muddatlarni belgilash istiqbolli ko‘rinishni amaliy harakatga aylantirishning bosh mezonidir. Ushbu jarayonsiz uzoq muddatli maqsadlar umumiy xarakterga ega bo‘lib, deklaratsiyadan real natijaga o‘tish imkoniyati keskin pasayadi.

Tashqi vazifalar biznes-rejaning tashqi manfaatdor tomonlar — banklar, investorlar, davlat qo‘llab-quvvatlash dasturlari, biznes hamkorlari bilan muloqot qilish vositasi sifatidagi rolini ifodalaydi. Kreditlash va davlat qo‘llab-quvvatlash mexanizmlaridan foydalanish uchun, deyarli barcha hollarda, puxta tayyorlangan biznes-reja taqdim etish talab qilinadi, chunki moliyaviy institutlar va davlat organlari loyihaning qaytarilish qobiliyati va iqtisodiy asoslanganligini aynan biznes-reja orqali baholaydi. Bundan tashqari, biznes-reja potentsial hamkorlar va sheriklar bilan muzokara olib borishda ham muhim vosita hisoblanadi. Masalan, agar tadbirkor xorijiy hamkor bilan qo‘shma korxona tashkil etmoqchi bo‘lsa, puxta tayyorlangan biznes-reja uning jiddiyligi va professionalligini namoyish etuvchi asosiy hujjat bo‘lib xizmat qiladi va muzokaralar jarayonida ishonch shakllantirishga xizmat qiladi.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida biznes-rejaning ahamiyati bir qator o‘ziga xos omillar tufayli yanada ortadi.

Birinchidan, yirik turizm va infratuzilma loyihalari katta hajmdagi boshlang‘ich kapitalni talab qiladi hamda uzoq muddatli istiqbolda daromad keltiradi. Ushbu moliyaviy o‘ziga xoslik tizimli prognozlash va yuqori sifatli biznes-rejani ishlab chiqishni shart qilib qo‘yadi. Kapitalning aylanish tezligi past bo‘lgan sharoitda, investorlar uchun loyihaning moliyaviy barqarorligi va risklar tahlili eng muhim kafolat hisoblanadi.

Ikkinchidan, mavsumiylik omili turizm biznes-rejasida alohida hisobga olinishi lozim bo‘lgan noyob xususiyat hisoblanadi. Yil davomida notekis taqsimlangan daromad oqimini to‘g‘ri bashoratlay

olmagan biznes-reja loyihaning haqiqiy moliyaviy ehtiyojlarini noto‘g‘ri aks ettirishi mumkin. Masalan, agar biznes-reja yil davomida bir tekis daromad oqimini taxmin qilsa, aslida esa loyiha faqat yozgi mavsumda daromad keltirsa, bu farq qishki oylardagi naqd pul yetishmasligi muammosini oldindan bashoratlay olmasligiga olib kelishi mumkin, va hatto uzoq muddatda foydali bo‘lgan loyihani ham qisqa muddatli moliyaviy inqirozga olib kelishi mumkin.

Uchinchidan, turizm bozorining yuqori raqobat darajasi va tez o‘zgaruvchan tendensiyalari, biznes-rejada aniq va ishonchli bozor tahlilining bo‘lishini talab qiladi. Bu masala SWOT va PEST tahlil usullari orqali batafsilroq ko‘rib chiqiladi.

To‘rtinchidan, mehmonxona sifat standartlari va guest experience tushunchalari biznes-rejaning operatsion va marketing bo‘limlarida aniq aks etishi zarur, chunki investorlar va banklar nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlarni, balki taklif etilayotgan xizmatning sifat va raqobatbardoshlik salohiyatini ham baholaydi.

Beshinchidan, raqamli texnologiyalarga sarmoya kiritish zarurati (PMS tizimlari, veb-sayt, OTA integratsiyasi) zamonaviy turizm biznes-rejasining ajralmas qismiga aylangan. Bunday texnologik xarajatlarni oldindan hisobga olmaslik loyihaning umumiy boshlang‘ich xarajatlarini sezilarli darajada kam baholashga olib kelishi mumkin. Shu sababli zamonaviy turizm biznes-rejasi endilikda nafaqat jismoniy infratuzilma (bino, jihozlar), balki raqamli infratuzilma xarajatlarini ham puxta hisobga olishi zarur. Quyidagi jadvalda biznes-rejaning yettita tipik bo‘limi va ularning asosiy mazmuni umumlashtirilgan holda taqdim etilgan.

7.1-jadval

Biznes-rejaning tipik bo‘limlari va ularning mazmuni

Bo‘lim	Mazmuni	Asosiy savol
Qisqacha xulosa	Loyihaning umumiy tavsifi va asosiy ko‘rsatkichlari	Loyiha nima haqida?
Kompaniya tavsifi	Missiya, tashkiliy-huquqiy shakl, tarix	Biz kim?
Bozor tahlili	Bozor hajmi, segmentlar, raqobat	Bozorda nima bo‘lyapti?
Marketing rejasi	Narx, taqsimot, reklama strategiyasi	Mijozni qanday jalb qilamiz?

Bo‘lim	Mazmuni	Asosiy savol
Operatsion reja	Joylashuv, jihozlar, jarayonlar	Qanday ishlaymiz?
Boshqaruv va tashkiliy tuzilma	Jamoa, tashkiliy tuzilma	Kim boshqaradi?
Moliyaviy reja	Prognozlar, investitsiya tahlili	Qancha pul kerak va qachon qaytadi?

Qisqacha xulosa biznes-rejaning eng qisqa, ammo eng muhim bo‘limi hisoblanadi, chunki ko‘plab investorlar va bank xodimlari, vaqt tanqisligi tufayli, dastlab faqat ushbu bo‘limni o‘qib, loyihaga qiziqish bildirish yoki bildirmaslik haqida dastlabki qarorni shakllantiradi. Ushbu bo‘limda loyihaning mohiyati, maqsadi, talab qilinayotgan moliyalashtirish hajmi hamda kutilayotgan asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlar bir necha paragrafda ixcham tarzda bayon etiladi. Amaliyotda tavsiya etiladiki, qisqacha xulosa bo‘limi, garchi u hujjatning boshida joylashsa-da, aslida barcha boshqa bo‘limlar tayyor bo‘lgandan so‘ng, eng oxirida yozilishi kerak, chunki faqat shundagina u butun loyihaning eng muhim jihatlarini to‘g‘ri va ixcham tarzda umumlashtira oladi.

Kompaniya tavsifi bo‘limi tadbirkorlik subyektining missiyasi, tashkiliy-huquqiy shakli, tashkil topish tarixi hamda uning uzoq muddatli strategik ko‘rishini tavsiflaydi. Ushbu bo‘limda, shuningdek, loyihaning “noyob sotuv taklifi” (unique selling proposition), ya’ni nima uchun aynan shu loyiha raqobatchilardan farq qilishi va bozorda muvaffaqiyat qozonishi kerakligi ham aniq va ishonarli tarzda ifodalanishi lozim. Turizm sohasida bunday noyob taklif ko‘pincha o‘ziga xos joylashuv, madaniy meros bilan bog‘liqlik, yoki noyob guest experience elementlarida namoyon bo‘ladi, va aynan shu noyoblikni aniq va ishonarli tarzda ifodalay olish loyihaning boshqa o‘xshash takliflardan ajralib turishini ta’minlaydi. Bozor tahlili bo‘limi bozor tuzilishi, segmentatsiya va talab-taklif omillarini muayyan loyiha kontekstida amaliy tarzda qo‘llashni talab qiladi. Bu yerda tadbirkor o‘zining maqsadli bozor segmentini, ushbu segmentning hajmi va o‘sish sur’atlarini hamda asosiy raqobatchilarni aniq ko‘rsatishi lozim. Bozor tahlili bo‘limi, shuningdek, raqobatchilar tahlilini ham o‘z ichiga oladi, tadbirkor o‘zining asosiy raqobatchilarini aniqlashi, ularning kuchli va zaif tomonlarini baholashi

hamda o‘z loyihasi ularga nisbatan qanday raqobatbardosh ustunlikka ega bo‘lishini aniq va ishonchli tarzda asoslashi zarur.

Marketing rejasi bo‘limi mahsulotni bozorga olib chiqish strategiyasini — narx belgilash, taqsimot kanallari (OTA va to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilish kanallari muvozanati) hamda reklama va targ‘ibot choralarini batafsil bayon etadi. Zamonaviy turizm biznes-rejasida marketing bo‘limi, odatda, raqamli marketing strategiyasini — ijtimoiy tarmoqlar, qidiruv tizimlarida optimallashtirish (SEO) va raqamli platformalar bilan ishlash strategiyasini ham qamrab oladi, chunki zamonaviy turistlarning katta qismi o‘z sayohat qarorlarini aynan raqamli kanallar orqali qabul qiladi va bu tendensiya har yili kuchayib bormoqda.

Operatsion reja bo‘limi kundalik faoliyatni tashkil etish jarayonlarini, jumladan joylashuv, zarur jihozlar, yetkazib beruvchilar bilan munosabatlar va sifat nazorati tizimini tavsiflaydi. Turizm sohasida operatsion reja bo‘limi tashkiliy tuzilma va boshqaruv darajalari bilan uzviy bog‘liq holda, xodimlar sonini, ularning malaka talablarini hamda ish jadvalini (ayniqsa mavsumiy xodimlarni jalb qilish rejasini) ham to‘liq va batafsil o‘z ichiga olishi lozim.

Boshqaruv va tashkiliy tuzilma bo‘limi tashkiliy tuzilma turlari va boshqaruv jamoasining tajribasi va malakasini taqdim etadi. Investorlar ko‘pincha “kim boshqaradi” savolini “nima qilinadi” savolidan kam bo‘lmagan darajada muhim deb hisoblaydi, chunki hatto eng yaxshi g‘oya ham tajribasiz jamoa qo‘lida muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Amaliyotda venchur investorlar va bank kredit bo‘limlari ko‘pincha “biz g‘oyaga emas, jamoaga sarmoya kiritamiz” degan tamoyilga qat’iy amal qiladi, bu esa ushbu bo‘limning ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi. Turizm sohasida xizmat sifati ko‘p jihatdan xodimlarning malakasi va muomala madaniyatiga bog‘liq bo‘lgani sababli, boshqaruv jamoasining tegishli sohadagi tajribasi ayniqsa muhim va hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Moliyaviy reja bo‘limi — bu biznes-rejaning eng texnik va ko‘p hollarda eng muhim qismi bo‘lib, u daromad va xarajat prognozlarini, naqd pul oqimi jadvalini hamda investitsion tahlil ko‘rsatkichlarini o‘z ichiga oladi. Bundan tashqari, ko‘plab biznes-rejalar oxirida ilovalar bo‘limi ham joylashtiriladi, unda batafsil moliyaviy jadvallar, bozor tadqiqoti ma’lumotlari, jamoa a’zolarining rezyumelari va boshqa qo‘shimcha hujjatlar taqdim etiladi. Bu bo‘lim asosiy matnni ortiqcha texnik tafsilotlar bilan og‘irlashtirmasdan, qiziqqan o‘quvchiga chuqurroq va batafsilroq ma’lumot olish imkonini beradi.

O‘zbekistonda biznes-reja tuzish va uni davlat qo‘llab-quvvatlash dasturlari orqali amalga oshirish tartibga solingan. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 27-martdagi PQ-5041-son Qarori bilan oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish dasturlari doirasida yagona elektron platforma joriy etilgan bo‘lib, unga ko‘ra aholi va tadbirkorlik subyektlarining kredit olish uchun arizalari markazlashtirilgan tarzda qabul qilinadi. Bunday dasturlar, jumladan kam ta’minlangan oilalar uchun mo‘ljallangan “Yoshlar daftari” va “Ayollar daftari” kabi ijtimoiy dasturlar doirasida subsidiya va imtiyozli kredit olish uchun ham, odatda, loyihaning iqtisodiy asoslanganligini ko‘rsatuvchi ixcham biznes-reja yoki loyiha tavsifi taqdim etilishi talab qilinadi.

Bu, kichik turizm tadbirkorlari, masalan qishloq joylarida mehmon uyi yoki hunarmandchilik ustaxonasi ochmoqchi bo‘lgan tadbirkorlar uchun, biznes-reja tuzish ko‘nikmasining nafaqat yirik investitsiya loyihalari, balki eng kichik miqyosdagi tadbirkorlik tashabbuslari uchun ham amaliy zarurat ekanligini ko‘rsatadi. Amaliyotda ko‘plab qishloq joylaridagi potentsial tadbirkorlar, texnik jihatdan puxta biznes-g‘oyaga ega bo‘lsalar-da, uni rasmiy biznes-reja shaklida taqdim eta olmagani sababli davlat qo‘llab-quvvatlash dasturlaridan foydalana olmay qolishadi. Bu esa biznes-reja tuzish ko‘nikmasini o‘qitishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi. Mazkur ko‘nikma nafaqat yirik biznes maktablarida, balki hududlardagi kichik tadbirkorlik kurslarida ham o‘qitilishi zarur bo‘lgan asosiy amaliy fandir, chunki g‘oyaning o‘zi qanchalik ijodiy va istiqbolli bo‘lmasin, uni to‘g‘ri taqdim eta olmaslik amalda katta imkoniyatlarni boy berishga olib kelishi mumkin.

Bank va moliya institutlarining biznes-rejaga qo‘yadigan talablari ham e’tiborga loyiq. Odatda ular loyihaning o‘zini o‘zi qoplash muddati, daromadlilik ko‘rsatkichlari hamda garov ta’minoti to‘g‘risida aniq va tekshirilishi mumkin bo‘lgan ma’lumot talab qiladi. Bu tadbirkordan nafaqat ijodiy g‘oyani, balki uni raqamlar bilan asoslab bera olish qobiliyatini ham talab qiladi. Shu sababli haddan tashqari optimistik biznes-reja, agar loyiha amalga oshirilgandan keyin haqiqiy natijalar prognozlardan sezilarli darajada farq qilsa, tadbirkorning kelajakdagi moliyalashtirish imkoniyatlariga ham jiddiy salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin, chunki bank va investorlar ilgari noaniq bo‘lgan prognoz taqdim etgan tadbirkorga nisbatan ishonchni yo‘qotishi mumkin.

Biznes-reja turizm tadbirkori uchun ham ichki strategik rejalashtirish, ham tashqi moliyalashtirish va qo‘llab-quvvatlashni jalb qilish vositasi

sifatida markaziy ahamiyatga ega hujjatdir. Uning tipik tuzilishi — qisqacha xulosadan tortib moliyaviy rejagacha loyihaning barcha muhim jihatlarini tizimli va izchil tarzda taqdim etish imkonini beradi.

Kelajakdagi turizm menejeri uchun biznes-reja tuzish koʻnikmasi, oʻrganilgan barcha nazariy bilimni amaliy, moliyalashtirish uchun taqdim etsa boʻladigan hujjatga aylantirish qobiliyatini anglatadi. Mazkur koʻnikma nafaqat yangi biznesni boshlash uchun, balki mavjud biznesni kengaytirish, yangi investorlarni jalb qilish yoki strategik rejalashtirishni yangilash uchun ham muntazam ravishda talab qilinadi. Professional turizm menejeri oʻz faoliyat davomida bir necha marta turli maqsadlarda va turli auditoriyalar uchun biznes-reja tayyorlashga toʻgʻri kelishi mumkin. Shu sababli ushbu koʻnikmani chuqur va puxta oʻzlashtirish, sof nazariy bilim emas, balki butun kasbiy faoliyat davomida qoʻllaniladigan amaliy vosita hisoblanadi.

7.2. Bozor tahlili (SWOT, PEST), moliyaviy prognozlar va investitsiya tahlili

SWOT, PEST, moliyaviy prognozlar va investitsiya tahlilini birgalikda koʻrib chiqishning oʻziga xos mantigʻi bor, ular birgalikda biznes-rejaning “dalil-isbot zanjiri”ni tashkil etadi. SWOT va PEST tahlillari loyihaning strategik asoslanganligini isbotlasa, moliyaviy prognozlar va investitsiya tahlili uning miqdoriy, raqamli asoslanganligini isbotlaydi. Investorlar va banklar odatda ushbu ikki turdagi ya’ni sifatli strategik va miqdoriy moliyaviy dalilni birgalikda talab qiladi, chunki faqat biri, ikkinchisisiz, toʻliq ishonchli hisoblanmaydi. Ajoyib strategik gʻoya, agar u raqamlar bilan tasdiqlanmasa, faqat orzu boʻlib qoladi, ajoyib moliyaviy prognoz, agar u puxta bozor tahliliga asoslanmasa, asossiz optimizm boʻlib qolishi mumkin, natijada ikkala holatda ham biznes-reja oʻz ishonchliligini yoʻqotadi.

SWOT tahlili — bu tashkilotning kuchli tomonlari (Strengths), zaif tomonlari (Weaknesses), imkoniyatlari (Opportunities) va tahdidlarini (Threats) tizimli tarzda aniqlash va baholashga qaratilgan strategik tahlil usulidir. SWOT tahlilining asosiy gʻoyasi shundaki, u ikki oʻlchovli matritsa orqali tashkilot holatini toʻliq tasvirlaydi. *Birinchi oʻlchov* — ichki (kuchli va zaif tomonlar, ya’ni tashkilotning oʻzi nazorat qila oladigan omillar) va tashqi (imkoniyatlar va tahdidlar, ya’ni tashkilot nazorat qila olmaydigan, ammo unga ta’sir koʻrsatuvchi bozor omillari) oʻrtasidagi farq. *Ikkinchi oʻlchov* — ijobiy (kuchli tomonlar va

imkoniyatlar) va salbiy (zaif tomonlar va tahdidlar) omillar o‘rtasidagi farq.

Ichki va tashqi omillar o‘rtasidagi farqni to‘g‘ri tushunish SWOT tahlilining sifatini belgilovchi eng muhim omil hisoblanadi. Ko‘p hollarda tajribasiz tadbirkorlar ichki va tashqi omillarni aralashtirib yuboradi, masalan, “raqobat kuchli” degan bayonotni zaif tomon sifatida yozadi, holbuki raqobat darajasi tashkilotning o‘zi emas, balki bozorning xususiyati bo‘lgani sababli u aslida tahdid toifasiga kiradi. Bunday farqlashni to‘g‘ri amalga oshirish SWOT tahlilini shunchaki “yaxshi va yomon narsalar ro‘yxati”dan haqiqiy strategik tahlil vositasiga aylantiradi, chunki faqat to‘g‘ri kategoriyalashtirilgan omillar asosida mos strategik xulosalar chiqarish mumkin bo‘ladi.

Turizm korxonasi uchun kuchli tomonlarga, masalan, noyob va takrorlanmas joylashuv, malakali va tajribali xodimlar jamoasi yoki yaxshi shakllangan brend obro‘si kirishi mumkin. Zaif tomonlarga esa cheklangan moliyaviy resurslar, eskirgan infratuzilma yoki yetarli bo‘lmagan raqamli marketing tajribasi va ko‘nikmalari kirishi mumkin. Imkoniyatlar tashqi muhitdagi ijobiy tendensiyalarni, masalan, yangi bozor segmentlarining o‘sishi yoki davlat tomonidan yangi qo‘llab-quvvatlash dasturining joriy etilishi aniq va batafsil tarzda anglatadi. Tahdidlar esa tashqi muhitdagi salbiy omillarni, masalan yangi kuchli raqobatchining bozorga kirishi yoki valyuta kursi keskin o‘zgarishini, aniq va konkret tarzda ifodalaydi.

SWOT tahlilining amaliy qiymati shundaki, u tahlilning o‘zi bilan cheklanmaydi, balki strategik xulosalar chiqarish uchun asos yaratadi. Klassik yondashuvga ko‘ra, samarali strategiya kuchli tomonlarni imkoniyatlardan foydalanish uchun ishga solish (SO strategiyasi), kuchli tomonlar orqali tahdidlarni bartaraf etish (ST strategiyasi), zaif tomonlarni imkoniyatlar hisobiga bartaraf etish (WO strategiyasi) hamda zaif tomonlar va tahdidlarning birgalikdagi salbiy ta’sirini minimallashtirish (WT strategiyasi) orqali izchil tarzda shakllantiriladi. Masalan, agar turizm korxonasi noyob madaniy meros joylashuviga ega bo‘lsa (kuchli tomon) va bozorda madaniy turizmga talab o‘sayotgan bo‘lsa (imkoniyat), SO strategiyasi ushbu ikki omilni birlashtirib, madaniy turizmga ixtisoslashgan yangi mahsulot yaratishni taklif qilishi mumkin. Xuddi shunday, agar korxona cheklangan moliyaviy resurslarga ega bo‘lsa (zaif tomon), ammo davlat tomonidan yangi imtiyozli kreditlash dasturi joriy etilgan bo‘lsa (imkoniyat), WO strategiyasi ushbu dastur orqali moliyaviy zaiflikni bartaraf etishni taklif qilishi mumkin. ST

strategiyasiga misol sifatida, agar korxona kuchli va tajribali xavfsizlik xizmatiga ega bo‘lsa (kuchli tomon) va mintaqada turizm xavfsizligi bilan bog‘liq umumiy xavotirlar mavjud bo‘lsa (tahdid), korxona aynan shu xavfsizlik afzalligini o‘z marketing xabarlarida faol targ‘ib qilishi mumkin, bu esa raqobatchilarga nisbatan ishonch ustunligini yaratadi.



7.1-rasm. SWOT matritsasi.

PEST tahlili — bu tashkilotning tashqi makromuhitini to‘rt asosiy toifa bo‘yicha tahlil qiluvchi usul bo‘lib, u siyosiy (Political), iqtisodiy (Economic), ijtimoiy (Social) va texnologik (Technological) omillarni qamrab oladi. SWOT tahlilidan farqli o‘laroq, PEST tahlili faqat tashqi muhitga qaratilgan bo‘lib, u tashkilotning ichki xususiyatlarini emas, balki uning faoliyat yuritayotgan kengroq makroiqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy kontekstni tizimli tarzda tahlil qilishga xizmat qiladi. Aslida, PEST tahlili SWOT tahlilining “imkoniyatlar” va “tahdidlar” qismini yanada chuqurroq va tizimliroq tarzda ishlab chiqish uchun qo‘llaniladigan qo‘shimcha vosita sifatida ham qaralishi mumkin. Ko‘plab tajribali tahlilchilar avval PEST tahlilini o‘tkazib tashqi muhitni chuqur tushunadi, so‘ngra ushbu tahlil natijalaridan SWOT matritsasining tashqi qismini to‘ldirishda foydalanadi, bu ikki usulning bir-birini to‘ldiruvchi, raqobatlashuvchi emas, balki hamkorlikdagi vositalar ekanligini ko‘rsatadi.

Siyosiy omillar davlat tomonidan tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash siyosati, soliq va litsenziyalash tartib-taomillari, hamda geosiyosiy barqarorlikni o‘z ichiga oladi. Turizm sohasida siyosiy omillar, viza

rejimi va xalqaro munosabatlar kabi masalalar orqali ham aniq namoyon bo‘ladi. Masalan, yangi mamlakatlar bilan vizasiz rejim o‘rnatilishi yoki, aksincha, muayyan mintaqada siyosiy beqarorlikning kuchayishi turizm loyihasining kelajakdagi muvaffaqiyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Iqtisodiy omillar daromad darajasi, valyuta kursi va inflyatsiya kabi ko‘rsatkichlarni qamrab oladi. Bunday makroiqtisodiy ko‘rsatkichlarning o‘zgarishi turizm biznes-rejasining moliyaviy prognozlariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, agar inflyatsiya darajasi yuqori bo‘lsa, biznes-reja o‘zining xarajat prognozlarida narxlarning yillik o‘sishini hisobga olishi zarur. Ijtimoiy omillar demografik tendensiyalar, iste’molchilar afzalliklaridagi o‘zgarishlar va madaniy qadriyatlarni o‘z ichiga oladi, masalan, tajriba iqtisodiyoti tendensiyasi aynan ijtimoiy omil sifatida PEST tahlilida hisobga olinishi mumkin.

Texnologik omillar esa raqamli texnologiyalar, sun’iy intellekt va boshqa innovatsiyalarning bozorga ta’sirini tahlil qiladi. Turizm sohasida texnologik omillarni e’tiborsiz qoldirish, ayniqsa uzoq muddatli loyihalar uchun, jiddiy strategik xato hisoblanishi mumkin. Agar biznes-reja besh yil oldin, raqamli bron qilish platformalarining hozirgi darajadagi ustunligini hisobga olmasdan tuzilgan bo‘lsa, u bugungi kunda sezilarli darajada eskirgan va real bozor sharoitlariga mos kelmaydigan hujjatga aylangan bo‘lar edi. Quyidagi jadvalda investitsiya tahlilining uchta asosiy ko‘rsatkichi va ularning qaror qabul qilishdagi mezonlari umumlashtirilgan.

7.2-jadval

Investitsiya tahlilining asosiy ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Ta’rifi	Qaror qabul qilish mezoni
Sof joriy qiymat (NPV)	Kelajakdagi pul oqimlarining diskontlangan summasi minus boshlang‘ich xarajat	NPV > 0 bo‘lsa, loyiha qabul qilinadi
Ichki daromadlilik darajasi (IRR)	NPV nolga teng bo‘ladigan diskont stavkasi	IRR diskont stavkasidan yuqori bo‘lishi kerak
O‘zini qoplash muddati (Payback Period)	Boshlang‘ich investitsiya qaytariladigan vaqt	Muddat qanchalik qisqa bo‘lsa, shunchalik yaxshi

Moliyaviy prognozlar biznes-rejaning eng muhim qismlaridan biri bo‘lib, ular loyihaning kelgusi 3–5 yillik daromad, xarajat va naqd pul oqimini bashoratlaydi. Daromad prognozi bozor hajmi va o‘zining bozor ulushi taxminlariga asoslanadi, xarajat prognozi esa operatsion xarajatlar (xodimlar maoshi, kommunal xizmatlar, marketing) hisobga olinadi.

Moliyaviy prognozlar odatda uchta asosiy hujjat orqali taqdim etiladi:

daromadlar va xarajatlar to‘g‘risidagi hisobot (foyda-zarar hisoboti);
naqd pul oqimi hisoboti;
hamda buxgalteriya balansi prognozi.

Daromadlar va xarajatlar hisoboti loyihaning muayyan davr (odatda oy yoki yil) mobaynidagi daromadliligini ko‘rsatadi, bu hisobot quyida batafsilroq izohlanadigan hisob-kitob tamoyili asosida tuziladi. Naqd pul oqimi jadvali esa alohida ahamiyatga ega, chunki foyda va naqd pul oqimi bir xil emas, foydali loyiha ham, agar naqd pul oqimi noto‘g‘ri boshqarilsa, moliyaviy inqirozga duch kelishi mumkin. Masalan, agar mehmonxona qishki oylarda past bandlik, ammo doimiy xarajatlarni (xodimlar maoshi, kommunal to‘lovlar) saqlab qolishi kerak bo‘lsa, hatto yillik hisobda foydali bo‘lgan loyiha ham ma’lum oylarda naqd pul yetishmovchiligiga duch kelishi mumkin, agar bunday mavsumiy tebranish oldindan puxta rejalashtirilmagan bo‘lsa.

Moliyaviy hisobotlarni tayyorlashda O‘zbekiston Respublikasining 2016-yil 13-apreldagi O‘RQ-404-son yangi tahrirdagi “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonuni belgilangan hisob-kitob tamoyiliga rioya qilinadi, unga ko‘ra daromadlar va xarajatlar pul kelib tushgan yoki to‘langan vaqtidan qat’i nazar, ular taalluqli bo‘lgan hisobot davrida aks ettiriladi. Bu tamoyil turizm biznes-rejasi uchun alohida va o‘ta muhim ahamiyat kasb etadi, chunki turistik xizmatlar ko‘pincha oldindan (bron qilish orqali) to‘lanadi, ammo daromad sifatida faqat xizmat haqiqatda ko‘rsatilgan davrda tan olinishi kerak. Masalan, agar mehmon dekabr oyida yozgi tashrif uchun bron qilib, to‘lovni oldindan amalga oshirsa, ushbu tushum buxgalteriya hisobida dekabr emas, balki mehmon haqiqatda tashrif buyurgan yozgi oyning daromadi sifatida qayd etiladi. Bu farqni tushunmaslik biznes-rejadagi moliyaviy prognozlarni jiddiy buzib ko‘rsatishi mumkin.

Moliyaviy prognozlarni tayyorlashda tavsiya etiladigan yana bir amaliy yondashuv — “ssenariy tahlili”, unga ko‘ra biznes-reja bitta “asosiy” prognozdan tashqari, “optimistik” va “pessimistik” ssenariylarni ham taqdim etadi. Bunday yondashuv, bashoratlash usullariga o‘xshab,

investorlarga loyihaning turli bozor sharoitlaridagi moliyaviy chidamliligini baholash imkonini beradi va tadbirkorning o‘zini ham kutilmagan salbiy ssenariylarga oldindan tayyorlanishga undaydi, bu esa uzoq muddatli loyihalar uchun alohida strategik ahamiyat kasb etadi.

Investitsiya tahlili **—** bu loyihaga sarmoya kiritish iqtisodiy jihatdan qanchalik asoslanganligini baholovchi miqdoriy usullar majmui bo‘lib, biznes-rejaning moliyaviy bo‘limida u, qoida tariqasida, uchta o‘zaro to‘ldiruvchi ko‘rsatkich orqali taqdim etiladi: sof joriy qiymat (NPV) loyihaning mutlaq qiymat yaratish salohiyatini, ichki daromadlilik normasi (IRR) uning nisbiy daromadlilik darajasini, o‘zini qoplash muddati (Payback Period) esa investorning mablag‘i qanchalik tez qaytishini ko‘rsatadi. Ushbu ko‘rsatkichlarning iqtisodiy mohiyati, hisoblash formulalari, diskontlash stavkasini tanlash tartibi va raqamli misollar 8.3-paragrafda batafsil ko‘rib chiqiladi. Biznes-reja nuqtai nazaridan muhimi shundaki, ushbu uch ko‘rsatkich birgalikda keltirilishi kerak, faqat bittasiga tayangan holda qabul qilingan qaror loyiha to‘g‘risida noto‘g‘ri tasavvur berishi mumkin.

SWOT va PEST tahlil usullari biznes-rejaning bozor tahlili bo‘limini ilmiy asoslangan qiladi, moliyaviy prognozlar va investitsiya tahlili ko‘rsatkichlari (NPV, IRR, o‘zini qoplash muddati) esa loyihaning iqtisodiy asoslanganligini miqdoriy jihatdan isbotlaydi. Ushbu vositalarning barchasi birgalikda biznes-rejani subyektiv ishonchdan ob‘ektiv, tekshirilishi mumkin bo‘lgan hujjatga aylantiradi.

Amaliy nuqtai nazardan, ushbu to‘rt vositani izchil tartibda qo‘llash tavsiya etiladi: dastlab PEST tahlili orqali tashqi makromuhit tushuniladi, so‘ngra ushbu tushuncha asosida SWOT tahlilining tashqi (imkoniyatlar va tahdidlar) qismi to‘ldiriladi, keyin loyihaning ichki kuchli va zaif tomonlari baholanadi, va nihoyat ushbu strategik tahlil natijalariga asoslanib moliyaviy prognozlar va investitsiya tahlili amalga oshiriladi. Bunday izchil yondashuv strategik boshqaruv jarayoni mantig‘iga to‘liq mos keladi. Avval tashqi va ichki muhit tahlil qilinadi, so‘ngra shu tahlil asosida aniq va o‘lchanadigan moliyaviy maqsadlar belgilanadi va faqat shundan keyingina konkret amaliy harakatlar rejasi shakllantiriladi.

7.3. Raqamli biznes-rejalar va zamonaviy andozalar, Startap biznes-rejalari

So‘nggi o‘n besh yil ichida biznes-reja tushunchasi tub o‘zgarishlarni boshdan kechirdi. Agar ilgari “biznes-reja” so‘zi deyarli avtomatik ravishda o‘nlab sahifadan iborat rasmiy hujjatni anglatgan bo‘lsa,

bugungi kunda tadbirkorlik ekotizimi ancha xilma-xil va moslashuvchan formatlarni qabul qilmoqda — bir sahifalik vizual sxemalardan tortib, to‘liq interaktiv raqamli platformalarga qadar. Ushbu evolyutsiya, ko‘p jihatdan raqamli transformatsiya tendensiyasi hamda startap madaniyatining tobora kuchayib borayotgan ta’siri bilan bog‘liq, ikkalasi ham an’anaviy, sekin va byurokratik jarayonlarni tezroq, moslashuvchanroq va iteratsiyaga qulayroq zamonaviy yondashuvlar bilan almashtirishga xizmat qilmoqda.

An’anaviy biznes-reja odatda o‘nlab sahifadan iborat statik matn hujjati (Word yoki PDF fayl) sifatida tayyorlanadi. So‘nggi yillarda raqamli transformatsiya tendensiyasining bir qismi sifatida, biznes-reja tuzish jarayonining o‘zi ham raqamlashtirilmoqda. Zamonaviy onlayn platformalar tadbirkorlarga interaktiv shakllar orqali biznes-rejaning har bir bo‘limini bosqichma-bosqich to‘ldirish, moliyaviy jadvallarni avtomatik hisoblash (masalan, formulalar orqali NPV va IRR ko‘rsatkichlarini o‘zi hisoblab beruvchi kalkulyatorlar) hamda tayyor hujjatni professional dizaynda eksport qilish imkonini beradi.

Bunday raqamli vositalarning amaliy afzalligi bir necha jihatda namoyon bo‘ladi va turizm sohasidagi tadbirkorlarning barcha toifalari uchun katta ahamiyatga ega.

Birinchidan, ular biznes-reja tuzish jarayonini tajribasiz tadbirkorlar uchun ham ancha qulaylashtiradi, chunki platforma tadbirkorni har bir bo‘limni to‘g‘ri tartibda va zarur ma’lumot bilan to‘ldirishga “yetaklaydi”, bu bo‘limlar tartibini unutib qo‘yish yoki noto‘g‘ri ketma-ketlikda taqdim etish xavfini kamaytiradi.

Ikkinchidan, moliyaviy hisob-kitoblarning avtomatlashtirilishi inson xatosi ehtimolini kamaytiradi, NPV va IRR kabi murakkab formulalarni qo‘lda hisoblash o‘rniga, tizim ularni avtomatik va aniq hisoblab beradi, ayniqsa moliyaviy tahlil bo‘yicha chuqur tajribaga ega bo‘lmagan yosh tadbirkorlar uchun, xatolik ehtimolini sezilarli darajada kamaytiradi.

Uchinchidan, ba’zi ilg‘or platformalar sun’iy intellekt yordamida tadbirkorga bozor tahlili yoki matn tuzish bo‘yicha tavsiyalar ham berishi mumkin, masalan, kiritilgan ma’lumotlar asosida SWOT tahlilining dastlabki loyihasini avtomatik shakllantirish yoki o‘xshash loyihalarning tipik moliyaviy ko‘rsatkichlarini taqqoslash uchun namuna sifatida taklif etish.

To‘rtinchidan, raqamli biznes-reja vositalari hamkorlik va qayta ko‘rib chiqishni ham ancha osonlashtiradi. Bir nechta jamoa a’zosi bir vaqtning o‘zida hujjat ustida ishlashi, o‘zgarishlar tarixini kuzatib borishi

hamda tashqi maslahatchilar yoki investorlarni sharhlash uchun jalb qilishi mumkin. Bu an’anaviy, faqat bitta shaxs tomonidan tahrirlanadigan statik fayl formatiga qaraganda ancha moslashuvchan ish jarayonini ta’minlaydi, ayniqsa bir nechta hamkor birgalikda tashkil etgan MChJ shaklidagi turizm korxonalari uchun bu xususiyat alohida amaliy qiymatga ega.

O‘zbekistonda “business.gov.uz” — “Tadbirkor virtual ofisi” portali hamda oilaviy tadbirkorlik dasturlari uchun yaratilgan yagona elektron platforma aynan shunday raqamli biznes-reja vositalarining amaliy namunasi hisoblanadi. Ular orqali tadbirkorlar standart shakllar asosida o‘z loyihalarini elektron tarzda taqdim etishlari mumkin. Bunday raqamlashtirish, ayniqsa hududlardagi kichik turizm tadbirkorlari uchun, professional konsalting xizmatlariga murojaat qilish imkoniyati cheklangan bo‘lgan sharoitda, biznes-reja tuzish jarayonini sezilarli va amaliy jihatdan muhim darajada demokratlashtiradi.

Bunday davlat tomonidan yaratilgan raqamli platformalarning yana bir muhim afzalligi shundaki, ular tadbirkorlarga standartlashtirilgan shakl orqali murojaat qilish imkonini berish bilan bir qatorda, davlat organlariga ham ko‘plab arizalarni tezroq va izchilroq ko‘rib chiqish imkonini beradi, chunki barcha arizalar bir xil, oldindan belgilangan tuzilmada taqdim etiladi. Bu davlat tomonidan tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash jarayonining umumiy tezligi va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi, chunki qog‘oz shaklidagi, turlicha formatdagi hujjatlarni qo‘lda ko‘rib chiqishga qaraganda, standartlashtirilgan raqamli arizalarni qayta ishlash ancha tezroq va xatolarsiz amalga oshiriladi, bu esa nafaqat tadbirkor, balki davlat organi uchun ham vaqt va resurs tejashga xizmat qiladi.

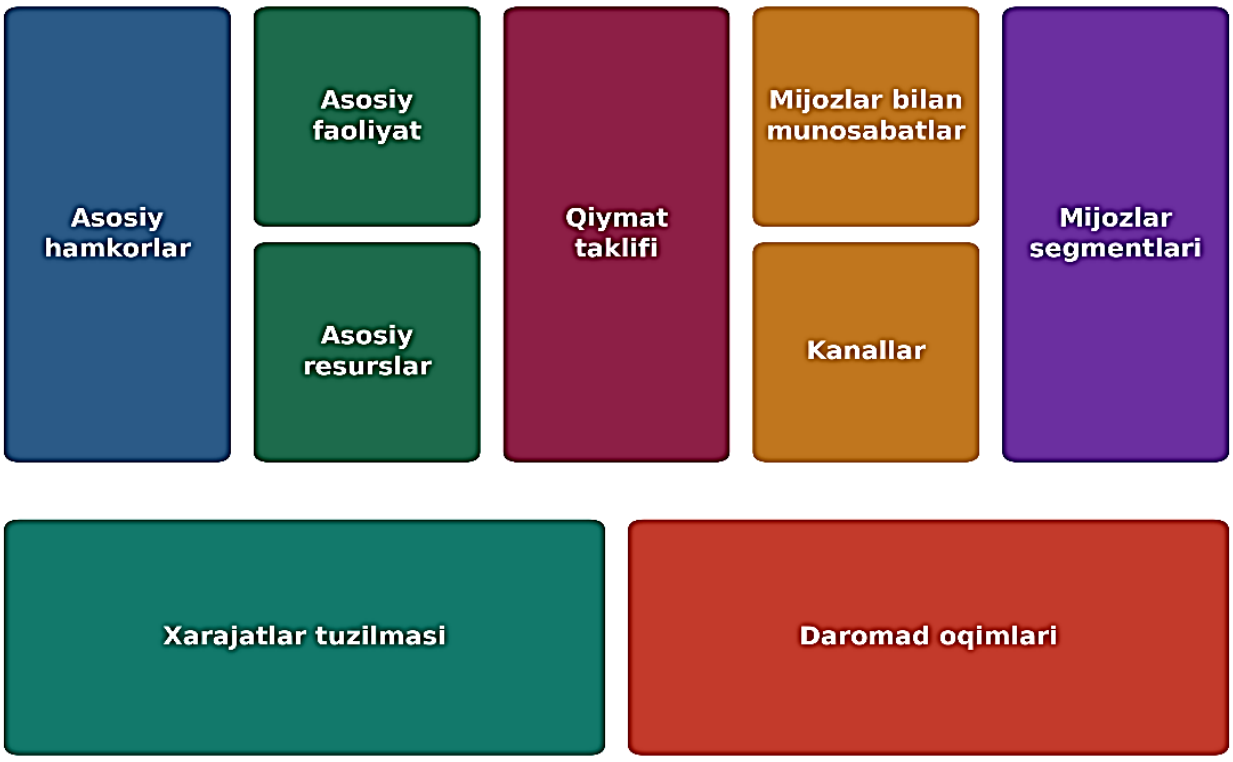
An’anaviy uzun matnli biznes-rejaga muqobil sifatida, so‘nggi o‘n yillikda “Biznes Modeli Kanvasi” (Business Model Canvas) nomli vizual andoza keng tarqaldi. Bu andoza tadbirkorlik g‘oyasini bitta sahifada, to‘qqizta o‘zaro bog‘liq blok orqali tasvirlash imkonini beradi:

- mijozlar segmentlari,
- qiymat taklifi,
- kanallar,
- mijozlar bilan munosabatlar,
- daromad oqimlari,
- asosiy resurslar,
- asosiy faoliyat,
- asosiy hamkorlar,

– xarajatlar tuzilmasi.

Andozaning asosiy afzalligi uning vizual va ixchamligida, u tadbirkorga butun biznes modelini bir vaqtning o‘zida “bir qarashda” ko‘rish imkonini beradi, bu an’anaviy uzun matnli hujjatda yo‘qolib qolishi mumkin bo‘lgan strategik bog‘liqliklarni yaqqol ko‘rsatadi.[42]

To‘qqizta blokning har biri o‘ziga xos strategik savolga javob beradi. Mijozlar segmentlari bloki “kimga xizmat ko‘rsatamiz” savoliga segmentatsiya tamoyillariga tayangan holda javob beradi. Qiymat taklifi bloki esa “nima uchun mijoz aynan bizni tanlaydi” savolini, ya’ni “noyob sotuv taklifi”ni, ifodalaydi. Kanallar va mijozlar bilan munosabatlar bloklari taqsimot va aloqa vositalarini (OTA, to‘g‘ridan-to‘g‘ri kanallar, ijtimoiy tarmoqlar) qamrab oladi. Daromad oqimlari va xarajatlar tuzilmasi bloklari esa moliyaviy jihatni, garchi ancha ixcham shaklda bo‘lsa-da, aks ettiradi. Asosiy resurslar, asosiy faoliyat va asosiy hamkorlar bloklari operatsion boshqaruv va tashkiliy tuzilma masalalarini ixcham tarzda umumlashtiradi, bu esa kanvasning to‘qqizta bloki birgalikda butun biznes-rejaning barcha asosiy bo‘limlarini, faqat ancha ixchamroq shaklda, qamrab olishini ko‘rsatadi.



7.2-rasm. Biznes Modeli Kanvasi.

42 https://adesk.ru/blog/biznes-model-canvas-chto-takoe-zachem-nuzhna-biznesu-i-kak-ee-ispolzovat-rasskazyvaet-ekspert/

Turizm sohasida Biznes Modeli Kanvasi, ayniqsa dastlabki g‘oya sinovi bosqichida, juda foydali vosita hisoblanadi. Masalan, yangi turistik marshrut yoki xizmat g‘oyasini sinab ko‘rmoqchi bo‘lgan tadbirkor, to‘liq biznes-reja yozishga vaqt sarflashdan oldin, kanvasni bir necha soat ichida to‘ldirib, g‘oyaning asosiy mantiqiy tuzilmasini tezda baholashi mumkin. Agar kanvas tahlili g‘oyaning istiqbolli ekanligini ko‘rsatsa, tadbirkor keyingi bosqichda to‘liq, batafsil biznes-rejani tayyorlashga o‘tishi mumkin. Bunday ikki bosqichli yondashuv, avval tezkor kanvas, so‘ngra batafsil biznes-reja, resurslarni tejash va faqat haqiqatan istiqbolli g‘oyalarga chuqur vaqt sarflashning amaliy strategiyasi hisoblanadi, va ayniqsa cheklangan vaqt va resursga ega bo‘lgan yosh tadbirkorlar uchun katta amaliy ahamiyat kasb etadi.

Startaplar, o‘zining yuqori noaniqlik va tez masshtablanish xususiyati tufayli, an’anaviy uzoq muddatli moliyaviy prognozlarga asoslangan biznes-reja o‘rniga, ko‘pincha “lean startup” (tejamkor startap) metodologiyasiga asoslangan yengilroq va moslashuvchan hujjatlardan foydalanadi. Bunday yondashuvning asosiy g‘oyasi shundaki, yuqori noaniqlik sharoitida besh yillik batafsil moliyaviy prognoz tuzish real emas. Buning o‘rniga startap avval eng *kichik hajmdagi sinov mahsuloti* (Minimum Viable Product, MVP) yaratadi, uni haqiqiy bozorda sinab ko‘radi va olingan natijalar asosida o‘z biznes modelini iterativ tarzda takomillashtiradi.

7.3-jadval

An’anaviy biznes-reja va Biznes Modeli Kanvasining qiyosiy tavsifi

Mezon	An’anaviy biznes-reja	Biznes Modeli Kanvasi
Hajmi	10–30+ sahifa	1 sahifa
Maqsadi	Bank/investorga taqdim etish	Jamoaviy muhokama va tezkor iteratsiya
Moliyaviy tafsilot	Batafsil (NPV, IRR)	Umumiy (xarajat va daromad tuzilmasi)
Eng mos foydalanuvchi	Yirik va o‘rta loyihalar	Startaplar, yangi g‘oyalar

Lean startup metodologiyasi “qurish — o‘lchash — o‘rganish” (build-measure-learn) tsiklidan iborat bo‘lib, u startap ekotizimining “loyihani ishlab chiqish” bosqichiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri mos keladi. Ushbu

tsiklda startap avval eng minimal, ammo funksional mahsulotni yaratadi (qurish), so‘ngra uni haqiqiy foydalanuvchilar bilan sinab, ma’lumot to‘playdi (o‘lchash), nihoyat ushbu ma’lumot asosida biznes modelini takomillashtiradi yoki hatto tubdan o‘zgartiradi, bu jarayon “o‘rganish” deb ataladi. Bunday yondashuvning an’anaviy biznes-reja mantig‘idan asosiy farqi shundaki, an’anaviy biznes-reja loyihaning boshida qat’iy va batafsil rejalashtirishni talab qilsa, lean startup metodologiyasi doimiy moslashish va real bozor ma’lumotlariga asoslangan qarorlarni ustuvor deb hisoblaydi, bu esa ikki yondashuv o‘rtasidagi falsafiy farqni yaqqol ko‘rsatadi.

Startaplar uchun an’anaviy moliyaviy hisobotlarga qaraganda “pitch deck” (taqdimot hujjati) ko‘proq ahamiyat kasb etadi, bu odatda 10–15 slayddan iborat qisqa taqdimot bo‘lib, unda muammo, yechim, bozor hajmi, biznes modeli, raqobat, jamoa va moliyaviy so‘rov ixcham tarzda taqdim etiladi. Pitch deck-ning tuzilishi, garchi u ancha qisqa bo‘lsa-da, an’anaviy biznes-reja bo‘limlarining mantiqiy izchilligini saqlab qoladi. Muammo va yechim tavsifi kompaniya tavsifi bo‘limiga, bozor hajmi bozor tahlili bo‘limiga, jamoa esa boshqaruv bo‘limiga mos keladi, biroq har bir bo‘lim bir necha jumlaga yoki hatto bitta ta’sirchan rasmga siqib qo‘yiladi.[43]

Venchur investorlar, qoida tariqasida, dastlabki bosqichda aynan shunday qisqa pitch deck taqdim etilishini talab qiladi, batafsil biznes-reja esa faqat keyingi, chuqurroq muzokaralar bosqichida so‘raladi (O‘zbekistondagi venchur qo‘llab-quvvatlash institutlari 2.4-paragrafda ko‘rib chiqilgan). Bu an’anaviy biznes-reja mantig‘idan farqli o‘laroq, “avval qiziqtirish, keyin isbotlash” tamoyiliga asoslangan bosqichma-bosqich yondashuvni ifodalaydi.

Turizm-texnologiya startaplari yo‘nalishlar (masalan, sun’iy intellekt asosidagi sayohat ilovalari yoki raqamli gid xizmatlari) uchun biznes-reja tuzishda, an’anaviy mehmonxona yoki turoperator biznes-rejasidan farqli qo‘shimcha elementlarni ham hisobga olishi zarur. Masalan, dasturiy mahsulotni ishlab chiqish xarajatlari va vaqt jadvali, foydalanuvchilarni jalb qilish strategiyasi hamda platformaning texnik masshtablanish salohiyati. Bunday texnologik komponentlar, an’anaviy turizm biznes-rejasida odatda kamroq uchraydigan, ammo startap biznes-rejasi uchun markaziy ahamiyatga ega bo‘lgan qo‘shimcha bo‘limlarni tashkil etadi.

Xususan, foydalanuvchilarni jalb qilish strategiyasi bo‘limida startap o‘zining *mijozni jalb qilish narxi* (Customer Acquisition Cost, CAC) va

43 https://slidebean.com/blog/what-is-a-pitch-deck-presentation-meaning

mijozning umr bo‘yi qiymati (Customer Lifetime Value, LTV) ko‘rsatkichlarini hisoblashi va taqqoslashi lozim. Agar LTV ko‘rsatkichi CAC dan sezilarli darajada yuqori bo‘lmasa, biznes modeli uzoq muddatda barqaror bo‘lmasligi mumkin, chunki har bir yangi mijozni jalb qilish uchun sarflangan mablag‘ ushbu mijozdan olinadigan umumiy daromaddan yuqori bo‘lib chiqishi mumkin. Turizm-texnologiya sohasida bu ko‘rsatkichlar ayniqsa muhim, chunki raqamli marketing xarajatlari (masalan, ijtimoiy tarmoqlarda reklama) tobora oshib bormoqda, bu esa startaplarni CAC ko‘rsatkichini doimiy va sinchkovlik bilan kuzatib borishga va marketing strategiyasini shunga mos ravishda optimallashtirishga undaydi.

Platformaning texnik masshtablanish salohiyati ham alohida bo‘lim sifatida yoritilishi lozim. An’anaviy jismoniy mehmonxonadan farqli o‘laroq, raqamli platforma nazariy jihatdan cheksiz sonli foydalanuvchiga bir vaqtning o‘zida xizmat ko‘rsatishi mumkin, biroq bu masshtablanish uchun zarur bo‘lgan texnik infratuzilma (server quvvati, ma’lumotlar bazasi arxitekturasi) oldindan puxta va sinchkovlik bilan rejalashtirilishi kerak. Bunday texnik omillarni hisobga olmaslik, startap kutilmaganda tez o‘sib ketgan taqdirda, texnik nosozliklar va mijozlar tajribasining yomonlashishiga olib kelishi mumkin. Bu, o‘z navbatida guest experience va mijoz sodiqligiga jiddiy va uzoq muddatli zarar yetkazishi mumkin.

Raqamli biznes-reja vositalari va zamonaviy andozalar (Biznes Modeli Kanvasi) an’anaviy uzun matnli biznes-rejaga qulay va tezkor muqobil hisoblanadi, ayniqsa dastlabki g‘oya sinovi va tez o‘zgaruvchan startap muhitida. Startap biznes-rejalari esa o‘zining yuqori noaniqlik xususiyati tufayli, an’anaviy batafsil moliyaviy prognozlar o‘rniga, MVP, pitch deck va lean startup metodologiyasiga tayanadi. Bu startap va an’anaviy tadbirkorlik o‘rtasidagi farqning biznes-reja tuzish amaliyotidagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri aksidir.

Zamonaviy turizm menejeri uchun eng muhim ko‘nikma — loyihaning xususiyatiga qarab qaysi format (an’anaviy batafsil biznes-reja, Biznes Modeli Kanvasi yoki pitch deck) eng mos kelishini to‘g‘ri va tezkor tarzda aniqlay olish qobiliyatidir. Yirik, katta investitsiya talab qiluvchi va nisbatan bashoratlanadigan loyihalar (masalan, yangi mehmonxona qurilishi) uchun an’anaviy, batafsil biznes-reja hamon eng mos format bo‘lib qoladi, chunki bank va yirik investorlar aynan shunday darajadagi tafsilot va ishonchlilikni talab qiladi hamda ular odatda uzoq muddatli va batafsil moliyaviy prognozlarsiz katta hajmdagi kreditlarni tasdiqlashga tayyor emas. Yuqori noaniqlikka ega, tez o‘sishga

yo‘naltirilgan va dastlabki bosqichdagi loyihalar (masalan, yangi turizm-texnologiya ilovasi) uchun esa Biznes Modeli Kanvasi va pitch deck ancha samarali va vaqt jihatidan tejamkor formatlar hisoblanadi, chunki ular yuqori noaniqlik sharoitida keraksiz batafsil moliyaviy prognozlarga vaqt sarflashdan qochish imkonini beradi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Biznes-rejaning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Biznes-reja qanday bo‘limlardan tashkil topadi?
3. Rezyume bo‘limining ahamiyati nimada va u qachon yoziladi?
4. SWOT tahlilni turizm korxonasi misolida bajaring.
5. PEST tahlilning SWOT tahlildan farqi nimada?
6. Moliyaviy prognozlar qanday ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi?
7. Zararsizlik nuqtasini hisoblash formulasini keltiring va izohlang.
8. Startap biznes-rejasining an’anaviy rejadan farqli xususiyatlari qanday?
9. Raqamli biznes-reja andozalarining afzalliklari nimada?
10. Biznes-rejani investorga taqdim etishda nimalarga e’tibor qaratish lozim?

VIII BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA MOLIYALASH, INVESTITSIYA VA LOYIHALAR

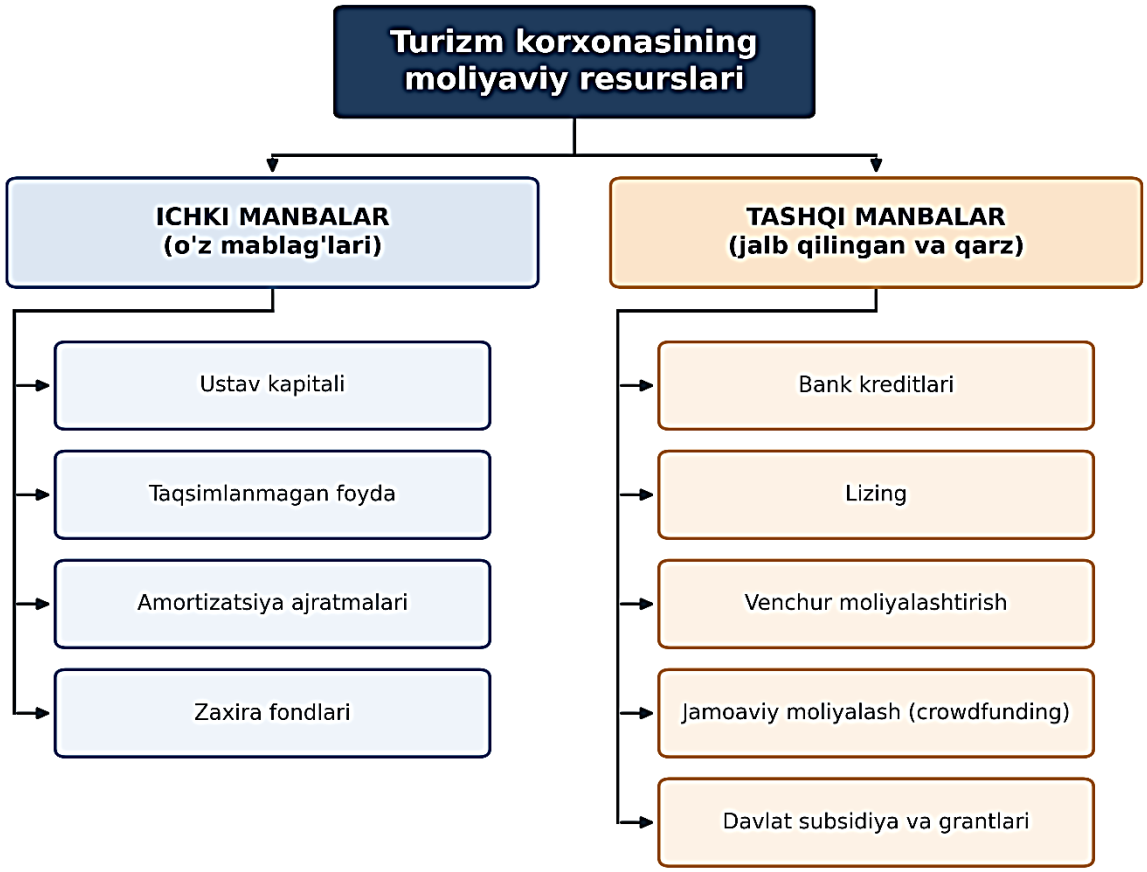
Tayanch so‘z va iboralar: *Moliyaviy resurslar; Lizing; Venchur moliyalashtirish; Crowdfunding; Sof joriy qiymat; Ichki daromadlilik normasi; Payback muddati; WACC; Davlat-xususiy sheriklik; Erkin iqtisodiy zona.*

8.1. Moliyaviy resurslar tarkibi va manbalari

Turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi har qanday tadbirkorlik faoliyati — yangi mehmonxona qurish, restoran ochish, tur operatorlik kompaniyasini rivojlantirish yoki raqamli platforma yaratish, muayyan hajmdagi moliyaviy resurslarni talab qiladi. Moliyaviy resurslar tarkibi va ularni jalb qilish manbalarini to‘g‘ri tanlash korxonaning kapital tarkibini belgilaydi, uning moliyaviy barqarorligiga, likvidligiga va investorlar oldidagi majburiyatlariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli moliyaviy menejmentning markaziy masalalaridan biri turizm korxonasi uchun eng maqbul moliyalashtirish manbalari kombinatsiyasini aniqlashdir.

Moliyaviy resurslarning tarkibiy tuzilishi ikki yirik guruhga bo‘linadi: ***ichki*** (o‘z mablag‘lari) va ***tashqi*** (jalb qilingan va qarz mablag‘lari) manbalar (8.1-rasm). Ichki manbalarga korxona ta’sischilarining ustav kapitaliga qo‘shgan boshlang‘ich badallari, taqsimlanmagan foyda, amortizatsiya ajratmalari va zaxira fondlari kiradi. Bu manbalarning afzalligi ularni qaytarish bo‘yicha qat’iy muddat va foiz to‘lovlari yo‘qligidadir, biroq ularning hajmi odatda cheklangan bo‘lib, yirik investitsiya loyihalarini (masalan, 200 xonali mehmonxona qurilishini) to‘liq moliyalashtirish uchun yetarli emas. Shu bois aksariyat turizm loyihalari tashqi moliyalashtirish manbalariga murojaat qiladi, ular orasida bank kreditlari, lizing, venchur moliyalashtirish, jamoaviy moliyalash va davlat yordami muhim o‘rin tutadi.

Bank kreditlari turizm sohasida eng keng tarqalgan tashqi moliyalashtirish shakli hisoblanadi. Tijorat banklari mehmonxona qurilishi, rekonstruksiya, jihozlash va aylanma mablag‘larni to‘ldirish uchun muddatli kreditlar taqdim etadi. Bunday kreditlar odatda garov ta’minoti (ko‘chmas mulk, uskunalar) asosida beriladi va foiz stavkasi loyihaning risk darajasiga, muddatiga hamda milliy valyutadagi yoki xorijiy valyutadagi kredit ekanligiga qarab farqlanadi.



8.1-rasm. Turizm korxonasi moliyaviy resurslarining tarkibiy taksonomiyasi.

O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan belgilanadigan qayta moliyalash stavkasi tijorat banklarining kredit siyosatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Turizm sohasini qo‘llab-quvvatlash maqsadida bir qator davlat dasturlari doirasida imtiyozli kreditlar ham ajratiladi. Bunda foiz stavkasining bir qismi davlat byudjeti hisobidan subsidiyalanadi, bu esa kichik va o‘rta mehmonxona biznesiga bozor stavkasidan ancha past shartlarda mablag‘ jalb qilish imkonini beradi. Bank kreditining asosiy kamchiligi qat’iy to‘lov jadvali va garov talabi bo‘lib, bu ayniqsa yangi tashkil topgan (startap) turizm kompaniyalari uchun qiyinchilik tug‘diradi, chunki ularda odatda garov sifatida taqdim etish mumkin bo‘lgan yetarli aktiv mavjud bo‘lmaydi.

Lizing — asosiy vositalarni (transport vositalari, mehmonxona jihozlari, oshxona uskunalari, mebel) sotib olish o‘rniga ijaraga olish orqali moliyalashtirish usuli bo‘lib, u turizm va mehmondo‘stlik sohasida tobora ahamiyat kasb etmoqda. Moliyaviy lizing shartnomasi bo‘yicha lizing beruvchi tashkilot uskunani sotib oladi va uni lizing oluvchiga muayyan muddatga foydalanishga topshiradi, shu bilan birga muntazam lizing to‘lovlari amalga oshiriladi va shartnoma muddati oxirida mulk huquqi lizing oluvchiga o‘tishi mumkin. Lizingning bank kreditidan

asosiy farqi u boshlang‘ich yirik kapital xarajatlarini talab qilmaydi, chunki uskunaning o‘zi garov vazifasini bajaradi. Bu, ayniqsa, yangi mehmonxonalarni raqamli PMS tizimlari, konditsioner va oshxona uskunalari bilan jihozlashda, shuningdek tur operatorlik kompaniyalari transport parkini yangilashda qulay moliyalashtirish vositasi hisoblanadi. Lizing to‘lovlari, qoidaga ko‘ra, korxonaning xarajatlar tarkibiga kiritilishi mumkinligi soliq yukini ham optimallashtirishga yordam beradi.

Venchur moliyalashtirish — yuqori o‘sish salohiyatiga ega, ammo yuqori riskli innovatsion loyihalarni moliyalashtirish usuli bo‘lib, venchur fondlari yoki xususiy investorlar korxona ustav kapitalidagi ulush evaziga mablag‘ kiritadilar. Turizm sohasida venchur moliyalashtirish, birinchi navbatda, raqamli platformalar — onlayn bron qilish tizimlari, sayohat rejalashtirish ilovalari, sun’iy intellektga asoslangan mijozlarga xizmat ko‘rsatish yechimlari va boshqa texnologik startaplar uchun xosdir. An’anaviy kredit resurslaridan farqli o‘laroq, venchur kapital qaytarilishi shart bo‘lgan qarz emas, balki korxona kapitalidagi ulush hisoblanadi. Bu moliyaviy majburiyatlarni kamaytiradi, ammo ta’sischilarning kompaniyadagi egalik ulushini kamaytiradi. Venchur investorlar odatda loyihaning boshqaruv jarayonlariga ham faol aralashadi, o‘z tajribasi, aloqalari va ekspertizasini taqdim etadi, bu “smart money” tushunchasi bilan ifodalanadi. So‘nggi yillarda O‘zbekistondagi startap ekotizimi doirasida turizm-texnologik loyihalarga xorijiy va mahalliy venchur fondlarning qiziqishi ortib bormoqda, biroq bu bozor hozircha rivojlanish bosqichida bo‘lib, yetuk venchur infratuzilmasi shakllanish jarayonida.

Jamoaviy moliyalash (crowdfunding) — internet platformalari orqali ko‘plab jismoniy va yuridik shaxslardan kichik hajmdagi mablag‘larni jamlash orqali loyihani moliyalashtirish usuli bo‘lib, u to‘rt asosiy shaklga bo‘linadi: xayriya asosidagi (donation-based), mukofot asosidagi (reward-based), qarz asosidagi (lending-based, yoki peer-to-peer kreditlash) va ulush asosidagi (equity-based) crowdfunding.

Mukofot asosidagi crowdfunding turizm sohasida, xususan, butik mehmonxonalar, glamping loyihalari yoki noan’anaviy turistik marshrutlarni yaratishda qo‘llaniladi. Bunda investorlar pul evaziga kelajakdagi xizmatlardan foydalanish huquqi yoki maxsus takliflar oladi. O‘zbekistonda jamoaviy moliyalashning maxsus qonun hujjati hali shakllanish bosqichida bo‘lib, bu soha rivojlanishi bank tizimidan tashqari muqobil moliyalash vositalarining institutsional bazasini mustahkamlashni taqozo etadi. Muqobil moliyalash tushunchasiga,

shuningdek, “peer-to-peer” platformalar, mikromoliya tashkilotlari orqali kreditlash va islom moliyasi tamoyillariga asoslangan (foizsiz, ulushli) moliyalashtirish mexanizmlari ham kiradi, ular an’anaviy bank tizimiga muqobil sifatida tobora ko‘proq e’tibor qozonmoqda.

Davlat subsidiyalari va grantlar turizm sohasini rivojlantirishning muhim tashqi moliyalashtirish vositasi hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi Qonuni turizm sohasi subyektlariga soliq va bojxona imtiyozlarini belgilash orqali rag‘batlantirishni davlat siyosatining asosiy prinsiplaridan biri sifatida belgilaydi. Amaliyotda bu quyidagi shakllarda namoyon bo‘ladi: kredit foiz stavkalarining subsidiyalanishi, yangi mehmonxona obyektlari qurilishi uchun ajratilgan yer uchastkalari bo‘yicha yengilliklar, soliq ta’tillari (ayrim yillarga foyda solig‘idan ozod etish), infratuzilma obyektlarini (yo‘l, suv ta’minoti, elektr tarmoqlari) davlat hisobidan qurish. Bundan tashqari, xalqaro moliya institutlari (Jahon banki, Osiyo taraqqiyot banki, Islom taraqqiyot banki) va xorijiy hukumat dasturlari orqali texnik yordam grantlari ham beriladi, ular ko‘pincha kadrlar tayyorlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va tog‘ turizmi infratuzilmasini rivojlantirish loyihalarini qamrab oladi. Davlat grantlarining o‘ziga xos xususiyati ular, odatda, qaytarib berilmaydi, biroq ma’lum shartlar (masalan, ish o‘rinlari yaratish, mahalliy resurslardan foydalanish, ekologik standartlarga rioya qilish) bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin, bu loyiha ijrochilaridan qat’iy hisobotchilikni talab qiladi.

Amaliy misol sifatida O‘zbekistonning tog‘ turizmi klasterlarida Chimyon, Beldersoy va Amirsoy kabi kurort hududlarida amalga oshirilayotgan investitsiya loyihalarini keltirish mumkin. Bunday loyihalarda, qoidaga ko‘ra, moliyalashtirishning kombinatsiyalashgan modeli qo‘llaniladi: kanat yo‘li va mehmonxona majmualarining asosiy qurilish qismi xorijiy strategik investorlarning o‘z kapitali va sindikatlashgan bank kreditlari hisobidan moliyalashtiriladi, kanat yo‘li vagonchalari, snegogeneratorlar va boshqa maxsus uskunalar xalqaro lizing kompaniyalari orqali jalb qilinadi. Davlat esa o‘z navbatida yo‘l infratuzilmasi, elektr va suv ta’minoti tarmoqlarini qurish, shuningdek yer uchastkalarini investorlarga imtiyozli shartlarda ajratish orqali loyihaning umumiy tannarxini pasaytiradi.

Turizm sohasidagi moliyalashtirish manbalarini tanlashda loyihaning hayotiy sikli bosqichi hal qiluvchi ahamiyatga ega. *Boshlang‘ich* bosqichida, qachonki loyiha g‘oyasi hali bozor sinovidan o‘tmagan bo‘lsa, asosiy moliyalashtirish manbai ta’sischilarning shaxsiy

mablag‘lari, oila va do‘stlar mablag‘lari hamda mukofot asosidagi jamoaviy moliyalash hisoblanadi, chunki bu bosqichda bank kreditlari va yirik venchur fondlari uchun risk darajasi haddan tashqari yuqori bo‘ladi. Startap o‘z faoliyatini yo‘lga qo‘yib, birinchi daromadlarni olgach, venchur fondlari va business-angel investorlarning qiziqishi kuchayadi, chunki bu bosqichda loyihaning bozordagi hayotiyligi qisman tasdiqlangan bo‘ladi. *Kengayish* bosqichida, ya’ni korxona barqaror pul oqimiga ega bo‘lgach, bank kreditlari va lizing eng maqbul vosita sifatida oldingi o‘ringa chiqadi, chunki bu bosqichda garov ta’minoti sifatida ishlatilishi mumkin bo‘lgan aktivlar va kreditni xizmat ko‘rsatish uchun yetarli operatsion daromad mavjud bo‘ladi. Nihoyat, *yetuklik* bosqichida korxona ko‘pincha o‘z ichki resurslari — taqsimlanmagan foyda va amortizatsiya ajratmalari hisobidan rivojlanishni davom ettirish, shuningdek qarz yukini kamaytirishga intilish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Moliyalashtirish manbalarining loyiha hayotiy sikli bosqichlariga mos ravishda izchil almashinishi “moliyalashtirish zinapoyasi” nazariyasi deb ham yuritiladi va u turizm investitsiya rejalashtirishning uzviy qismini tashkil etadi.

Muqobil moliyalashtirish vositalarining yana bir muhim yo‘nalishi — islom moliyasi tamoyillariga asoslangan mexanizmlar bo‘lib, ular foizsiz moliyalashtirishga asoslanadi va murobaha (tovarni ustama narxda sotib berish), ijara (islom lizingi) hamda musharaka (hamkorlik asosida ulushli moliyalashtirish) kabi shakllarni o‘z ichiga oladi.

Murobaha - savdo bitimi bo‘lib, unda sotuvchi xaridorga muayyan aktiv (mol-mulk)ni uning bahosi va o‘zining ustama (marja)si haqida xabardor qilgan holda sotadi. Amalda, murobaha bitimi islom moliya muassasalari tomonidan muddatli to‘lov asosida amalga oshiriladi. Bugungi kunda murobaha bitimi islom moliya muassasalari tomonidan eng ko‘p qo‘llaniladigan bitimlardan hisoblanadi.[44]

Ijara – biror bir yuridik yoki jismoniy shaxsning ikkinchi bir shaxsga biror bir aktiv (mol-mulk)ni muayyan davrga, kelishilgan to‘lov hisobiga foydalanishga berishidir. Islom moliya muassasalari odatda ijara muntahiya bittamlik (egalik bilan yakunlanuvchi ijara) bitimidan foydalanishadi, unga ko‘ra ijaraga beruvchi ijaraga oluvchining ko‘rsatmasiga binoan ma’lum bir mulk (aktiv)ni sotib oladi va ijara oluvchiga ijara shartnomasi asosida topshiradi, ijara to‘lovlari yakunlangach ijaraga beruvchi, ushbu mulkni hadya asosida yoki oldi-

44 https://uzbekleasing.uz/uz/islamic-window/faq/

sotdi shartnomasi asosida ijara oluvchi nomiga o‘tkazadi, shundan so‘ng ijaraga oluvchi tomon mulk egasiga aylanadi.[45]

Musharaka yoki Shirkat ul-amval – ikki yoki undan ortiq tomonlarning shartnoma asosidagi munosabatlari bo‘lib, bunda huquqiy jihatdan to‘g‘ri/yaroqli bo‘lgan shartnomaga xos bo‘lgan jihatlar, jumladan: tomonlar shartnomani imzolashga qodir bo‘lishlari, bu majburiy emas ixtiyoriy tarzda amalga oshirilayotgan bo‘lishi, noqonuniy shart va majburiyatlarni o‘z ichiga olmasligi, shartnomaga aloqador ma’lumotlar ikki tomon uchun ham birdek ochiq bo‘lishi kabilar albatta mavjud bo‘lishi kerak.[46]

So‘nggi yillarda Markaziy Osiyo mintaqasida, jumladan O‘zbekistonda, islom moliyasi institutlarining faoliyat ko‘lami kengaymoqda, bu esa an’anaviy bank tizimiga muqobil sifatida, xususan diniy-axloqiy mulohazalarni hisobga oluvchi investorlar uchun, turizm loyihalarini moliyalashtirishning qo‘shimcha kanalini yaratmoqda.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan moliyalashtirish manbalarining har biri o‘ziga xos afzallik va kamchiliklarga ega bo‘lib, ular qiyosiy tahlili 8.1-jadvalda keltirilgan. Amaliyotda turizm korxonalari, qoida tariqasida, bitta emas, balki bir nechta manba kombinatsiyasidan foydalanadi, bu yondashuv “moliyalashtirish uyg‘unligi” deb ataladi. Masalan, mehmonxona qurilishining boshlang‘ich bosqichida ta’sischilar o‘z mablag‘lari va venchur kapitalidan foydalansa, qurilish jarayonida bank krediti va lizing jalb qilinadi, ekspluatatsiya bosqichida esa aylanma mablag‘lar taqsimlanmagan foyda va qisqa muddatli kreditlar hisobidan to‘ldiriladi. Loyihaning hayotiy sikli davomida moliyalashtirish manbalarining bunday izchil almashinuvi kapital qiymatini optimallashtirish va moliyaviy risklarni taqsimlashning asosiy vositasi hisoblanadi.

8.1-jadval

Turizm korxonalari uchun asosiy moliyalashtirish manbalarining qiyosiy tavsifi

Manba	Muddati	Xarajat/narxi	Garov talabi	Asosiy afzalligi
Bank krediti	1–15 yil	O‘rta–yuqori (foiz stavkasi)	Talab qilinadi	Keng qamrovli, imtiyozli davlat dasturlari mavjud

45 shu manba

46 https://islommoliyasi.uz/uz/mushoraka-asosiy-qoidalari/

Manba	Muddati	Xarajat/narxi	Garov talabi	Asosiy afzalligi
Lizing	3–10 yil	O‘rta (lizing to‘lovi)	Uskunaning o‘zi garov	Boshlang‘ich yirik xarajat talab qilmaydi
Venchur kapital	5–7 yil (chiqish davri)	Ulush, qarz emas	Talab qilinmaydi	Boshqaruv tajribasi va aloqalar (smart money)
Crowdfunding	Loyihaga bog‘liq	Past–o‘rta / mukofot shaklida	Talab qilinmaydi	Tez jalb qilish, bozorni oldindan sinash
Davlat subsidiya/grant	Loyihaga bog‘liq	Past yoki bepul	Odatda talab qilinmaydi	Qaytarilmaydi, lekin shartlarga bog‘liq

Shuni ham ta’kidlash lozimki, moliyalashtirish manbasini tanlash nafaqat uning narxi, balki egiluvchanligi bilan ham belgilanadi. Masalan, aylanma mablag‘larni to‘ldirish uchun ochilgan kredit liniyasi korxonaga zarurat tug‘ilgan taqdirdagina mablag‘dan foydalanish va faqat foydalanilgan qism bo‘yicha foiz to‘lash imkonini beradi, bu mavsumiy xarakterga ega turizm biznesi uchun ayniqsa qulaydir. Masalan, yozgi kurort mehmonxonasi yuqori mavsum arafasida qo‘shimcha xodimlar yollash va zaxiralarni to‘ldirish uchun qisqa muddatli kredit liniyasidan foydalanishi, past mavsumda esa uni to‘liq yopib qo‘yishi mumkin. Shu tariqa moliyaviy resurslarni boshqarish nafaqat mablag‘ jalb qilish, balki uni oqilona rejalashtirish va mavsumiy talab tebranishlariga moslashtirish san’atini ham anglatadi.

Optimal kapital tarkibini shakllantirishda korxona rahbariyati bir qator omillarni hisobga olishi lozim: qarz kapitalining narxi (foiz stavkasi) va o‘z kapitalining narxi (kutilayotgan daromadlilik) o‘rtasidagi nisbat, moliyaviy richag darajasi, loyihaning kutilayotgan pul oqimlari barqarorligi hamda soliq qalqoni samarasi. Qarz kapitali, odatda, o‘z kapitaliga nisbatan arzonroq hisoblanadi, chunki foiz to‘lovlari soliqqa tortiladigan bazani kamaytiradi, biroq qarz ulushining ortishi bilan bir qatorda moliyaviy risk va bankrotlik ehtimoli ham oshib boradi. Shu sababli turizm korxonalari, xususan mavsumiy talab tebranishlariga sezgir mehmonxona va kurort bizneslari uchun, haddan tashqari yuqori qarz yukini ko‘tarish tavsiya etilmaydi. Mavsum tushishi davrida barqaror pul oqimining yetishmasligi kredit majburiyatlarini bajarishni

qiyinlashtirishi mumkin. Aksincha, mo‘tadil qarz darajasi va yetarli o‘z kapitali zaxirasiga ega korxonalar iqtisodiy beqarorlik davrlarida ham barqarorlikni saqlab qolish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida moliyaviy resurslarni jalb qilish strategiyasi yagona andozaga ega bo‘lmay, har bir aniq loyihaning hajmi, riski, hayotiy sikli bosqichi va bozor sharoitlariga qarab individual tarzda shakllantiriladi. Ichki va tashqi manbalarning oqilona kombinatsiyasi, shuningdek an’anaviy bank kreditlari bilan bir qatorda lizing, venchur kapital, jamoaviy moliyalash va davlat yordami kabi muqobil vositalardan samarali foydalanish turizm korxonalarining barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi muhim omil hisoblanadi.

8.2. Moliyaviy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish

Turizm va mehmondo‘stlik korxonasining moliyaviy holatini baholash uning barqaror faoliyat yuritishi, investorlar va kreditorlar oldida ishonchliligini oshirishi hamda strategik qarorlar qabul qilishning asosiy vositalaridan biri hisoblanadi. Moliyaviy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish jarayoni buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi hisobot va pul oqimlari to‘g‘risidagi hisobot ma’lumotlariga asoslanib, korxonaning likvidligi, moliyaviy barqarorligi, rentabelligi va faoliyat samaradorligini miqdoriy jihatdan o‘lchash imkonini beradi. Umumiy iqtisodiy tahlildan farqli o‘laroq, mehmonxona va turizm biznesida qo‘shimcha ravishda soha-spetsifik ko‘rsatkichlar — RevPAR, ADR, band bo‘lish koeffitsienti va boshqalar ham qo‘llaniladi, chunki ular sohaning o‘ziga xos operatsion xususiyatlarini to‘liqroq aks ettiradi.

Likvidlik ko‘rsatkichlari korxonaning qisqa muddatli majburiyatlarini o‘z vaqtida bajarish qobiliyatini aks ettiradi. Joriy likvidlik koeffitsienti joriy aktivlarning joriy majburiyatlarga nisbati sifatida hisoblanadi va odatda 1,5–2,0 oralig‘ida bo‘lishi maqbul hisoblanadi. Bu ko‘rsatkichning past qiymati korxonaning qarzlarni to‘lashda qiynalishi mumkinligidan dalolat beradi, haddan tashqari yuqori qiymati esa aktivlarning samarasiz saqlanayotganligini bildirishi mumkin. Tezkor likvidlik koeffitsienti hisoblashda tovar-moddiy zaxiralar joriy aktivlar tarkibidan chiqarib tashlanadi, chunki mehmonxona zaxiralari (oziq-ovqat, tozalash vositalari) tezkor pul mablag‘iga aylantirish nuqtai nazaridan boshqa aktivlarga qaraganda kamroq likvid hisoblanadi. Mutlaq likvidlik koeffitsienti esa faqat pul mablag‘lari va ularning ekvivalentlarining joriy majburiyatlarga nisbatini

koʻrsatib, korxonaning eng qisqa muddatdagi toʻlov qobiliyatini baholaydi.

Moliyaviy barqarorlik koʻrsatkichlari korxonaning uzoq muddatli majburiyatlarni bajarish qobiliyati va kapital tarkibidagi qarz hamda oʻz mablagʻlari nisbatini tavsiflaydi. Avtonomiya koeffitsienti (oʻz kapitalining jami aktivlarga nisbati) korxonaning tashqi moliyalashtirishga qanchalik bogʻliqligini koʻrsatadi, bu koʻrsatkichning yuqori qiymati moliyaviy mustaqillikni, past qiymati esa yuqori moliyaviy richagni va shunga mos ravishda yuqori riskni anglatadi. Qarz kapitalining oʻz kapitaliga nisbati xususan bank kreditorlari tomonidan korxonaning kredit qobiliyatini baholashda keng qoʻllaniladigan koʻrsatkich boʻlib, mehmonxona sohasida uning maqbul qiymati odatda 1,0–1,5 oraligʻida deb hisoblanadi, biroq bu qurilish bosqichidagi loyihalarda vaqtinchalik yuqoriroq boʻlishi mumkin. Foizlarni qoplash koeffitsienti korxonaning operatsion foydasi kredit boʻyicha foiz toʻlovlarini necha marta qoplashini koʻrsatib, kreditorlar uchun risk darajasini baholashning muhim mezoni hisoblanadi.

Rentabellik koʻrsatkichlari korxona faoliyatining foydaliligini turli nuqtai nazardan tavsiflaydi. Aktivlar rentabelligi (ROA — Return on Assets) sof foydaning jami aktivlarga nisbati sifatida korxona aktivlaridan qanchalik samarali foydalanilayotganini koʻrsatsa, oʻz kapital rentabelligi (ROE — Return on Equity) sof foydaning oʻz kapitalga nisbati boʻlib, aksiyadorlar yoki ta’sischilar investitsiyasidan olinadigan daromadlilikni aks ettiradi. Sotishdan olingan rentabellik esa sof foydaning umumiy tushumga nisbati sifatida korxonaning narxlash siyosati va xarajatlarni boshqarish samaradorligini baholaydi. Mehmonxona biznesida bu koʻrsatkichlar bilan bir qatorda GOP marjasi (Gross Operating Profit margin) — umumiy operatsion foydaning umumiy daromadga nisbati keng qoʻllaniladi, chunki u mehmonxonaning asosiy operatsion faoliyatidan (nomer fondi, restoran, qoʻshimcha xizmatlar) olingan foydani moliyaviy xarajatlar va soliqlardan ajratgan holda baholash imkonini beradi.

Mehmonxona va kurort biznesiga xos operatsion koʻrsatkichlar — xonalar band boʻlish koeffitsienti (Occupancy Rate), oʻrtacha kunlik narx (ADR), mavjud xona uchun daromad (RevPAR) va mavjud xona uchun umumiy daromad (TRevPAR) — sohaning moliyaviy tahlilida umumiqtisodiy koʻrsatkichlar bilan bir qatorda majburiy tarzda qoʻllaniladi, chunki ular korxonaning operatsion samaradorligini xalqaro

miqyosda taqqoslash imkonini beradi. Ushbu ko‘rsatkichlarning hisoblash formulalari va talqin qilish tartibi 12.4-paragrafda keltirilgan.

Faoliyat samaradorligi ko‘rsatkichlari korxonaning resurslardan foydalanish tezligini tavsiflaydi. Aktivlar aylanmasi koeffitsienti umumiy tushumning jami aktivlarga nisbati sifatida hisoblanib, korxonaning aktivlardan daromad olish samaradorligini ko‘rsatadi. Debitorlik qarzlari aylanmasi mijozlardan mablag‘larning qay darajada tezlik bilan undirilayotganini, kreditorlik qarzlari aylanmasi esa korxonaning yetkazib beruvchilar bilan hisob-kitob siyosatini tavsiflaydi. Turizm sohasida, xususan tur operatorlik kompaniyalarida, mijozlardan oldindan to‘lovlarning qabul qilinishi pul oqimi tahlilida alohida e’tiborni talab qiladi, chunki bu mablag‘lar hali xizmat ko‘rsatilmagan holda kompaniya balansida majburiyat sifatida aks etadi.

Mehmonxona va kurort bizneslari uchun xarajatlarni tahlil qilishda o‘zgaruvchan va doimiy xarajatlarni ajratish, shuningdek zararsizlik nuqtasini aniqlash muhim vosita hisoblanadi. Doimiy xarajatlarga bino ijarasi yoki amortizatsiyasi, xavfsizlik va boshqaruv xodimlari ish haqi, sug‘urta to‘lovlari kiradi. Ular xonalar band bo‘lish darajasidan qat’i nazar deyarli o‘zgarmaydi. O‘zgaruvchan xarajatlarga esa choyshab va sochiqlarni yuvish, mehmonxona kosmetika vositalari, nonushta uchun oziq-ovqat mahsulotlari kabi to‘g‘ridan-to‘g‘ri band bo‘lish darajasiga bog‘liq xarajatlar kiradi.

Zararsizlik nuqtasi — bu doimiy xarajatlarni to‘liq qoplash uchun zarur bo‘lgan minimal band bo‘lish darajasi yoki daromad hajmi bo‘lib, uni quyidagi formula orqali hisoblash mumkin:

$$ZNS = DX \div (O‘KN - O‘O‘X)$$

Bu erda: ***DX*** — doimiy xarajatlar; ***O‘KN*** — o‘rtacha kunlik narx; ***O‘O‘X*** — bitta xonaga to‘g‘ri keluvchi o‘zgaruvchan xarajat.

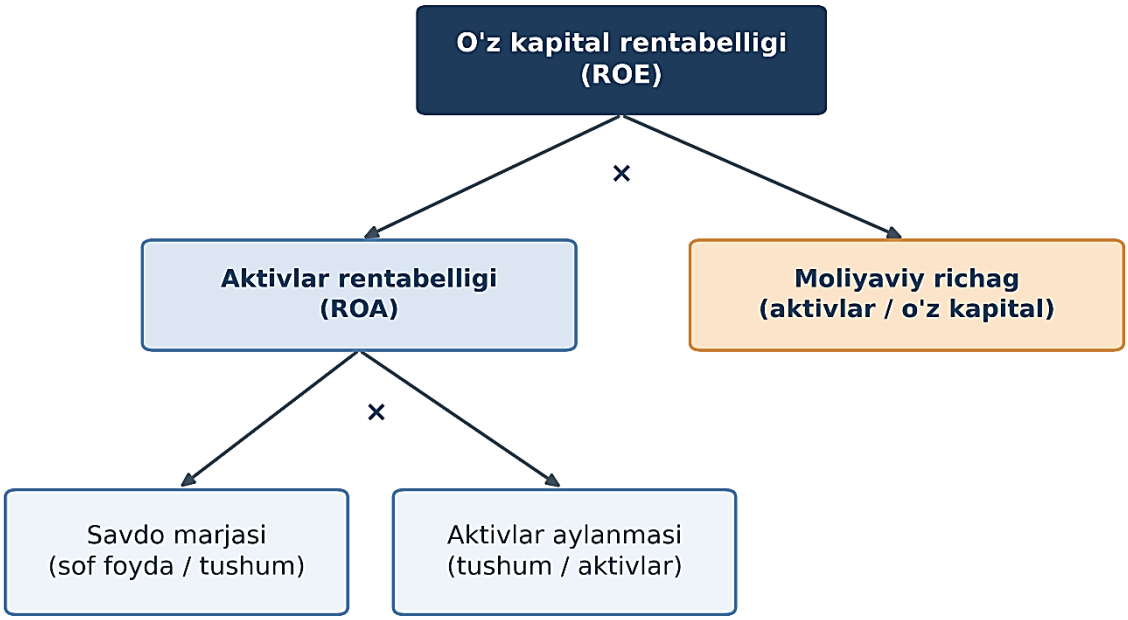
Mavsumiy xarakterga ega turizm bizneslari uchun bu ko‘rsatkichni yillik emas, balki mavsum kesimida hisoblash amaliy jihatdan ancha muhimroq, chunki yuqori va past mavsum davomida daromad va xarajatlar tarkibi keskin farq qilishi mumkin.

Turizm sohasining mavsumiyligi moliyaviy ko‘rsatkichlar dinamikasiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi, shu sababli tahlilchilar yillik o‘rtacha ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda choraklik yoki oylik dinamikani ham kuzatib borishlari lozim. Masalan, tog‘ kurortlarida qishki mavsumda (dekabr–mart) RevPAR ko‘rsatkichi yozgi oylarga nisbatan

bir necha barobar yuqori bo‘lishi mumkin, bu yillik o‘rtacha likvidlik va rentabellik ko‘rsatkichlarini talqin qilishda mavsumiy tebranishlarni alohida hisobga olishni talab qiladi. Shu bois professional moliyaviy tahlilda “mavsumga moslashtirilgan” ko‘rsatkichlar, shuningdek naqd pul zaxirasi yetarliligini past mavsum davri uzunligiga nisbatan baholash amaliyoti keng qo‘llaniladi, bu korxonaning past mavsum davomida joriy majburiyatlarini uzluksiz bajarish qobiliyatini ta’minlaydi.

Ko‘rsatkichlarning amaliy qo‘llanilishini oddiy misolda ko‘rsatish mumkin. Faraz qilaylik, 80 xonali mehmonxona bir oy davomida 2 000 xona-kechani (xonalar soni × kunlar soni) sotishga qodir bo‘lsin, biroq shu oy davomida faqat 1 400 xona-kecha sotilgan bo‘lsa, band bo‘lish koeffitsienti 70 foizni tashkil etadi (1 400 / 2 000). Agar shu davrda o‘rtacha kunlik narx 450 ming so‘mni tashkil etsa, RevPAR ko‘rsatkichi 450 000 × 0,70 = 315 000 so‘mga teng bo‘ladi. Bu ko‘rsatkichni o‘tgan yilning tegishli davri yoki mintaqadagi o‘xshash toifadagi mehmonxonalarning o‘rtacha ko‘rsatkichi bilan solishtirish orqali mehmonxona rahbariyati narxlash siyosatini qayta ko‘rib chiqish yoki marketing sa’y-harakatlarini kuchaytirish zaruratini aniqlashi mumkin. Xuddi shunday tarzda, agar mehmonxonaning sof foydasi 1,2 milliard so‘mni, jami aktivlari esa 15 milliard so‘mni tashkil etsa, ROA ko‘rsatkichi 8 foizga teng bo‘ladi, bu esa aktivlardan foydalanish samaradorligini boshqa moliyaviy davr yoki raqobatchi korxonalar ko‘rsatkichlari bilan qiyoslash uchun asos yaratadi.

Moliyaviy ko‘rsatkichlarni yakuniy tahlil qilishda ularni vaqt oralig‘ida, o‘rtacha sohaviy ko‘rsatkichlar bilan va raqobatchi korxonalar bilan solishtirgan holda baholash muhim ahamiyatga ega, chunki bitta yilga oid mutlaq raqamlar korxona faoliyati haqida to‘liq tasavvur bermaydi. Amaliyotda bu maqsadda DuPont tahlil modeli keng qo‘llaniladi, u o‘z kapital rentabelligini uch tarkibiy qismga — savdo marjasi, aktivlar aylanmasi va moliyaviy richag koeffitsientiga ajratib, ROEning o‘sishi yoki pasayishiga qaysi omil ko‘proq ta’sir ko‘rsatayotganini aniqlash imkonini beradi (8.2-rasm).



8.2-rasm. DuPont tahlil modeli: o‘z kapital rentabelligining tarkibiy omillari.

Masalan, agar mehmonxonaning ROE ko‘rsatkichi o‘sayotgan bo‘lsa-yu, bu o‘sish faqat moliyaviy richag (qarz yukining ortishi) hisobiga erishilgan bo‘lsa, bu holat uzoq muddatda moliyaviy barqarorlik uchun xavf tug‘dirishi mumkin, hatto rentabellik ko‘rsatkichlari yaxshi ko‘rinsa ham.

Aylanma kapitalni boshqarish tsikli turizm korxonalari moliyaviy tahlilining yana bir muhim yo‘nalishi hisoblanadi. U zaxiralarni saqlash muddati, debitorlik qarzlarini undirish muddati va kreditorlik qarzlarini to‘lash muddati o‘rtasidagi nisbat orqali korxonaning naqd pul aylanish tsiklini belgilaydi. Mehmonxona biznesining o‘ziga xos xususiyati shundaki, mehmonlar xizmatlar uchun odatda darhol yoki oldindan to‘lov amalga oshiradi, bu esa debitorlik qarzlari muddatini boshqa sohalarga nisbatan sezilarli darajada qisqartiradi va ko‘pincha manfiy naqd pul aylanish tsiklini yuzaga keltiradi, ya’ni korxona yetkazib beruvchilarga to‘lov qilishdan oldin mijozlardan pul mablag‘larini oladi. Bu xususiyat mehmonxona bizneslariga qo‘shimcha likvidlik zaxirasi yaratadi va uni boshqa moliyaviy resurslarni jalb qilishda foydalanish mumkin bo‘lgan ichki manba sifatida ko‘rib chiqish mumkin.

Asosiy moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlarning umumlashtirilgan ro‘yxati, ularning hisoblash formulalari va iqtisodiy mazmuni 8.2-jadvalda keltirilgan. Ushbu ko‘rsatkichlar majmuasi mehmonxona va turizm korxonalari rahbariyati, moliyaviy menejerlar, shuningdek tashqi tahlilchilar — banklar, investorlar va reyting agentliklari tomonidan

korxonaning joriy moliyaviy holatini baholash va kelgusi davr uchun boshqaruv qarorlarini asoslashda muntazam ravishda qo‘llaniladi.

8.2-jadval

Turizm va mehmondo‘stlik korxonalarining asosiy moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Hisoblash formulasi	Iqtisodiy mazmuni
Joriy likvidlik koeffitsienti	Joriy aktivlar / joriy majburiyatlar	Qisqa muddatli to‘lov qobiliyati (1,5–2,0 maqbul)
Avtonomiya koeffitsienti	O‘z kapitali / jami aktivlar	Moliyaviy mustaqillik darajasi
ROA	Sof foyda / jami aktivlar	Aktivlardan foydalanish samaradorligi
ROE	Sof foyda / o‘z kapitali	Ta’sischilar investitsiyasining daromadliligi
GOP marjasi	Umumiy operatsion foyda / umumiy daromad	Operatsion faoliyat samaradorligi
Band bo‘lish koeffitsienti	Sotilgan xona-kechalar / mavjud xona-kechalar	Bozor talabiga javob berish darajasi
ADR	Xona daromadi / sotilgan xonalar soni	O‘rtacha kunlik narxlash darajasi
RevPAR	ADR × band bo‘lish koeffitsienti	Xona fondidan olingan yagona daromad ko‘rsatkichi

Moliyaviy ko‘rsatkichlarni tizimli tahlil qilish, shuningdek, keyingi paragrafda ko‘rib chiqiladigan investitsiya loyihalarini baholash jarayonining boshlang‘ich bosqichi sifatida ham xizmat qiladi, chunki har qanday yangi investitsiya loyihasining moliyaviy asosliligini baholashdan oldin korxonaning mavjud moliyaviy holatini to‘g‘ri tushunish zarur.

Moliyaviy ko‘rsatkichlarni kompleks tahlil qilish turizm va mehmondo‘stlik korxonalari boshqaruvining ajralmas qismi bo‘lib, u nafaqat o‘tgan davr natijalarini baholash, balki kelajakdagi moliyaviy strategiyani, jumladan qaysi moliyalashtirish manbalaridan foydalanish, xarajatlarni qanday optimallashtirish va narxlash siyosatini qanday shakllantirish kabi masalalarni asoslashning ilmiy vositasi hisoblanadi.

8.3. Investitsiya muhiti va reytinglari, investitsion loyihani baholash

Turizm va mehmondo‘stlik sohasiga investitsiya jalb qilish, birinchi navbatda, mamlakatning umumiy investitsiya muhitiga bog‘liq bo‘ladi. **Investitsiya muhiti** deganda mamlakatdagi siyosiy barqarorlik, makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar, huquqiy tizimning shaffofligi, mulk huquqlarining himoyalanganligi, soliq siyosati va infratuzilma darajasi kabi omillarning yig‘indisi tushuniladi, ular xorijiy va mahalliy investorlarning muayyan mamlakatga yoki hududga mablag‘ kiritish qarorini shakllantiradi. Xalqaro investorlar, odatda, o‘z qarorlarini qabul qilishda mustaqil xalqaro reyting agentliklari — Fitch Ratings, S&P Global Ratings va Moody‘s Investors Service — tomonidan beriladigan suveren kredit reytinglariga tayanadi, chunki bu reytinglar mamlakatning qarz majburiyatlarini o‘z vaqtida bajarish qobiliyatini va umumiy makroiqtisodiy riskini standartlashtirilgan shkala orqali ifodalaydi.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonning suveren kredit reytingi izchil yaxshilanish tendensiyasini namoyon etmoqda. 2026-yil iyun oyida Fitch Ratings agentligi mamlakat reytingini “BB” darajasida tasdiqlagan holda, prognozni “barqaror”dan “ijobiy”ga oshirdi, bu qaror islohotlar jarayonidagi izchil taraqqiyot, byudjet taqchilligining qisqarishi va valyuta zaxiralarining o‘sishi bilan izohlangan.

Reyting prognozining qayta ko‘rib chiqilishi islohotlarning faol sur’atda amalga oshirilayotganini va davlat siyosatining makroiqtisodiy barqarorlikni saqlashga qaratilganini aks ettiradi. Fitch Ratings agentligi fikricha, bu, hatto noaniq xalqaro vaziyat sharoitida ham, o‘rta muddatli istiqbolda yalpi ichki mahsulotning barqaror yuqori sur’atlarda o‘sishiga hamda makroiqtisodiy ko‘rsatkichlarning yaxshilanishiga yordam beradi. Davom etayotgan byudjet va monetar islohotlar makroiqtisodiy siyosat hamda shaffoflikning mustahkamlanishini qo‘llab-quvvatlamoqda. Shuningdek, amalga oshirilayotgan islohotlar byudjet taqchilligining maqsadli ko‘rsatkichlarga nisbatan kamayishiga va valyuta zaxiralarining sezilarli darajada oshishiga olib keldi. Bunday dinamika davlat boshqaruvi sifati ko‘rsatkichlarining yanada yaxshilanishiga ham hissa qo‘shishi mumkin.

“BB” reytingi, avvalgidek, bir tomondan, davlat qarzining YaIMga nisbati pastligi, sezilarli tashqi bufer zaxiralari va yuqori o‘sish salohiyatini, ikkinchi tomondan esa, aholi jon boshiga YaIMning hamon nisbatan past darajada ekani, xomashyo sektoriga yuqori bog‘liqlik hamda inflatsiyaning yuqoriligicha qolayotganini aks ettiradi.

“Islohotlarni amalga oshirish orqali oldinga siljish: mamlakat hukumati keng ko‘lamli islohotlar dasturini amalga oshirishda davom etmoqda. Islohotlar xususiylashtirish hisobiga bozor samaradorligini oshirishga, pul-kredit siyosatini tatbiq etish mexanizmlari sifatini yaxshilashga hamda byudjet mablag‘larini boshqarish samaradorligi va byudjet siyosatining shaffofligini oshirishga qaratilgan. 2025-yilda davlat ulushi 50 foiz va undan ortiq bo‘lgan korxonalar soni kamayishda davom etdi. Bunday korxonalarda korporativ boshqaruv sifatini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlar samaradorligi ortdi. Xususiylashtirish hajmi o‘sib bormoqda: dastlabki hisob-kitoblarga ko‘ra, 2021–2025-yillar davomida qariyb 5,1 milliard dollarlik davlat aktivlari xususiylashtirildi, shundan 1,6 milliard dollari faqat 2025-yilning o‘ziga to‘g‘ri keldi.”[47]

S&P Global Ratings agentligi 2025-yil 23-mayda O‘zbekistonning “BB−” darajasidagi reytingini tasdiqlagan holda prognozni “barqaror”dan “ijobiy”ga o‘zgartirgan, 2025-yil 21-noyabrda esa reytingni “BB−” darajasidan “BB” darajasiga ko‘targan (prognoz — “barqaror”); shu bilan birga transfer va konvertatsiya riski bahosi “BB+” darajasiga oshirilgan. Moody‘s Ratings agentligi 2026-yil iyun oyida O‘zbekiston reytingini “Ba3” darajasidan “Ba2” darajasiga ko‘tardi va prognozni “barqaror” deb belgiladi. Suveren kredit reytingining oshishi mamlakatning xalqaro moliya bozorlaridagi ishonchliligini kuchaytiradi: oddiy qilib aytganda, xorijiy investorlar va kreditorlar O‘zbekistonni qarz majburiyatlarini bajarish qobiliyati yuqoriroq davlat sifatida baholay boshlaydi.

Bu kelgusida davlat va yirik kompaniyalar uchun tashqi moliya resurslarini nisbatan qulay shartlarda jalb qilish imkoniyatini oshirishi mumkin. Shuningdek, reytingning yaxshilanishi mamlakatga investitsiya kiritishdagi xavflar pasaygani haqida xalqaro bozorlarga ijobiy signal beradi.

Shu bilan birga, Ba2 reytingi hali investitsion daraja hisoblanmaydi. Biroq u Ba3 ga nisbatan yuqoriroq bosqich bo‘lib, O‘zbekistonning kredit profili yaxshilanayotganini ko‘rsatadi.[48]

Garchi bu ko‘rsatkichlarning barchasi hali investitsion darajaga (BBB− va undan yuqori) yetmagan spekulyativ toifada bo‘lsa-da, ularning barqaror o‘sish dinamikasi mamlakat iqtisodiy siyosatining ishonchliligi oshib borayotganidan dalolat beradi. O‘zbekiston hukumati rasman 2030-yilga qadar mamlakat kredit reytingini BBB+ investitsion darajasiga yetkazish, shuningdek Milliy investitsiya jamg‘armasi va yirik

47 https://www.fitchratings.com/research/ru/sovereigns/fitch-revises-uzbekistan-outlook-to-positive-affirms-at-bb-03-06-2026

48 https://oz.sputniknews.uz/20260625/moodys-uzbekistan-reyting-oshirish-58598093.html

davlat korxonalarini xususiylashtirish orqali kapital bozorini rivojlantirish vazifasini belgilagan.

Investitsiya muhitining yaxshilanishi, o‘z navbatida, mehmonxona qurilishi va turizm infratuzilmasi loyihalari uchun xorijiy kapitalni arzonroq shartlarda jalb qilish imkoniyatini kengaytiradi, chunki mamlakat reytingining oshishi bilan investorlar talab qiladigan *risk mukofoti* va shunga mos ravishda *kredit foiz stavkalari* pasayib boradi. Xususan, xalqaro moliya institutlari va yirik xorijiy mehmonxona tarmoqlari investitsiya qarorlarini qabul qilishda mamlakat reytingi bilan bir qatorda tarmoq-spetsifik omillarni — turistlar oqimi dinamikasi, viza rejimining soddaligi, transport ulanish darajasi va turistik obyektlarning jozibadorligini ham hisobga oladi.

Investitsiya muhitini umumiy baholashdan farqli o‘laroq, muayyan investitsiya loyihasining o‘zi moliyaviy jihatdan maqsadga muvofiqligini aniqlash uchun maxsus miqdoriy usullar qo‘llaniladi, ular orasida sof joriy qiymat (NPV), ichki daromadlilik normasi (IRR) va o‘zini qoplash muddati eng keng tarqalgan hisoblanadi (8.3-jadval).

8.3-jadval

Investitsion loyihani baholash mezonlarining qiyosiy tavsifi

Mezon	**NPV** (sof joriy qiymat)	**IRR** (ichki daromadlilik normasi)	**Payback** (qoplash muddati)
Natija ko‘rinishi	Mutlaq (pul birligida)	Nisbiy (foizda)	Vaqt (yil/oyda)
Pulning vaqt qiymati	Hisobga olinadi	Hisobga olinadi	Odatda hisobga olinmaydi
Qaror qabul qilish mezoni	NPV > 0 — qabul qilinadi	IRR > to‘siq stavkasi — qabul qilinadi	Muddat qisqa bo‘lsa — qulay
Asosiy afzalligi	Yaratiladigan qiymatni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘rsatadi	Turli loyihalarni solishtirish uchun intuitiv	Sodda, tezkor likvidlik riskini baholaydi
Asosiy kamchiligi	Diskontlash stavkasiga sezgir	Nostandart pul oqimida ko‘p qiymatli bo‘lishi mumkin	Qoplashdan keyingi oqimlarni e’tibordan chetda qoldiradi

Sof joriy qiymat (Net Present Value, NPV) — loyihaning butun amal qilish muddati davomidagi barcha kelajakdagi pul oqimlarini diskontlash stavkasi yordamida joriy qiymatga keltirib, ulardan boshlang‘ich investitsiya xarajatlarini ayirish orqali hisoblanadigan ko‘rsatkich. NPV quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

bu yerda: CFt(Cash Flow) — t-davrdagi sof pul oqimi(kirim va chiqimlar farqi), r — diskontlash stavkasi(kapital qiymati yoki WACC), t - vaqt davri (yil, oy va h.k., t = 1, 2, …, n), IC(Initial Cost) — boshlang‘ich investitsiya xarajatlari.

Bu formula klassik moliyaviy tahlil va investitsiyalarni baholash nazariyasiga tegishli bo‘lib, u moliyaviy menejment va korporativ moliya darsliklarida (masalan, Bengen Xolden yoki Yevgeniy Brigahem kabi mualliflarning “Financial Management” asarlarida) asosiy investitsion mezon sifatida keltiriladi.

Agar NPV musbat qiymatga ega bo‘lsa, bu loyihaning investorlar talab qiladigan minimal daromadlilik darajasidan yuqori qiymat yaratishini bildiradi va loyiha qabul qilinishi mumkin; NPV manfiy bo‘lsa, loyiha rad etilishi lozim. NPV usulining asosiy afzalligi u pulning vaqt qiymatini to‘g‘ridan-to‘g‘ri hisobga oladi va loyihaning mutlaq qiymat ko‘rinishidagi natijasini ko‘rsatadi, bu esa turli hajmdagi loyihalarni bir-biri bilan solishtirishda alohida ahamiyat kasb etadi.

Ichki daromadlilik normasi (Internal Rate of Return, IRR) — loyihaning NPV qiymatini aynan nolga tenglashtiradigan diskontlash stavkasi bo‘lib, u loyihaning “o‘z-o‘zidan” ta’minlaydigan daromadlilik darajasini ifodalaydi. IRR ni NPV formulasidan ***r*** - ni topish orqali hisoblash mumkin, biroq bu, odatda, iteratsion (tahminiy yaqinlashtirish) usullar yoki moliyaviy dasturiy vositalar (Excel’dagi IRR funksiyasi) yordamida amalga oshiriladi. Qaror qabul qilish qoidasiga ko‘ra, agar loyihaning IRR ko‘rsatkichi korxonaning talab qilinadigan minimal daromadlilik darajasidan (to‘siq stavkasi) yuqori bo‘lsa, loyiha jozibador hisoblanadi. IRR usulining amaliy afzalligi — natija foiz ko‘rinishida ifodalanganligi sababli, uni turli sohalardagi va turli miqyosdagi investitsion alternativalar bilan intuitiv tarzda solishtirish mumkin, biroq bir nechta ishora o‘zgarishiga ega bo‘lgan nostandart pul oqimlarida (masalan, loyiha davomida qo‘shimcha yirik kapital qo‘yilmalar talab

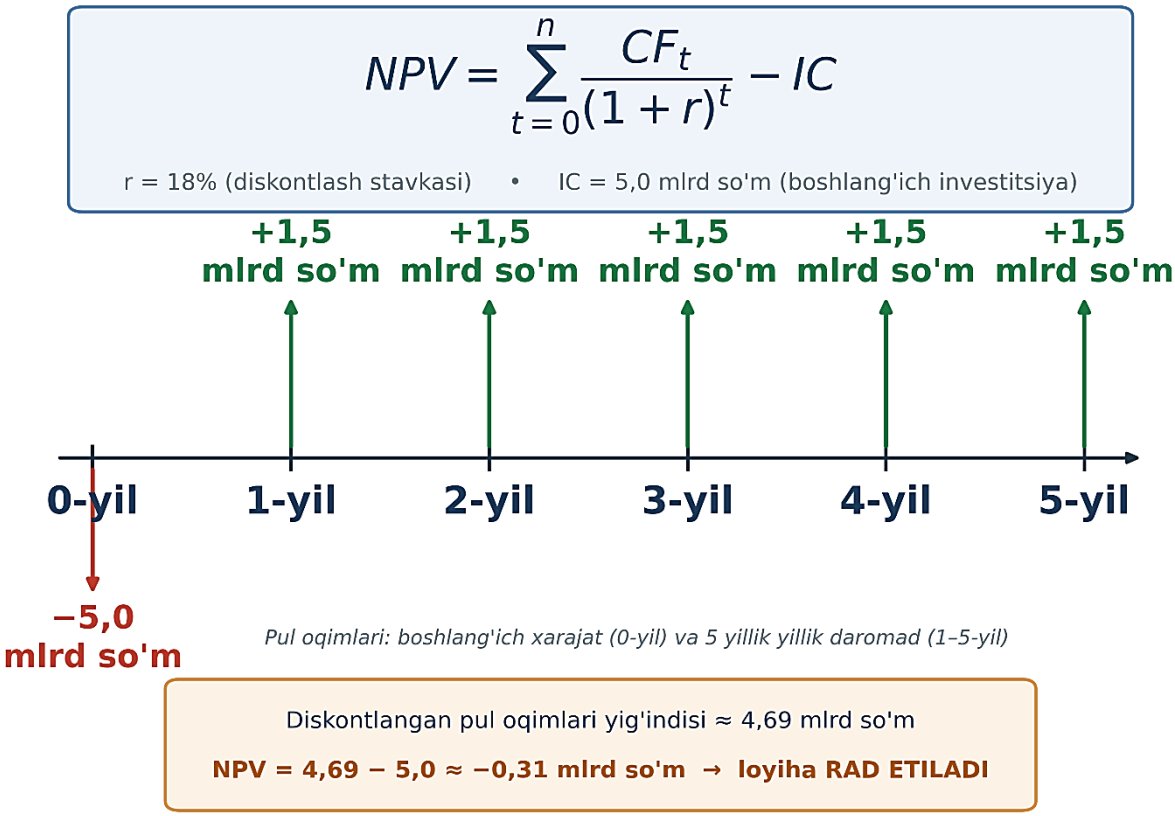
etilganda) IRR bir necha qiymatga ega bo‘lishi mumkinligi uning cheklovi hisoblanadi.

O‘zini qoplash muddati (Payback Period) — loyihaga kiritilgan boshlang‘ich investitsiyalarning yig‘indi pul oqimlari hisobidan to‘liq qoplanishi uchun zarur bo‘lgan vaqt oralig‘ini ko‘rsatadigan eng sodda va tushunarli baholash usuli. Bu ko‘rsatkich, ayniqsa, mehmonxona qurilishi kabi yirik kapital talab qiluvchi loyihalarda, boshlang‘ich riskni tezkor baholash uchun amaliyotchilar tomonidan keng qo‘llaniladi, chunki qisqaroq qoplash muddati, odatda, likvidlik riski pastroq ekanligini anglatadi. Biroq bu usulning jiddiy kamchiligi shundaki, u pulning vaqt qiymatini hisobga olmaydi va qoplash muddatidan keyingi pul oqimlarini butunlay e’tibordan chetda qoldiradi. Shu sababli amaliyotda diskontlangan qoplash muddati ko‘rsatkichi ham qo‘llaniladi, u pul oqimlarini avval diskontlash stavkasi bo‘yicha joriy qiymatga keltirib, so‘ngra qoplash muddatini hisoblaydi, bu esa natijani ancha real ko‘rsatkichga aylantiradi.

Amaliyotda ushbu uch usul birgalikda qo‘llanilishi tavsiya etiladi, chunki ularning har biri loyihaning turli qirralarini yoritadi: NPV loyihaning yaratadigan mutlaq qiymatini, IRR uning nisbiy daromadliligini, payback muddati esa boshlang‘ich riskni va likvidlik jihatini ko‘rsatadi. Masalan, agar ikkita alternativ mehmonxona qurilishi loyihasi taqqoslanayotgan bo‘lsa va ulardan biri yuqoriroq NPV, ammo uzoqroq payback muddatiga ega bo‘lsa, korxona rahbariyati o‘z risk profiliga va likvidlik ehtiyojiga qarab qaysi mezonga ustuvorlik berishni tanlashi lozim bo‘ladi.

Ushbu uch usulning amaliy qo‘llanilishini soddalashtirilgan misolda ko‘rsatish mumkin. Faraz qilaylik, butik mehmonxona qurilishi loyihasi uchun boshlang‘ich investitsiya 5 mlrd so‘mni tashkil etadi va loyiha 5 yil davomida har yili 1,5 mlrd so‘mdan sof pul oqimi generatsiya qilishi kutilmoqda, diskontlash stavkasi esa 18 foizga (mamlakat va soha riskini hisobga olgan holda) belgilangan bo‘lsin. Bunday holda beshinchi yil oxirigacha diskontlangan pul oqimlarining yig‘indisi taxminan 4,69 mlrd so‘mni tashkil etadi, ya’ni NPV = 4,69 − 5 = −0,31 mlrd so‘m, bu esa loyihaning berilgan diskontlash stavkasi bo‘yicha qiymat yarata olmasligini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, oddiy (diskontlanmagan) qoplash muddati 5 / 1,5 ≈ 3,3 yilni tashkil etadi, bu ko‘rsatkich alohida olinganda loyihani jozibador ko‘rsatishi mumkin. Aynan shu ziddiyat payback muddati qisqa bo‘lsa-da, NPV manfiy chiqishi nima uchun investitsiya qarorlarini faqat bitta mezon asosida emas, balki barcha uch ko‘rsatkichni

birgalikda tahlil qilgan holda qabul qilish zarurligini yaqqol namoyish etadi.



8.3-rasm. Investitsion loyihani NPV usulida baholash: pul oqimlari va diskontlash.

Investitsion loyihalarni baholashda, shuningdek, *sezgirlik tahlili* (sensitivity analysis) va *ssenariylar tahlili* (scenario analysis) usullaridan foydalanish tavsiya etiladi, ular loyiha natijalarining asosiy parametrlar — band bo‘lish darajasi, o‘rtacha kunlik narx, qurilish xarajatlari, diskontlash stavkasi o‘zgarishiga qanchalik sezgir ekanligini aniqlash imkonini beradi. Turizm sohasida, xususan, band bo‘lish darajasi bo‘yicha noaniqlik yuqori bo‘lganligi sababli, NPV ko‘rsatkichini optimistik, real va pessimistik ssenariylar bo‘yicha alohida hisoblash amaliyoti keng tarqalgan, bu esa investorlarga loyihaning potensial risk diapazonini yaxshiroq tushunish imkonini yaratadi.

Turizm loyihalarini baholashda diskontlash stavkasini to‘g‘ri tanlash alohida ahamiyatga ega, chunki bu ko‘rsatkich loyihaning risk darajasini aks ettirishi kerak. Odatda diskontlash stavkasi korxonaning ***o‘rtacha vaznlangan kapital narxi*** (WACC) asosida hisoblanadi, unga qo‘shimcha ravishda mamlakat ***riski mukofoti*** (country risk premium) va sohaga xos risk mukofoti ham qo‘shiladi. Turizm sohasi, ayniqsa xalqaro sayyohlar oqimiga bog‘liq loyihalar, geosiyosiy vaziyat, valyuta kursi tebranishlari

va pandemiya kabi favqulodda vaziyatlarga nisbatan yuqori sezuvchanlikka ega bo‘lganligi sababli, bunday loyihalar uchun diskontlash stavkasi, odatda, boshqa sohalarga nisbatan yuqoriroq belgilanadi, bu esa risk va daromadlilik o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlashga xizmat qiladi.

Xalqaro moliya institutlari — Osiyo taraqqiyot banki, Jahon banki va Islom taraqqiyot banki bilan hamkorlikda amalga oshirilayotgan turizm infratuzilmasini rivojlantirish loyihalari ham O‘zbekistonning turizm investitsiya salohiyatini mustahkamlashning muhim omili hisoblanadi. Bunday loyihalar, odatda, yo‘l va transport infratuzilmasi, suv ta’minoti va ekologik chiqindilarni boshqarish tizimlarini yaxshilashga qaratilgan bo‘lib, ular bilvosita xususiy investorlar uchun mehmonxona va boshqa turizm obyektlarini qurish xarajatlarini pasaytiradi. Bundan tashqari, “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi doirasida turizm sohasini raqamlashtirish, xalqaro sifat standartlarini joriy etish va kadrlar salohiyatini oshirish bo‘yicha maqsadli dasturlar ham xorijiy investorlarning ishonchini oshirishga xizmat qilmoqda.

Diskontlash stavkasini to‘g‘ri hisoblash NPV va boshqa baholash mezonlarining ishonchliligini belgilovchi eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Amaliyotda diskontlash stavkasi sifatida, odatda, korxonaning o‘rtacha vaznlangan kapital narxi (Weighted Average Cost of Capital, WACC) qo‘llaniladi, u quyidagi formula orqali hisoblanadi: [49]

$$\mathrm{WACC} = \left(\frac{E}{V} \times R_e\right) + \left(\frac{D}{V} \times R_d \times (1 - T_c)\right)$$

bu yerda: ***E*** — o‘z kapitalining bozor qiymati, ***D*** — qarz kapitalining qiymati, ***V = E + D*** — jami kapital, R_e — o‘z kapitalning talab qilinadigan daromadliligi, ***Rd*** — qarz kapitalining narxi (foiz stavkasi), T_c — foyda solig‘i stavkasi.

Formuladan ko‘rinib turibdiki, WACC korxonaning kapital tarkibidagi qarz va o‘z kapital ulushlariga, shuningdek har birining narxiga bog‘liq holda o‘zgarib turadi. Turizm korxonalari uchun WACC ni hisoblashda qo‘shimcha murakkablik shundaki, ko‘plab mehmonxona va kurort loyihalari birja bozorida kotirovka qilinmagan yopiq turdagi kompaniyalar tomonidan amalga oshiriladi, shu sababli ***Re*** ni hisoblashda o‘xshash ochiq kompaniyalarning ***beta koeffitsientidan*** (proxy beta) foydalanish yoki ***kapital aktivlarni baholash modeli*** (CAPM) asosida

49 https://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp

qo‘shimcha o‘lcham va likvidlik mukofotlarini qo‘shish amaliyoti keng tarqalgan.

NPV va IRR usullaridan tashqari, investitsion loyihalarni baholashda ***rentabellik indeksi*** (Profitability Index, PI) va ***o‘zgartirilgan ichki daromadlilik normasi*** (Modified Internal Rate of Return, MIRR) kabi qo‘shimcha mezonlar ham qo‘llaniladi. Rentabellik indeksi diskontlangan pul oqimlari yig‘indisining boshlang‘ich investitsiyaga nisbati sifatida hisoblanadi:[50]

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} = \frac{\text{PV (Diskontlangan pul oqimlari yig‘indisi)}}{\text{IC (Boshlang‘ich investitsiya)}}$$

Ayniqsa, cheklangan kapital sharoitida bir nechta alternativ loyihalar orasidan eng samaralisini tanlashda foydali hisoblanadi, chunki PI har bir investitsiya birligiga to‘g‘ri keladigan qiymatni ko‘rsatadi. Agar PI >1 dan katta bo‘lsa, loyiha qiymat yaratadi; PI qiymati qancha yuqori bo‘lsa, loyihaning kapital birligiga nisbatan samaradorligi shuncha yuqori hisoblanadi. MIRR o‘z navbatida IRR usulining nostandart pul oqimlarida bir necha qiymatga ega bo‘lish muammosini bartaraf etish maqsadida ishlab chiqilgan bo‘lib, unda barcha manfiy pul oqimlari boshlang‘ich davrga diskontlanadi, barcha musbat pul oqimlari esa loyiha oxirigi davrga jamlanadi (o‘sish stavkasi bo‘yicha), so‘ngra ushbu ikki qiymat orasidagi yagona daromadlilik normasi hisoblanadi. MIRR, IRR ga nisbatan, qayta investitsiya taxminini ko‘proq real ko‘rsatadi, chunki u oraliq pul oqimlarining loyihaning o‘zi emas, balki korxonaning umumiy kapital narxi bo‘yicha qayta investitsiya qilinishini nazarda tutadi.

Turizm sohasidagi yirik investitsion loyihalarni baholashda, an’anaviy diskontlangan pul oqimlari (DCF) tahlilidan tashqari, ***real optsionlar*** (real options) nazariyasidan foydalanish tobora ko‘proq ahamiyat kasb etmoqda. An’anaviy NPV usuli loyihani statik, ya’ni boshlanishidan oxirigacha o‘zgarmas deb qabul qiladi, biroq amaliyotda mehmonxona investorlari ko‘pincha loyihani bosqichma-bosqich amalga oshirish, bozor sharoiti noqulay bo‘lgan taqdirda kengaytirishni to‘xtatish yoki, aksincha, talab kutilganidan yuqori bo‘lsa qo‘shimcha qavatlar yoki bloklar qurish orqali loyihani kengaytirish huquqiga ega bo‘ladi. Bunday moslashuvchanlik ***kengaytirish optsioni*** (option to expand), ***kechiktirish optsioni*** (option to defer) yoki ***to‘xtatish optsioni*** (option to abandon) loyihaning haqiqiy qiymatini an’anaviy NPV ko‘rsatuvchisidan yuqori qilib ko‘rsatishi mumkin, chunki noaniqlik sharoitida

50 https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp

moslashuvchanlikning o‘zi qo‘shimcha qiymat yaratadi. Real optsionlar tahlili, odatda, moliyaviy optsionlarni baholashda qo‘llaniladigan Blek-Sxouls yoki binomial modellarning moslashtirilgan versiyalaridan foydalanadi va u, xususan, bosqichma-bosqich rivojlantiriladigan yirik turistik klaster loyihalarini (masalan, Amirsoy kabi ko‘p bosqichli kurort majmualarini) baholashda qo‘shimcha analitik chuqurlik beradi.

Investitsion loyihalarni baholashda risklarni miqdoriy tahlil qilishning yana bir keng tarqalgan usuli — ***Monte-Karlo simulyatsiyasi*** bo‘lib, u loyihaning asosiy noaniq parametrlarini (band bo‘lish darajasi, ADR, qurilish xarajatlari, valyuta kursi) ehtimollik taqsimotlari sifatida modellashtirib, minglab tasodifiy ssenariylar orqali NPV ning ehtimollik taqsimotini quradi. Bu, sezgirlik tahlilidan farqli o‘laroq, bir vaqtning o‘zida bir nechta o‘zgaruvchining birgalikdagi ta’sirini hisobga olish imkonini beradi va investorlarga loyihaning musbat NPV ga ega bo‘lish ehtimolini aniq foiz ko‘rinishida taqdim etadi. Masalan, “loyihaning 72 foiz ehtimollik bilan musbat NPV ga ega bo‘lishi” kabi xulosalar chiqarish mumkin bo‘ladi, bu esa qat’iy “ha yoki yo‘q” qaroriga nisbatan investorlarga ancha boy axborot beradi.

Monte-Karlo simulyatsiyasini oddiy misolda tushuntirish mumkin: qahvaxona ertangi kun tushumini prognoz qilmoqchi. Egasi, odatda, kuniga 50 tadan 150 tagacha mijoz kelishini, o‘rtacha chek 350 so‘m ekanini, lekin u 200 so‘mdan 600 so‘mgacha o‘zgarishi mumkinligini biladi.

Monte-Karlo statistik modellashtirish usuli yordamida kompyuterda 5000 xil ssenariy yaratiladi. Birinchi ssenariyga ko‘ra, o‘rtacha cheki 420 so‘m bo‘lgan 73 ta mijoz keladi — tushum 30 660 so‘mni tashkil etadi. Ikkinchisida esa cheki 280 so‘m bo‘lgan 142 ta mijoz keladi — tushum 39 760 so‘m bo‘ladi.

Barcha hisob-kitoblardan so‘ng, egasi quyidagi manzaraga ega bo‘ladi: 70% holatlarda tushum 25 000 dan 45 000 so‘mgacha bo‘ladi, 15% holatlarda 50 000 so‘mdan oshadi, qolgan 15% holatlarda esa 20 000 so‘mdan kam bo‘ladi.

Amaliy jihatdan, O‘zbekistonda mehmonxona qurilishi loyihalarini baholashda milliy va xorijiy valyuta o‘rtasidagi nomuvofiqlik muammosi alohida e’tiborni talab qiladi. Ko‘pgina mehmonxona loyihalari qurilish xarajatlarining muhim qismini (import qilinadigan qurilish materiallari, mebel, uskunalar) xorijiy valyutada, jumladan AQSH dollarida amalga oshiradi, xalqaro va ayrim mahalliy mehmonlardan tushum ham xorijiy valyutada kelishi mumkin, biroq mahalliy operatsion xarajatlarning katta

qismi (ish haqi, kommunal xizmatlar, mahalliy yetkazib beruvchilar) milliy valyutada — so‘mda amalga oshiriladi. Bunday holatda pul oqimlarini bitta valyutaga (odatda xorijiy valyutaga, agar investor xorijiy bo‘lsa) keltirishda kelajakdagi valyuta kursi prognozini hisobga olish, shuningdek diskontlash stavkasiga valyuta riski mukofotini qo‘shish zarur bo‘ladi. Bu, o‘z navbatida, milliy va xorijiy valyutadagi foiz stavkalari farqiga asoslangan xalqaro Fisher tenglamasi yoki xarid qobiliyati parageligi nazariyasidan foydalangan holda amalga oshirilishi mumkin.

Yana bir amaliy jihat, turizm loyihalarini baholashda ***ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlikni*** ham hisobga olish zarurati bo‘lib, bu, xususan, davlat ishtirokidagi yoki davlat-xususiy sheriklik shaklidagi loyihalarda muhim ahamiyat kasb etadi. Sof moliyaviy NPV dan farqli o‘laroq, ijtimoiy-iqtisodiy NPV loyihaning nafaqat investorga, balki butun jamiyatga (yangi ish o‘rinlari, mintaqaviy iqtisodiy rivojlanish, soliq tushumlari, mahalliy hunarmandchilik va kichik biznesga ko‘rsatilayotgan bilvosita ta’sir) beradigan foydasini ham hisobga oladi. Xalqaro moliya institutlari, jumladan Osiyo taraqqiyot banki, ko‘pincha o‘z kreditlash qarorlarida sof moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda aynan shunday ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik tahlilini ham talab qiladi, bu turizm infratuzilmasi loyihalarini xalqaro moliyalashtirish uchun tayyorlashda qo‘shimcha bosqich hisoblanadi.

Turizm sohasidagi investitsion loyihalarni baholashning yana bir muhim xususiyati — ularning ko‘pchiligi ko‘p maqsadli xususiyatga ega bo‘lishidir. Masalan, zamonaviy mehmonxona majmuasi nafaqat yashash xonalaridan, balki restoran, konferens-zallar, spa-markaz va savdo maydonchalaridan iborat bo‘lib, har bir yo‘nalish o‘zining alohida daromad va xarajat tarkibiga ega. Bunday holatlarda investitsion tahlil ko‘pincha segmentlar kesimida amalga oshiriladi, so‘ngra umumiy loyiha NPV si alohida segmentlar NPV larining yig‘indisi sifatida shakllantiriladi, bu esa qaysi funksional yo‘nalish loyihaning umumiy qiymatiga ko‘proq hissa qo‘shayotganini aniqlash va shunga mos ravishda resurslarni taqsimlash imkonini beradi.

Investitsion qarorlarni qabul qilishda faqat kvantitativ ko‘rsatkichlarga tayanish yetarli emasligini ta’kidlash lozim — sifat omillari, jumladan mehmonxona brendining bozordagi tanilganligi, boshqaruv jamoasining tajribasi, joylashuv o‘ziga xosligi va raqobat muhitining barqarorligi ham yakuniy qarorga jiddiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli professional investitsiya tahlili, odatda, miqdoriy moliyaviy

modellashtirishni sifat koʻrsatkichlari asosidagi ekspert bahosi (masalan, SWOT tahlili yoki investitsiya qoʻmitasi tomonidan amalga oshiriladigan strategik moslik bahosi) bilan uygʻunlashtirgan holda amalga oshiriladi, bu esa yakuniy qarorning nafaqat matematik jihatdan asosli, balki strategik jihatdan ham oqilona boʻlishini ta’minlaydi.

Oʻzbekistonning turizm investitsiya salohiyati mamlakatning boy tarixiy-madaniy merosi (Buyuk ipak yoʻlining Samarqand, Buxoro, Xiva kabi shaharlari), tabiiy resurslari (togʻ va choʻl landshaftlari, termal manbalar) hamda soʻnggi oʻn yillikda amalga oshirilgan liberallashtirish islohotlari bilan belgilanadi. Koʻplab davlatlar uchun joriy etilgan vizasiz rejim, xalqaro aviakompaniyalar bilan hamkorlikning kengayishi va Oʻzbekiston Respublikasi Turizm qoʻmitasi tomonidan amalga oshirilayotgan targʻibot dasturlari mamlakatga tashrif buyuruvchi xorijiy turistlar sonining barqaror oʻsishiga xizmat qilmoqda. Bu, oʻz navbatida, mehmonxona xonalari taqchilligini keltirib chiqarmoqda, xususan Samarqand va Buxoro kabi yirik turistik markazlarda yuqori toifali mehmonxona obyektlariga boʻlgan talab taklifdan sezilarli darajada yuqori boʻlib qolmoqda. Bu vaziyat yangi mehmonxona qurilishi loyihalariga investitsiya kiritish uchun qulay bozor sharoitini yaratadi. Shu bilan birga, togʻ turizmi klasterlari (Chimyon, Beldersoy, Amirsoy) va Orol dengizi mintaqasidagi ekologik turizm loyihalari davlat tomonidan strategik ustuvor yoʻnalishlar sifatida belgilangan boʻlib, ular uchun maxsus soliq va bojxona imtiyozlari, shuningdek erkin iqtisodiy zonalar rejimi taqdim etilmoqda, bu masala keyingi paragrafda batafsilroq koʻrib chiqiladi.

Shuni ham ta’kidlash joizki, xalqaro reyting agentliklari suveren reytingdan tashqari ayrim hollarda korporativ va loyiha darajasidagi reytinglarni ham beradi, ular yirik mehmonxona zanjirlari yoki turizm infratuzilmasi obligatsiyalari uchun mustaqil xalqaro moliya bozorlariga chiqish imkonini kengaytiradi. Mamlakat suveren reytingining oshishi, odatda, korporativ emitentlarning ham reyting shiftini koʻtarishga imkon beradi, bu esa nazariy jihatdan yirik Oʻzbekiston mehmonxona operatorlarining kelajakda xalqaro obligatsiya bozorlarida mablagʻ jalb qilish imkoniyatini oshiradi.

Xulosa qilib aytganda, turizm sohasiga investitsiya jalb qilish jarayoni ikki bosqichli tahlilni talab qiladi:

birinchidan, mamlakat va mintaqaning umumiy investitsiya muhitini, jumladan suveren kredit reytinglari dinamikasini baholash;

ikkinchidan, muayyan loyihaning moliyaviy asosliligini NPV, IRR va payback muddati kabi miqdoriy mezonlar orqali tekshirish.

O‘zbekistonning so‘nggi yillardagi izchil yaxshilanayotgan investitsiya muhiti, boy turistik salohiyati bilan uyg‘unlashib, mehmonxona qurilishi va turizm infratuzilmasi sohasida investorlar uchun jozibador imkoniyatlar yaratmoqda.

8.4. Mehmonxona qurilishi va rekonstruksiyasi loyihalari

Mehmonxona qurilishi va rekonstruksiyasi loyihalari turizm sohasidagi eng kapital talab qiluvchi va uzoq muddatli investitsion loyihalar toifasiga kiradi, ular boshlang‘ich g‘oyadan tortib to obyektni ekspluatatsiyaga topshirishgacha bir necha yillik davrni o‘z ichiga oladi va turli mutaxassislar — arxitektorlar, muhandislar, moliyachilar, marketologlar hamda mehmonxona operatorlari o‘rtasidagi izchil hamkorlikni talab qiladi. So‘nggi yillarda O‘zbekistonda xorijiy turistlar oqimining barqaror o‘sishi mehmonxona joylari fondiga bo‘lgan talabni sezilarli darajada oshirdi. Hozirgi kunda O‘zbekistondagi mehmonxona joylari fondi taxminan 70 mingni tashkil etadi, shulardan 20 mingtasi Toshkentda joylashgan. O‘rtacha yillik ko‘rsatkichlarga ko‘ra, mehmonxonalarning bandlik darajasi 90 foizdan oshmoqda.[51] Bu ko‘rsatkichlar yangi mehmonxona qurilishi va mavjud fondni rekonstruksiya qilish loyihalarining dolzarbligini yaqqol tasdiqlaydi.

Mehmonxona qurilishi loyihasi, odatda, bir necha izchil bosqichdan iborat bo‘ladi (8.4-jadval).

8.4-jadval

Mehmonxona qurilishi loyihasining asosiy bosqichlari

Bosqich	Taxminiy muddat	Asosiy faoliyat	Yakuniy natija
Konsepsiya va texnik-iqtisodiy asoslash	2–3 oy	Bozor tahlili, joylashuv va texnik tahlil, moliyaviy modellashtirish	Texnik-iqtisodiy asoslash hujjati
Loyihalashtirish	3–6 oy	Arxitektura va muhandislik loyihalarini ishlab chiqish	Loyiha-smeta hujjatlari

51 https://www.gazeta.uz/oz/2025/10/31/radisson-chorsu/

Bosqich	Taxminiy muddat	Asosiy faoliyat	Yakuniy natija
Ruxsatnomalar	3–4 oy	Yer huquqi, ekspertizalar, qurilish ruxsatnomasi	Qurilishga ruxsatnoma
Qurilish-montaj ishlari	12–24 oy	Konstruktiv ishlar, muhandislik tarmoqlari, pardozlash	Tayyor bino konstruksiyasi
Jihozlash (FF&E)	3–5 oy	Mebel, uskunalar, texnika o‘rnatish	To‘liq jihozlangan xonalar
Ishga tushirish va ochilish	1–2 oy	Xodimlarni tayyorlash, soft opening, marketing	Rasmiy ochilish (grand opening)

Kontseptual bosqichda loyihaning umumiy g‘oyasi, maqsadli bozor segmenti (biznes, dam olish, MICE) va mehmonxona toifasi (yulduzlar soni) belgilanadi. Bu bosqichda amalga oshiriladigan bozor tadqiqoti va texnik-iqtisodiy asoslash loyihaning moliyaviy asosliligini dastlabki baholashga xizmat qiladi. U o‘z ichiga bozordagi talab-taklif tahlili, raqobatchi mehmonxonalarning band bo‘lish va narx ko‘rsatkichlari, shuningdek loyihaning taxminiy NPV va IRR ko‘rsatkichlarini oladi. Bu usullar 8.3-paragrafda batafsil ko‘rib chiqilgan edi.

Loyihalashtirish bosqichida arxitektura va muhandislik loyihalari ishlab chiqiladi, bunda nafaqat estetik jihatlar, balki funksional zonalash (mehmonxona xonalari, umumiy foydalanish maydonlari, xizmat ko‘rsatish zonalari, texnik xonalar nisbati) ham hal qiluvchi ahamiyatga ega, chunki noto‘g‘ri zonalash keyinchalik operatsion xarajatlarning ortishiga olib kelishi mumkin.

Ruxsatnomalarni olish bosqichi O‘zbekiston sharoitida alohida e’tiborni talab qiladi, chunki qurilish sohasidagi ruxsat olish jarayoni to‘qqizta bosqichdan iborat bo‘lib, o‘rtacha 90–120 kun vaqtni talab qiladi. Bu bosqichda yer uchastkasiga bo‘lgan huquqni rasmiylashtirish, arxitektura-shaharsozlik kengashi tomonidan bosh reja konsepsiyasini kelishish, ekologik va yong‘in xavfsizligi ekspertizalaridan o‘tish, shuningdek qurilish ruxsatnomasini olish amalga oshiriladi.

Qurilish-montaj ishlari bosqichi loyihaning eng uzoq va resurstalab qiluvchi qismi bo‘lib, u poydevor va konstruktiv ishlardan tortib, ichki va tashqi pardozlash, muhandislik tarmoqlarini (elektr ta’minoti, isitish-

ventilyatsiya-konditsionerlash, suv ta’minoti va kanalizatsiya) o‘rnatishgacha bo‘lgan ishlarni qamrab oladi.

Yakuniy bosqichda jihozlash (FF&E — Furniture, Fixtures & Equipment), xodimlarni yollash va o‘qitish, sinov rejimida ishga tushirish hamda rasmiy ochilish amalga oshiriladi.

Yangi mehmonxona qurish yoki mavjud binoni rekonstruksiya qilish o‘rtasidagi tanlov ko‘plab omillarga bog‘liq bo‘lib, bu qaror loyihaning butun moliyaviy modeliga tub ta’sir ko‘rsatadi. Rekonstruksiya, odatda, yangi qurilishga nisbatan qisqaroq muddat va past boshlang‘ich xarajat talab qiladi, chunki asosiy konstruktiv elementlar (poydevor, devorlar, tom qoplamasi) allaqachon mavjud bo‘ladi, biroq eski binolarni zamonaviy mehmonxona standartlariga moslashtirish, xususan, tarixiy binolarni, masalan Buxoro va Xiva tarixiy markazlaridagi obyektlarni ko‘pincha kutilmagan qo‘shimcha xarajatlarga olib kelishi mumkin, chunki qurilish jarayonida binoning yashirin nuqsonlari (konstruksiyaning yeyilishi, tarixiy me’moriy elementlarni saqlab qolish talablari) aniqlanishi mumkin. Shu bilan birga, tarixiy shahar markazlarida joylashgan mehmonxonalar noyob me’moriy va madaniy jozibadorlikka ega bo‘lib, bu ularga premium narxlash strategiyasini qo‘llash imkonini beradi, bu esa rekonstruksiya xarajatlarining yuqoriroq bo‘lishini oqlashi mumkin.

Xalqaro mehmonxona brendlari bilan boshqaruv yoki franchayzing shartnomasi asosida ishlaydigan loyihalar uchun brend standartlariga muvofiqlik alohida talab hisoblanadi. Xalqaro tarmoqlar (Hyatt, Marriott, Radisson, Hilton va boshqalar) o‘zlarining qat’iy texnik va operatsion standartlarini — xona hajmlari, tavan balandligi, liftlar soni, energiya samaradorligi ko‘rsatkichlari, xavfsizlik tizimlari belgilaydi va loyihaning ushbu standartlarga muvofiqligini qurilishning barcha bosqichlarida nazorat qiladi. Bunday hamkorlikning amaliy namunasi sifatida Toshkent shahridagi sobiq “Chorsu” mehmonxonasi o‘rniga qurilayotgan loyihani keltirish mumkin, bu yerda Radisson Hotel Group xalqaro tarmog‘i va mahalliy quruvchi kompaniya o‘rtasida tuzilgan memorandum asosida to‘rt yulduzli mehmonxona barpo etilmoqda, umumiy loyiha qiymati taxminan 100 million AQSH dollarini tashkil etadi va u turar-joy hamda savdo bloklarini ham o‘z ichiga olgan ko‘p funksiyali majmua sifatida rejalashtirilgan.[52] Xuddi shunday, Buxoro shahrida barpo etilayotgan yangi turizm markazida besh nafar xalqaro brendli mehmonxonani joylashtirish rejalashtirilgan, bu mintaqaviy

52 https://www.gazeta.uz/oz/2025/10/31/radisson-chorsu/

turizm infratuzilmasini xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish yo‘nalishidagi yirik loyihalardan biri hisoblanadi.

Mehmonxona qurilishi loyihalarining xarajatlar tarkibi bir necha yirik komponentga bo‘linadi: yer uchastkasi va unga bog‘liq huquqiy rasmiylashtirish xarajatlari, qurilish-montaj ishlari (odatda umumiy xarajatlarning eng katta ulushini tashkil etadi), muhandislik tarmoqlari va infratuzilma, jihozlash (FF&E), loyihalashtirish va konsalting xizmatlari, hamda ishga tushirish oldi xarajatlari (marketing, xodimlarni tayyorlash). Amaliyotda xarajatlarni oldindan rejalashtirishda, odatda, xona boshiga to‘g‘ri keladigan o‘rtacha qurilish qiymati ko‘rsatkichidan foydalaniladi, u mehmonxonaning toifasi (yulduzlar soni), joylashuvi va qo‘shimcha infratuzilmasiga (spa, konferens-zal, restoran) qarab keskin farqlanishi mumkin. Yuqori toifali shahar mehmonxonalarida bu ko‘rsatkich byudjet toifasidagi obyektlarga nisbatan bir necha barobar yuqori bo‘lishi mumkin.

Mehmonxona qurilishi loyihalarini rag‘batlantirish maqsadida O‘zbekiston hukumati bir qator davlat qo‘llab-quvvatlash choralarini joriy etgan. Xususan, amaldagi qonun hujjatlariga ko‘ra, kamida 60 xonali (3 yulduzli toifa) yoki kamida 120 xonali (4 va 5 yulduzli toifa), besh qavatdan past bo‘lmagan mehmonxonalarni belgilangan muddatga qadar foydalanishga topshirgan investorlarga davlat byudjeti hisobidan qurilish va jihozlash xarajatlarining bir qismini qoplab berish tizimi joriy etilgan — 3 yulduzli mehmonxonalar uchun har bir xona uchun 40 million so‘m, 4 va 5 yulduzli mehmonxonalar uchun har bir xona uchun 65 million so‘m miqdorida.[53] Bunday subsidiya mexanizmi loyihaning boshlang‘ich investitsiya hajmini samarali ravishda pasaytiradi va shu tariqa 8.3-paragrafda ko‘rib chiqilgan NPV ko‘rsatkichini ijobiy tomonga o‘zgartiradi. Shu bilan birga, YuNESKOning Umumjahon madaniy merosi ro‘yxatiga kiritilgan tarixiy shaharlar uchun qavatlar soniga oid talablar alohida tartibda belgilanadi, bu tarixiy shahar qiyofasini saqlab qolish bilan zamonaviy mehmonxona infratuzilmasini rivojlantirish o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlashga xizmat qiladi.

Texnik-iqtisodiy asoslash bosqichi o‘z navbatida bir necha aniq tarkibiy qismlardan iborat bo‘lib, ularning har biri loyiha qarorining sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Bozor tahlili qismida maqsadli hududdagi mavjud va rejalashtirilgan mehmonxona fondi, ularning toifalari bo‘yicha taqsimoti, shuningdek so‘nggi uch-besh yillik band bo‘lish va o‘rtacha kunlik narx dinamikasi o‘rganiladi, bu ma’lumotlar

53 https://lex.uz/uz/docs/-6549286

8.2-paragrafda ko‘rib chiqilgan RevPAR va ADR ko‘rsatkichlarini prognoz qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Joylashuv tahlili qismida transport ulanish darajasi (aeroport, temir yo‘l vokzali, asosiy turistik obyektlargacha bo‘lgan masofa), atrofdagi infratuzilma va raqobat muhiti baholanadi. Texnik tahlil qismida yer uchastkasining geologik va gidrologik xususiyatlari, muhandislik tarmoqlariga ulanish imkoniyatlari hamda qurilish me’yorlariga muvofiqlik o‘rganiladi. Nihoyat, moliyaviy tahlil qismida barcha yuqoridagi ma’lumotlar asosida pul oqimlari prognozi tuziladi va NPV, IRR kabi ko‘rsatkichlar hisoblanadi. Ushbu to‘rt yo‘nalishning har biri bo‘yicha yetarli chuqurlikda tahlil o‘tkazilmasligi, odatda, loyihaning keyingi bosqichlarida jiddiy moliyaviy va operatsion muammolarga olib kelishi mumkin.

Mehmonxona qurilishi loyihalarini amalga oshirishda qo‘llaniladigan pudratchilik modeli ham loyihaning muvaffaqiyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. An’anaviy “loyihalashtirish-tanlov-qurilish” (Design-Bid-Build) modelida loyihalashtirish va qurilish ishlari alohida-alohida pudratchilarga topshiriladi, bu investorga har bir bosqichda nazoratni saqlab qolish imkonini bersa-da, bosqichlar orasidagi vaqt yo‘qotilishiga olib kelishi mumkin. “Loyihalashtirish-qurilish” (Design-Build) modelida esa yagona pudratchi tashkilot ham loyihalashtirish, ham qurilish ishlariga javobgar bo‘ladi, bu esa loyiha muddatini qisqartiradi va loyihalashtirish hamda qurilish jamoalari o‘rtasidagi muvofiqlashtirish xarajatlarini kamaytiradi, biroq investor tomonidan sifat nazoratini kuchaytirishni talab qiladi. Yirik xalqaro mehmonxona loyihalarida, shuningdek, “muhandislik-ta’minot-qurilish” (EPC — Engineering, Procurement, Construction) shartnomalari ham qo‘llaniladi, bunda pudratchi “kalitni topshirish” (turnkey) tamoyili asosida loyihani belgilangan narx va muddatda to‘liq yakunlab topshiradi, bu investor uchun byudjet va muddat bo‘yicha risklarni sezilarli darajada pudratchiga o‘tkazadi.

Qurilish jarayonida sifat nazorati va texnik nazorat tizimini tashkil etish loyihaning yakuniy natijasiga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan yana bir muhim jihat hisoblanadi. Mustaqil texnik nazoratchi (ko‘pincha investordan alohida yollangan muhandislik kompaniyasi) qurilish materiallarining sifat sertifikatlariga muvofiqligini, ishlarning loyiha hujjatlariga va qurilish me’yorlariga (O‘zbekistonda amaldagi ShNQ — shahar-qurilish normalari va qoidalari) muvofiqligini, shuningdek xavfsizlik texnikasi talablariga rioya etilishini muntazam nazorat qiladi. O‘zbekistonning seysmik faol hududlarda joylashganligini hisobga olib,

mehmonxona binolarining seysmik chidamliligiga oid me’yoriy talablar alohida qat’iylik bilan nazorat qilinadi, chunki bu nafaqat qonuniy talab, balki mehmonlar va xodimlar xavfsizligini ta’minlashning asosiy sharti hamda mehmonxonaning uzoq muddatli sug‘urta va moliyalashtirish shartlariga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi omil hisoblanadi.

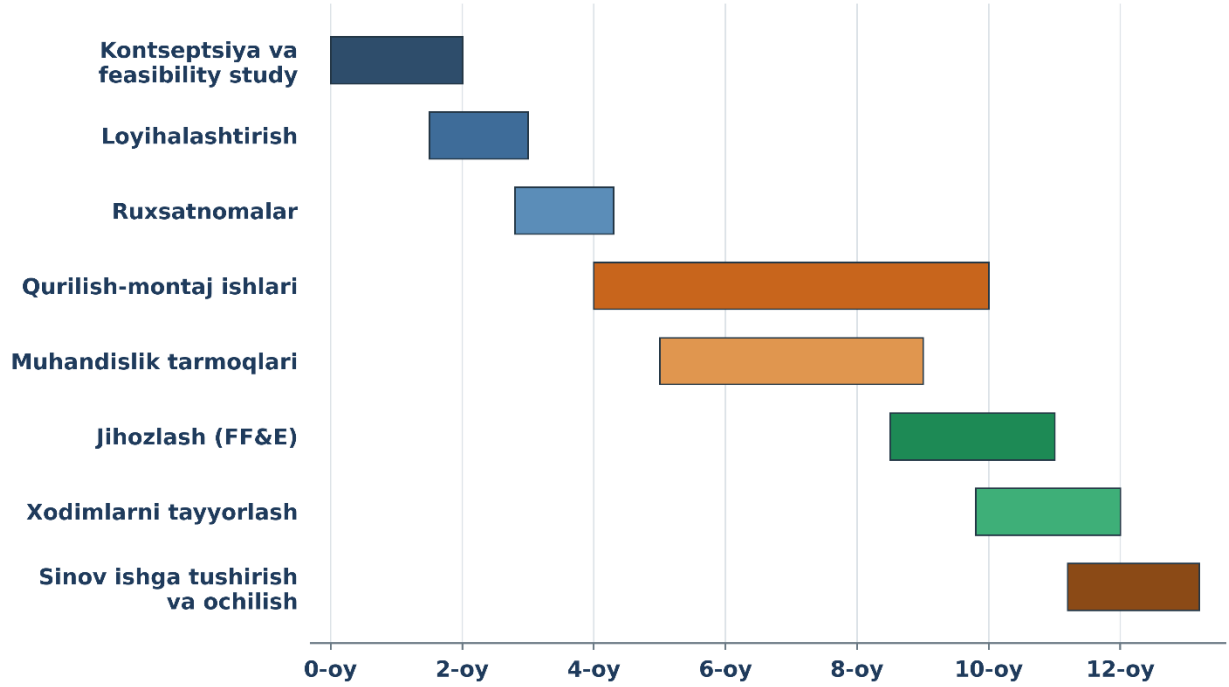
Mehmonxonani ekspluatatsiyaga topshirgandan keyingi davr uchun ham moliyaviy rejalashtirish zarur, xususan asosiy vositalarni yangilash va kapital ta’mirlash uchun mo‘ljallangan zaxira jamg‘armasini (FF&E reserve yoki CAPEX reserve) shakllantirish amaliyoti xalqaro mehmonxona menejmentida keng qo‘llaniladi. Odatda bu jamg‘arma yillik yalpi daromadning 3–5 foizi miqdorida ajratiladi va u mebel, jihozlar hamda pardozlash materiallarining tabiiy eskirishini qoplash, shuningdek har 7–10 yilda o‘tkaziladigan katta rekonstruksiya xarajatlarini moliyalashtirish uchun ishlatiladi. Bunday rejalashtirilgan rekonstruksiya davri mehmonxonaning bozordagi raqobatbardoshligini uzoq muddatda saqlab qolishning zaruriy sharti hisoblanadi, chunki mehmonlar talablari va dizayn tendensiyalari vaqt o‘tishi bilan o‘zgarib boradi, jihozlarning jismoniy eskirishi esa xizmat sifatiga va mehmonlarning qoniqish darajasiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Rekonstruksiya loyihalarining o‘ziga xos murakkabligi shundaki, ular ko‘pincha mehmonxona to‘liq yoki qisman faoliyat yuritayotgan holatda amalga oshiriladi. Bu bosqichma-bosqich rekonstruksiya rejalashtirishni talab qiladi, masalan, mehmonxonaning bir qavati yoki bir qanoti yopilib ta’mirlanayotgan paytda qolgan qismi mehmonlarga xizmat ko‘rsatishda davom etadi. Bunday yondashuv umumiy daromad yo‘qotilishini minimallashtiradi, biroq loyiha muddatini uzaytiradi va qurilish-montaj ishlarini faoliyat yuritayotgan xizmat ko‘rsatish jarayonlari bilan muvofiqlashtirish bo‘yicha qo‘shimcha logistik murakkablikni keltirib chiqaradi, jumladan shovqin va chang darajasini cheklash, mehmonlar xavfsizligini ta’minlash hamda qurilish jarayonini mehmonlar ko‘rinishidan iloji boricha yashirish choralarini ko‘rishni talab qiladi.

Yakuniy tayyorgarlik bosqichida marketing va sotish faoliyati qurilish tugashidan ancha oldin boshlanishi lozim, chunki mehmonxonaning ochilish sanasiga qadar zaxira tizimlariga (PMS, OTA platformalari) ulanish, dastlabki bron qilishlarni jalb qilish va mahalliy hamda xalqaro sayohat agentliklari bilan hamkorlik shartnomalarini tuzish yetarlicha vaqt talab qiladi. Sinov rejimida ishga tushirish davri xodimlarning amaliy tayyorgarligini sinash, operatsion jarayonlarni

sozlash va dastlabki mehmonlar fikr-mulohazalarini yig‘ish imkonini beradi, bu esa rasmiy ochilishga qadar aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish uchun qo‘shimcha imkoniyat yaratadi.

Mehmonxona qurilishi loyihalarini boshqarishda vaqt jadvalini rejalashtirish alohida ahamiyat kasb etadi, buning uchun amaliyotda Gantt diagrammalari va tanqidiy yo‘l usuli (Critical Path Method, CPM) keng qo‘llaniladi (8.4-rasm).



8.4-rasm. Mehmonxona qurilishi loyihasining Gantt sxemasi bo‘yicha bosqichlari.

Bu usullar loyihaning turli bosqichlari (loyihalashtirish, ruxsatnomalar, qurilish, jihozlash) o‘rtasidagi bog‘liqlikni vizual tarzda aks ettiradi va qaysi vazifalar loyihaning umumiy muddatiga bevosita ta’sir ko‘rsatishini aniqlash imkonini beradi. Loyiha muddatining cho‘zilishi, ayniqsa kredit resurslari hisobidan moliyalashtirilayotgan loyihalarda, qo‘shimcha foiz xarajatlari va imkoniy daromadning yo‘qotilishi tufayli loyihaning umumiy moliyaviy natijasiga sezilarli salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin, shu sababli professional loyiha menejmenti mehmonxona qurilishi sohasida alohida qadrlanadigan kompetensiya hisoblanadi.

Qurilish loyihalarida risklarni boshqarish, shuningdek, xarajatlarning belgilangan byudjetdan oshib ketishi ehtimolini oldindan hisobga olishni talab qiladi. Xalqaro amaliyotda yirik qurilish loyihalarining muhim qismi dastlabki smetadan 10–30 foizgacha oshib ketishi qayd etilgan, buning asosiy sabablari qurilish materiallari narxining o‘zgaruvchanligi,

loyiha davomida kiritiladigan o‘zgartirishlar (o‘zgartirish buyruqlari) va kutilmagan geologik yoki texnik sharoitlar hisoblanadi. Shu sababli professional smeta tuzishda, odatda, umumiy xarajatlarning 5–15 foizi miqdorida favqulodda vaziyatlar zaxirasi ko‘zda tutiladi, bu esa loyihaning moliyaviy barqarorligini ta’minlashning muhim vositasi hisoblanadi.

So‘nggi yillarda mehmonxona qurilishi va rekonstruksiyasi loyihalarida barqaror qurilish (green building) tamoyillari va xalqaro ekologik sertifikatlash tizimlari (LEED, BREEAM) tobora ko‘proq ahamiyat kasb etmoqda. Energiya samaradorligi yuqori bo‘lgan mehmonxonalar nafaqat operatsion xarajatlarni (elektr energiyasi, suv iste’moli) pasaytiradi, balki ekologik ongli sayohatchilar segmentida qo‘shimcha marketing afzalligini ham beradi. Quyosh panellari, yomg‘ir suvini yig‘ish tizimlari va energiya tejamkor konditsionerlash yechimlarini loyihalashtirish bosqichidayoq integratsiya qilish, ularni keyinchalik qo‘shish bilan solishtirganda, sezilarli darajada arzonroq va samaraliroq hisoblanadi. Bu barqaror qurilish elementlarini boshlang‘ich loyihalashtirish bosqichida hisobga olishning iqtisodiy asosliligini tasdiqlaydi.

Mehmonxona qurilishi va rekonstruksiyasi loyihalari o‘ziga xos ko‘p bosqichli, ko‘p sohaviy va yuqori kapital talab qiluvchi xususiyatga ega bo‘lib, ularning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi puxta texnik-iqtisodiy asoslash, aniq loyiha jadvali, xarajatlarni nazorat qilish tizimi hamda davlat qo‘llab-quvvatlash mexanizmlaridan oqilona foydalanishni talab qiladi. O‘zbekistonda xorijiy turistlar oqimining barqaror o‘sishi va davlat tomonidan yaratilgan qulay investitsiya sharoitlari mehmonxona qurilishi sohasini yaqin o‘n yillikning eng jozibador investitsiya yo‘nalishlaridan biriga aylantirmoqda.

8.5. Davlat-xususiy sherikligi, erkin iqtisodiy zonalar va turizm klasterlari

Turizm infratuzilmasini rivojlantirish, ayniqsa yo‘l, transport, muhandislik tarmoqlari va yirik ijtimoiy ahamiyatga ega obyektlarni qurish kabi yo‘nalishlarda, ko‘pincha davlat byudjetining yakka o‘zi yetarli bo‘lmaydi, biroq bunday infratuzilma xususiy investorlar uchun ham to‘g‘ridan-to‘g‘ri jozibador bo‘lmasligi mumkin, chunki uning tijorat daromadliligi past yoki qaytarilish muddati uzoq bo‘ladi. Aynan shunday vaziyatlarda davlat-xususiy sheriklik (Public-Private Partnership, PPP yoki DXSh) mexanizmi qo‘llaniladi. Bu davlat va xususiy sektor o‘rtasida

uzoq muddatli shartnoma asosida amalga oshiriladigan hamkorlik shakli bo‘lib, unda tomonlar resurslarni, kompetensiyalarni va risklarni birgalikda taqsimlaydi. DXSh ning an’anaviy davlat xaridlaridan asosiy farqi shundaki, xususiy sherik nafaqat obyektni qurish, balki uni keyingi yillar davomida ekspluatatsiya qilish va texnik xizmat ko‘rsatishga ham javobgar bo‘ladi, bu esa xususiy sektorni loyihaning butun hayotiy sikli davomida sifat va samaradorlikni ta’minlashga rag‘batlantiradi.

O‘zbekistonda davlat-xususiy sheriklik sohasini institutsional jihatdan mustahkamlash maqsadida “O‘zbekiston Respublikasida 2024–2030-yillarda davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2024-yil 30-avgustdagi PQ-308-son qaror qabul qilingan, unga muvofiq Iqtisodiyot va moliya vazirligi tuzilmasida “Davlat-xususiy sheriklik loyihalari markazi” loyiha ofisi tashkil etilgan, u DXSh jamg‘armasiga kelib tushayotgan mablag‘larni boshqarish va yangi loyihalarni ekspertizadan o‘tkazish vazifalarini bajaradi. DXSh loyihalarini amalga oshirish tartibi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 30-oktabrdagi 720-son qaroriga muvofiq belgilanadi. Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, 2026-yilning birinchi choragida O‘zbekistonda jami 547,2 million AQSH dollari qiymatidagi 59 ta yangi DXSh loyihasi bo‘yicha bitimlar imzolanib, rasmiy reyestrga kiritilgan, bu esa mexanizmning amaliy qo‘llanilishi tobora kengayib borayotganidan dalolat beradi. Garchi yirik amalga oshirilgan loyihalar (Toshkent–Samarqand pullik avtomobil yo‘li, Toshkent shahri issiqlik ta’minoti tizimini modernizatsiya qilish) asosan transport va kommunal infratuzilma sohalariga tegishli bo‘lsa-da, xuddi shu huquqiy va institutsional baza turizm infratuzilmasi loyihalarini — kanat yo‘llari, mehmonxona majmualari, turistik markazlarning muhandislik tarmoqlari moliyalashtirishda ham qo‘llanilmoqda.

Davlat-xususiy sheriklikning bir necha asosiy shakli mavjud bo‘lib, ular xususiy sherikning ishtirok darajasi va o‘z zimmasiga oladigan risk hajmiga qarab farqlanadi (8.5-jadval).

8.5-jadval

Davlat-xususiy sheriklikning asosiy shakllari

Shakli	Egalik huquqi	Xususiy sherik majburiyati	Qo‘llanilish sohasi
Boshqaruv shartnomasi	Davlatda qoladi	Faqat professional boshqaruv	Davlat mehmonxona/kurort obyektlari
Konsessiya	Davlatda qoladi	Mavjud obyektni ekspluatatsiya qilish	Yo‘llar, tabiiy-tarixiy hududlar

Shakli	Egalik huquqi	Xususiy sherik majburiyati	Qo‘llanilish sohasi
BOT (Build-Operate-Transfer)	Muddat oxirida davlatga o‘tadi	Qurish + vaqtinchalik ekspluatatsiya	Kanat yo‘llari, infratuzilma
BOO (Build-Own-Operate)	Xususiy sherikda qoladi	Qurish + doimiy egalik	Energetika, suv ta’minoti

Konsessiya shartnomasi bo‘yicha davlat mavjud yoki yangi quriladigan obyektni foydalanish huquqini xususiy sherikka muayyan muddatga topshiradi, xususiy sherik esa obyektni ekspluatatsiya qilish evaziga daromad oladi va davlatga kelishilgan to‘lovlarni amalga oshiradi. “Qur–ekspluatatsiya qil–topshir” (Build-Operate-Transfer, BOT) modelida xususiy sherik obyektni o‘z hisobidan quradi, kelishilgan muddat davomida ekspluatatsiya qiladi va shartnoma muddati tugagach obyektni davlatga bepul yoki oldindan kelishilgan qiymatda topshiradi. “Qur–egalik qil–ekspluatatsiya qil” (Build-Own-Operate, BOO) modelida esa obyekt xususiy sherikning mulki bo‘lib qoladi, davlatga topshirish nazarda tutilmaydi, bu ko‘proq mustaqil energetika yoki suv ta’minoti loyihalarida qo‘llaniladi. Boshqaruv shartnomasi modelida xususiy sherik obyektga egalik qilmaydi va uni qurmaydi, faqat professional boshqaruv xizmatlarini ko‘rsatadi. Bu model, xususan, davlat mulkidagi mehmonxona yoki kurort obyektlarini xalqaro mehmonxona operatorlariga boshqaruvga topshirishda keng qo‘llaniladi.

Turizm sohasida davlat-xususiy sheriklik mexanizmining qo‘llanilishi bir necha yo‘nalishda amalga oshiriladi.

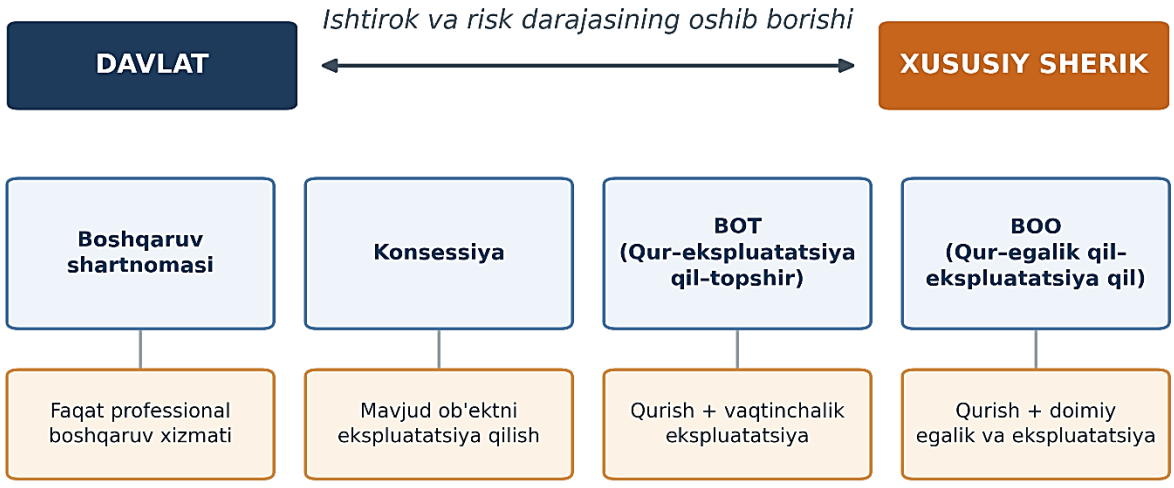
Birinchidan, davlat tomonidan tabiiy yoki tarixiy-madaniy ahamiyatga ega hududlar (milliy bog‘lar, tog‘ kurort zonalari, arxeologik obyektlar atrofi) xususiy investorlarga konsessiya asosida turizm infratuzilmasini rivojlantirish uchun berilishi mumkin, bunda davlat obyektning tabiiy va madaniy qadriyatini muhofaza qilish bo‘yicha nazoratni saqlab qoladi.

Ikkinchidan, transport infratuzilmasi — yo‘llar, kanat yo‘llari, kichik aeroportlar ko‘pincha DXSh asosida quriladi, chunki bunday obyektlar turizm oqimini ta’minlashning zaruriy sharti bo‘lsa-da, ularning o‘zi bevosita yuqori tijorat daromadliligiga ega bo‘lmasligi mumkin.

Uchinchidan, davlat mulkidagi meros obyektlari (tarixiy binolar, saroylar) ularni saqlab qolish va turistik maqsadlarda foydalanish shartlari bilan xususiy sektorga uzoq muddatli ijaraga yoki boshqaruvga berilishi

mumkin, bu esa davlat byudjetiga qo‘shimcha yuk tushirmasdan madaniy merosni saqlash va rivojlantirishning samarali usuli hisoblanadi.

DXSh loyihalarida risklarni to‘g‘ri taqsimlash mexanizmning muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Umumiy tamoyilga ko‘ra, har bir risk turi uni eng samarali boshqara oladigan tomonga yuklatilishi lozim: qurilish va texnik risklar (smetadan oshib ketish, muddatning cho‘zilishi) odatda xususiy sherik zimmasiga yuklatiladi, chunki u qurilish jarayonini bevosita nazorat qiladi, huquqiy va me’yoriy risklar (qonunchilikning o‘zgarishi, ruxsatnomalar berilishining kechikishi) ko‘pincha davlat tomonidan o‘z zimmasiga olinadi, chunki bu omillar xususiy sherik nazoratidan tashqarida; bozor riski (talabning kutilganidan past bo‘lishi) esa loyihaning tabiatiga qarab ikki tomon o‘rtasida turlicha taqsimlanishi mumkin. Ba’zi shartnomalarda davlat minimal daromad kafolatini beradi, bu xususiy sherikning bozor riskidan qisman himoyalanishini ta’minlaydi. Noto‘g‘ri risk taqsimoti, masalan, xususiy sherik nazorat qila olmaydigan risklarni unga yuklash odatda loyiha xarajatlarining sun’iy oshishiga yoki potentsial investorlarning loyihada ishtirok etishdan bosh tortishiga olib keladi.



Risk turlari: qurilish va texnik risk — xususiy sherikda; huquqiy va me'yoriy risk — davlatda; bozor riski — ikki tomon o'rtasida taqsimlanadi (masalan, minimal daromad kafolati orqali)

8.5-rasm. Davlat-xususiy sheriklik shakllari va risklarning taqsimlanish spektri.

Erkin iqtisodiy zonalar (EIZ) davlat tomonidan investitsiyalarni jalb qilishning yana bir muhim instrumenti hisoblanadi, ular muayyan geografik hududda maxsus huquqiy va soliq rejimini o‘rnatadi. EIZ rejimiga kiruvchi hududlarda faoliyat yurituvchi korxonalar, odatda, foyda solig‘i, mol-mulk solig‘i va yer solig‘idan to‘liq yoki qisman ozod

etiladi, bojxona to‘lovlari bo‘yicha yengilliklardan foydalanadi, shuningdek soddalashtirilgan ma’muriy tartib-qoidalar (bir oynali xizmat prinsipi) qo‘llaniladi. Masalan, Qoraqalpog‘iston Respublikasidagi “Nukus” erkin iqtisodiy zonasiga qo‘shimcha yer uchastkalari ajratilishi va mintaqada turizm hamda xizmatlar sohasini qo‘llab-quvvatlash maqsadida katta maydonli savdo majmualari va mehmonxona xizmatlari ko‘rsatuvchi tadbirkorlik subyektlariga 2027–2040-yillar oralig‘ida yer va mol-mulk solig‘i stavkalarini 90 foizga kamaytirish choralari ko‘zda tutilgan. Bu mintaqaviy turizm infratuzilmasini rivojlantirishga qaratilgan aniq soliq rag‘batlantirish namunasi hisoblanadi.

Turizm klasterlari konsepsiyasi geografik jihatdan yaqin joylashgan, o‘zaro bog‘liq turizm xizmatlari va ta’minlovchi tarmoqlarni (qishloq xo‘jaligi, hunarmandchilik, qurilish) bir hududda birlashtirish orqali sinergetik samara yaratishga asoslanadi. O‘zbekistonda bunga eng yorqin misol sifatida Toshkent viloyatidagi tog‘ turizmi klasterini — Chimyon, Beldersoy va Amirsoy kurort zonalarini keltirish mumkin, bu yerda davlat yo‘l va muhandislik infratuzilmasini yaratish, xususiy investorlar esa kanat yo‘llari, mehmonxonalar va tog‘-chang‘i infratuzilmani qurish orqali birgalikda yagona turistik mahsulot shakllantirmoqda. Xuddi shunday tamoyil asosida Orol dengizi mintaqasida ekologik turizm klasterini rivojlantirish rejalashtirilgan bo‘lib, u ekologik ofat hududini ilmiy-tadqiqot va ekotur turizmiga aylantirish maqsadini ko‘zlaydi. Bu esa nafaqat iqtisodiy, balki ekologik ta’lim va xalqaro hamjamiyat e’tiborini jalb qilish vazifasini ham bajaradi.

Davlat tomonidan turizm sohasini rivojlantirishning yana bir muhim yo‘nalishi — sohalararo muvofiqlashtiruvchi kengashlar tashkil etish bo‘lib, ular turizm, sport, madaniy meros, transport-logistika va raqamlashtirish sohalaridagi davlat-xususiy sheriklik loyihalarini kompleks tarzda muvofiqlashtiradi. Bunday yondashuv turizm eksportini sezilarli darajada oshirish strategik maqsadiga xizmat qiladi. Rasmiy manbalarga ko‘ra, mamlakat turistik xizmatlar eksporti 4,8 milliard dollarga yetgani va bir necha barobar oshirish rejalashtirilgan bo‘lib, bu ko‘rsatkichga erishish, o‘z navbatida, aynan davlat-xususiy sheriklik va erkin iqtisodiy zonalar mexanizmlarining samarali qo‘llanilishiga bevosita bog‘liq.

DXSh loyihalarini moliyaviy jihatdan baholashda 8.3-paragrafda ko‘rib chiqilgan NPV va IRR ko‘rsatkichlaridan tashqari, ***davlat mablag‘lari evaziga qiymat*** (Value for Money, VfM) tahlili ham qo‘llaniladi. U loyihani DXSh shaklida amalga oshirish davlat tomonidan

an’anaviy davlat xaridi yo‘li bilan amalga oshirishga nisbatan qanchalik iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini baholaydi. VfM tahlili, odatda, ikkala variant bo‘yicha loyihaning butun hayotiy sikli davomidagi diskontlangan xarajatlarini (davlat uchun) solishtirish orqali amalga oshiriladi va xususiy sektorning samaradorligi, innovatsion yechimlari hamda risklarni boshqarish qobiliyatidan kelib chiqadigan qo‘shimcha qiymatni miqdoriy jihatdan ifodalashga harakat qiladi.

Xalqaro amaliyotda turizm sohasidagi davlat-xususiy sheriklik loyihalarining moliyaviy tuzilishi, odatda, loyiha moliyalashtirishi tamoyillariga asoslanadi, bunda kredit resurslari ***maxsus maqsadli kompaniya*** (Special Purpose Vehicle, SPV) hisobiga ajratiladi va uning qaytarilishi loyihaning o‘zi generatsiya qiladigan pul oqimlari bilan ta’minlanadi, ya’ni kreditorlar xususiy sherikning boshqa aktivlariga emas, balki aynan loyihaning kelajakdagi daromadiga tayanadi. Bunday tuzilma xususiy sherikka o‘z balansidagi boshqa aktivlarni risk ostiga qo‘ymasdan yirik infratuzilma loyihasini amalga oshirish imkonini beradi, davlat uchun esa loyihaning aniq va shaffof moliyaviy tuzilmaga ega bo‘lishini ta’minlaydi. SPV tarkibiga, odatda, qurilish pudratchisi, mehmonxona operatori va moliyaviy investorlar aksiyadorlar sifatida kiradi, ularning har biri o‘z profil bo‘yicha loyihaga hissa qo‘shadi. Bu ko‘p tomonlama tuzilma xalqaro amaliyotda “konsorsium” modeli deb ham yuritiladi.

Yer resurslari bilan bog‘liq masalalar turizm sohasidagi DXSh loyihalarida alohida murakkablik kasb etadi, chunki ko‘pgina istiqbolli turizm hududlari (tog‘ etaklari, ko‘l va daryo qirg‘oqlari, tarixiy shahar markazlari) bir vaqtning o‘zida ekologik muhofaza rejimiga, qishloq xo‘jaligi mo‘ljalidagi yerlarga yoki mahalliy aholi yashash joylariga tegishli bo‘lishi mumkin. Shu sababli yirik turizm klasteri loyihalarini ishga tushirishdan oldin, odatda, hududiy bosh reja ishlab chiqiladi, unda turizm rivojlanishi uchun ajratiladigan hududlar, ekologik muhofaza zonalari va mahalliy aholi manfaatlarini hisobga oluvchi ijtimoiy kompensatsiya mexanizmlari aniq belgilanadi. Yer huquqlarini rasmiylashtirish jarayonining shaffofligi va tezkorligi, o‘z navbatida, xususiy investorlarning loyihaga bo‘lgan ishonchini shakllantiruvchi muhim omillardan biri hisoblanadi, chunki yer masalalari bo‘yicha noaniqlik yoki uzoq muddatli byurokratik to‘siqlar ko‘pincha investitsion qarorlarni qabul qilishni kechiktiradi yoki butunlay bekor qilinishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Turizm klasterlarini rivojlantirishda inson kapitali va kadrlar tayyorlash masalasi ham davlat-xususiy sheriklikning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Yangi qurilayotgan yirik kurort va mehmonxona majmualari malakali mehmonxona menejmenti, oshpazlik, gid-tarjimonlik va boshqa turizm mutaxassisliklari bo‘yicha kadrlarga yuqori talabni yuzaga keltiradi, biroq mahalliy ta’lim tizimi ba’zan bu talabni to‘liq qondira olmasligi mumkin. Shu sababli ko‘plab yirik turizm loyihalarida xususiy sherik, ayniqsa xalqaro mehmonxona operatorlari mahalliy kasb-hunar texnikumlari va oliy ta’lim muassasalari bilan hamkorlikda maxsus o‘quv dasturlari va amaliyot bazalarini tashkil etish majburiyatini o‘z zimmasiga oladi. Bu nafaqat aniq loyihaning kadrlar bilan ta’minlanishini, balki butun mintaqada turizm sohasidagi inson kapitalining uzoq muddatli rivojlanishini ham qo‘llab-quvvatlaydi. Bunday kelishuvlar, odatda, DXSh shartnomasining ijtimoiy majburiyatlar bo‘limida rasmiylashtiriladi va ularning bajarilishi loyihaning davomida muntazam monitoring qilinadi.

Xalqaro tajribada turizm sohasidagi davlat-xususiy sheriklikning muvaffaqiyatli namunalari sifatida, jumladan, Marokashning “Vision 2010/2020” turizm strategiyasi doirasida amalga oshirilgan sohil bo‘yi kurort klasterlari yoki Birlashgan Arab Amirliklarining Palm Jumeirah kabi sun’iy orol loyihalari keltiriladi, ularda davlat asosiy infratuzilmani (yo‘llar, suv ta’minoti, energiya tarmoqlari) yaratib bergan, xususiy investorlar esa mehmonxona va ko‘ngilochar obyektlarni qurish orqali umumiy turistik mahsulotni shakllantirgan. Bunday xalqaro tajribalarni o‘rganish mamlakatimiz uchun ham foydali bo‘lib, xususan bosqichma-bosqich infratuzilma rivojlantirish, aniq huquqiy kafolatlar berish va xususiy investorlar bilan uzoq muddatli, oldindan bashorat qilinadigan shartnoma munosabatlarini o‘rnatish kabi tamoyillar mahalliy kontekstga moslashtirilgan holda qo‘llanilishi mumkin.

DXSh shartnomalarining muddati, odatda, 15 yildan 30 yilgacha, ba’zi yirik infratuzilma loyihalarida esa undan ham uzoqroq davrni qamrab oladi, bu shartnomani tuzishda kelajakdagi noaniqliklarni oldindan hisobga olishni talab qiladi. Shu sababli zamonaviy DXSh shartnomalarida moslashuvchan qayta ko‘rib chiqish mexanizmlari ko‘zda tutiladi. Ular oldindan bashorat qilib bo‘lmaydigan holatlar masalan, fors major vaziyatlari, makroiqtisodiy shokllar yoki qonunchilikning tub o‘zgarishi yuz berganda shartnoma shartlarini ikki tomon kelishuvi asosida qayta ko‘rib chiqish imkonini beradi. Bunday moslashuvchanlik, bir tomondan, shartnomaning uzoq muddatli

barqarorligini ta’minlasa, ikkinchi tomondan, uni suiiste’mol qilishning oldini olish uchun aniq va shaffof protsedura talab etiladi.

Davlat-xususiy sheriklik va erkin iqtisodiy zonalar mexanizmlari turizm infratuzilmasini rivojlantirishning zamonaviy va samarali vositalari hisoblanib, ular davlat byudjetiga tushadigan yukni kamaytirgan holda xususiy sektorning moliyaviy resurslari, boshqaruv tajribasi va innovatsion salohiyatidan foydalanish imkonini beradi. O‘zbekistonda so‘nggi yillarda ushbu mexanizmlarni institutsional jihatdan mustahkamlash bo‘yicha izchil qadamlar qo‘yilmoqda, bu esa turizm klasterlarini rivojlantirish va mamlakatning umumiy turizm salohiyatini ro‘yobga chiqarish uchun qulay shart-sharoit yaratmoqda.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Moliyaviy resurslarning ichki va tashqi manbalarini tasniflang.
2. Lizingning bank kreditidan afzalliklari nimada?
3. Venchur moliyalashtirishning o‘ziga xos xususiyatlarini izohlang.
4. NPV va IRR ko‘rsatkichlarini solishtiring, qaysi biri ustunroq va nima uchun?
5. Payback muddati usulining asosiy kamchiligi nimada?
6. Diskontlash stavkasini tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?
7. Mehmonxona qurilishi loyihasining asosiy bosqichlarini sanab bering.
8. Davlat-xususiy sheriklikning qanday shakllari mavjud?
9. PPP loyihalarida risklar tomonlar o‘rtasida qanday taqsimlanadi?
10. O‘zbekistonning turizm investitsiya salohiyatini baholang.

IX BOB. TADBIRKORLIKDA TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH

Tayanch so‘z va iboralar: *Tavakkalchilik (risk); Moliyaviy risk; Operatsion risk; Dispersiya; Standart chetlanish; Variatsiya koeffitsienti; Diversifikatsiya; Xedjing; Krizis-menejment; Biznes uzluksizligi rejasi (BCP).*

9.1. Tavakkalchilik turlari va uni baholash usullari

Har qanday tadbirkor kelajakni aniq bilmagan holda qaror qabul qiladi. Ish qanday yakunlanishini oldindan hech kim kafolatlay olmaydi. Ana shu noaniqlik tavakkalchilik, ya’ni risk deb ataladi.

Tavakkalchilik(Risk) — bu natijaning kutilgandan boshqacha chiqish ehtimoli. Ko‘pchilik riskni faqat zarar deb tushunadi, aslida esa natija kutilganidan yaxshiroq ham chiqishi mumkin. Shuning uchun risk bu “albatta yo‘qotish” emas, balki “aniq bilmaslik” degani.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida risk boshqa sohalarga qaraganda yuqori. Buning uchta sababi bor: bu soha mavsumga bog‘liq, xorijiy sayyohlar oqimiga bog‘liq va tashqi voqealarga juda tez ta’sirlanadi.

Risklarni kelib chiqish manbaiga qarab bir necha turga ajratish qabul qilingan (9.1-jadval).

9.1-jadval

Tadbirkorlik riskining asosiy turlari

Risk turi	Nimani anglatadi	Turizmdagi misol
Moliyaviy risk	Pul bilan bog‘liq muammolar: kredit, valyuta kursi, to‘lov qobiliyati	Xorijiy valyutada olingan kredit qimmatlashib ketishi
Operatsion risk	Kundalik ishdagi nosozlik yoki xato	Bron qilish tizimining ishdan chiqishi
Bozor riski	Talab va raqobatning o‘zgarishi	Yaqin atrofda yangi mehmonxona ochilishi
Strategik risk	Uzoq muddatga mo‘ljallangan noto‘g‘ri qaror	Mijozlarning noto‘g‘ri guruhini tanlash
Huquqiy risk	Qonun yoki shartnoma shartlarining o‘zgarishi	Soliq yoki litsenziya tartibining o‘zgarishi

Risk turi	Nimani anglatadi	Turizmdagi misol
Mavsumiy risk	Talabning yil davomida keskin o‘zgarishi	Qishki kurortning yozda bo‘sh turishi
Tabiiy va epidemiologik risk	Tabiiy ofatlar va kasallik tarqalishi	Parvozlarning to‘xtatilishi
Geosiyosiy risk	Mintaqadagi siyosiy beqarorlik	Chegaralarning yopilishi, viza cheklovlari

Bu risklardan uchtasi turizm uchun ayniqsa muhim. Mavsumiy risk deyarli har bir mehmonxonaga taalluqli: yozda to‘la, qishda bo‘sh turadigan kurort shu riskning yorqin misoli. Tabiiy va epidemiologik risk so‘nggi yillarda kuchaydi, pandemiya davrida sayohatlar butunlay to‘xtab qolgani buni ko‘rsatdi. Geosiyosiy risk esa korxonaga bog‘liq bo‘lmagan holda, chegara yopilishi yoki viza cheklovlari orqali sayyohlar oqimini kamaytiradi.

Riskni baholashning ikki xil usuli bor: ***sifat*** usuli va ***miqdor*** usuli.

Sifat usulida risk “yuqori”, “o‘rta” yoki “past” deb baholanadi. Bunda ekspertlar fikri so‘raladi yoki risk-matritsasi tuziladi. **Risk-matritsasi** — bu oddiy jadval bo‘lib, unda har bir risk ikki mezon bo‘yicha joylashtiriladi, u qanchalik tez-tez yuz beradi va yuz bersa qanchalik katta zarar keltiradi. Bu usul sodda va tez, lekin baho ekspertning shaxsiy fikriga bog‘liq bo‘lib qoladi.

Miqdor usulida esa risk aniq son bilan o‘lchanadi. Buning uchun uchta ko‘rsatkich ishlatiladi: ***kutilgan qiymat, standart chetlanish va variatsiya koeffitsienti***. Ularni ketma-ket ko‘rib chiqamiz.

Kutilgan qiymat: “o‘rtacha qancha bo‘ladi”

Kelajakdagi foyda bitta aniq son emas. Odatda bir necha variant bo‘ladi va har birining o‘z ehtimoli mavjud. Kutilgan qiymat shu variantlarning o‘rtachasini ko‘rsatadi, lekin oddiy o‘rtacha emas, har bir variant o‘z ehtimoli bilan hisobga olinadi (9.1-formula).

$$E(X) = \sum_{i=1}^{n} x_i \cdot p_i \qquad (9.1)$$

Bu yerda x — mumkin bo‘lgan natija (masalan, foyda), p — o‘sha natijaning yuz berish ehtimoli. Amalda hisoblash juda oddiy: har bir natijani o‘z ehtimoliga ko‘paytiramiz va chiqqan sonlarni qo‘shamiz.

Misol. Mehmonxona yaxshi mavsumda 4 mlrd so‘m foyda kutmoqda, bunday bo‘lish ehtimoli 0,6. Yomon mavsumda esa 1 mlrd

so‘m, ehtimoli 0,4. Kutilgan foyda: 4 × 0,6 + 1 × 0,4 = 2,8 mlrd so‘m. Bu bir necha yil davomida o‘rtacha olinadigan foyda.

Standart chetlanish: “natija qanchalik tebranadi”

Faqat o‘rtacha sonni bilish yetarli emas. Ikki loyihaning kutilgan foydasi bir xil bo‘lishi mumkin, lekin biri har yili barqaror daromad beradi, ikkinchisi esa goh ko‘p, goh kam. Ana shu tebranishni o‘lchash kerak. Buning uchun avval dispersiya hisoblanadi (9.2-formula). Dispersiya har bir natija o‘rtachadan qancha uzoqligini topadi, bu farqni kvadratga ko‘taradi va ehtimollik bo‘yicha jamlaydi.

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^{n} p_i \cdot (x_i - E(X))^2 \qquad (9.2)$$

Kvadratga ko‘tarish nima uchun kerak? Chunki chetlanishlar musbat ham, manfiy ham bo‘ladi va oddiy qo‘shilganda bir-birini yo‘qotib yuboradi. Lekin kvadratga ko‘targandan keyin natija “kvadrat so‘m”da chiqadi va uni tushunish qiyin bo‘ladi.

Shuning uchun dispersiyadan kvadrat ildiz olinadi. Natija standart chetlanish deb ataladi (9.3-formula) va u oddiy so‘mda ifodalanadi.

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \qquad (9.3)$$

Qoida oddiy: standart chetlanish qancha katta bo‘lsa, natijani oldindan aytish shuncha qiyin, ya’ni risk shuncha yuqori.

Variatsiya koeffitsienti: “har bir so‘m foydaga qancha risk”

Standart chetlanish oddiy son bo‘lgani uchun turli hajmdagi loyihalarni solishtirishga to‘g‘ridan-to‘g‘ri yaramaydi. Misol uchun, ikki loyihaning standart chetlanishi bir xil — 500 mln so‘m. Lekin birinchisining kutilgan foydasi 2 mlrd, ikkinchisiniki 10 mlrd so‘m. Ko‘rinib turibdiki, birinchi loyiha uchun bu tebranish ancha jiddiy.

Bu muammoni variatsiya koeffitsienti hal qiladi. U riskni foydaga bo‘ladi, ya’ni riskni foyda bilan taqqoslaydi (9.4-formula).

$$CV = \frac{\sigma}{E(X)} \qquad (9.4)$$

Oddiy qilib aytganda, bu ko‘rsatkich “har bir so‘m foyda uchun qancha risk bor” degan savolga javob beradi. U qancha past bo‘lsa, loyiha shuncha yaxshi. Aynan shu ko‘rsatkich yordamida katta va kichik loyihalarni adolatli taqqoslash mumkin.

Amaliy misol: Ikkita turistik loyiha ko‘rib chiqilmoqda: yangi mehmonxona qurish (loyiha A) va mavjud mehmonxonani ta’mirlash (loyiha B). Ularning ko‘rsatkichlari 9.2-jadvalda berilgan.

9.2-jadval

Ikki investitsion loyihaning risk ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Loyiha A	Loyiha B	Xulosa
Kutilgan yillik foyda	3,0 mlrd so‘m	1,5 mlrd so‘m	A ikki barobar ko‘p
Standart chetlanish (σ)	1,2 mlrd so‘m	0,45 mlrd so‘m	A ko‘proq tebranadi
Variatsiya koeffitsienti (CV)	0,40	0,30	B xavfsizroq

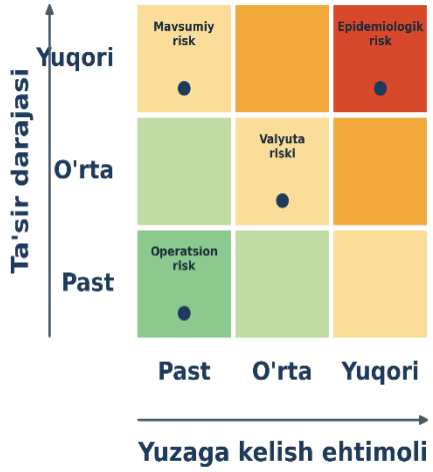
Hisob juda oddiy. Loyiha A uchun: 1,2 / 3,0 = 0,40. Loyiha B uchun: 0,45 / 1,5 = 0,30.

Natija qiziq. Loyiha A ko‘proq foyda va’da qiladi, lekin uning har bir so‘m foydasiga to‘g‘ri keladigan riski yuqoriroq. Demak, nisbiy jihatdan loyiha B xavfsizroq. Faqat foyda summasiga qarab bunday xulosaga kelib bo‘lmasdi.

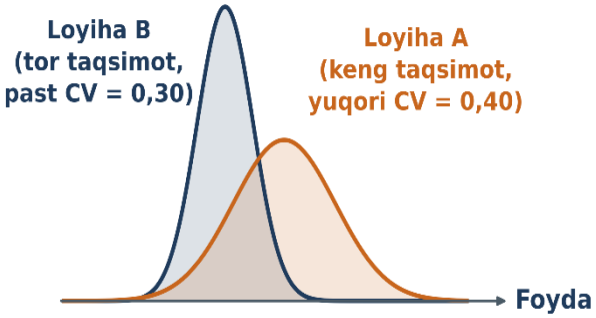
Xuddi shu mantiq mehmonxonaning ichki qarorlarida ham ishlaydi. Masalan, standart xonalar barqaror, lekin kam daromad beradi (CV = 0,15). Premium xonalar ko‘proq daromad beradi, lekin daromad ancha tebranuvchan (CV = 0,55). Shu ma’lumotga tayanib, mehmonxona qancha xona standart, qancha xona premium toifada bo‘lishini rejalashtiradi.

Amaliyotda yana ikkita ko‘rsatkich uchraydi. Korrelyatsiya koeffitsienti ikki daromad oqimi bir-biriga qanchalik bog‘liqligini o‘lchaydi va uni portfelni diversifikatsiya qilishda ishlatiladi. Xavf ostidagi qiymat (VaR) esa eng yomon holatda qancha yo‘qotish bo‘lishi mumkinligini ko‘rsatadi.

Miqdor usulining bitta sharti bor: yetarli tarixiy ma’lumot bo‘lishi kerak. Yangi ochilgan korxonada bunday ma’lumot bo‘lmaydi. Bunday holda o‘xshash loyihalarning yoki soha bo‘yicha o‘rtacha ko‘rsatkichlar asos qilib olinadi. Shuni ham unutmaslik kerakki, o‘tmish ma’lumotlari kelajakni har doim ham to‘g‘ri ko‘rsatavermaydi.



(a) Sifat baholash: risk-matritsasi



(b) Miqdoriy baholash: ehtimollik taqsimoti

9.1-rasm. Riskni sifat (risk-matritsasi) va miqdor (ehtimollik taqsimoti) usullarida baholash.

Agar bir vaqtning o‘zida bir necha noaniq omil ta’sir qilsa, Monte-Karlo simulyatsiyasi qo‘llaniladi. Bu usulda kompyuter asosiy noaniq parametrlarni — band bo‘lish darajasi, xarajatlar, valyuta kursi minglab marta tasodifiy variantlarda hisoblab chiqadi. Natijada “loyiha 72 foiz ehtimol bilan foydali bo‘ladi” degan aniq xulosa olinadi.

Riskni bir marta baholab qo‘yib bo‘lmaydi. Bu doimiy takrorlanadigan sikl bo‘lib, to‘rt bosqichdan iborat: risklarni aniqlash, ularni baholash, boshqarish strategiyasini tanlash va natijalarni kuzatib borish. Vaziyat o‘zgarsa, strategiya qayta ko‘rib chiqiladi.

Aniqlash bosqichida barcha bo‘limlar ishtirokida risklar reyestri tuziladi. Bu ro‘yxatda har bir risk bo‘yicha uchta narsa yoziladi: u nima sababdan kelib chiqadi, qanchalik katta zarar keltirishi mumkin va uni kim nazorat qiladi.

Risklarni to‘g‘ri turlarga ajratish va ularni kutilgan qiymat, standart chetlanish hamda variatsiya koeffitsienti orqali o‘lchash samarali risk boshqaruvining asosidir. Sifat va miqdor usullari birga qo‘llanilganda korxona rahbariyati risklarni nafaqat ko‘radi, balki ularni muhimlik darajasi bo‘yicha tartiblab, boshqaruv strategiyalarini asosli tanlay oladi.

9.2. Tavakkalchilikni boshqarish strategiyalari: diversifikatsiya, sug‘urta, xedjing

Xalqaro amaliyotda risklarga nisbatan to‘rtta asosiy strategik yondashuv mavjud:

riskdan qochish (avoidance) — riskli faoliyatni butunlay amalga oshirmaslik;

riskni qabul qilish (retention) — kichik yoki iqtisodiy jihatdan riskni boshqarish xarajati oʻzini oqlamaydigan risklarni ongli ravishda oʻz zimmasiga olish;

riskni kamaytirish (reduction) — riskning yuzaga kelish ehtimoli yoki uning ta'sir darajasini pasaytiruvchi ichki chora-tadbirlar;

va ***riskni uzatish*** (transfer) — riskni sugʻurta yoki moliyaviy hosila vositalar orqali uchinchi tomonga oʻtkazish.[54]

Ushbu paragrafda amaliyotda eng keng qoʻllaniladigan uchta konkret vosita — diversifikatsiya, sugʻurta va xedjing batafsil koʻrib chiqiladi, ular navbati bilan riskni kamaytirish va riskni uzatish strategiyalarining amaliy koʻrinishlari hisoblanadi.

Diversifikatsiya — korxona faoliyatini, mahsulot yoki xizmatlar portfelini, mijozlar bazasini yoki geografik joylashuvni bir-biriga past yoki manfiy korrelyatsiyaga ega boʻlgan yoʻnalishlarga taqsimlash orqali umumiy portfel riskini kamaytirish strategiyasi. Diversifikatsiyaning nazariy asosi zamonaviy portfel nazariyasida (Modern Portfolio Theory) yotadi, unga koʻra ikki yoki undan ortiq aktivning kombinatsiyasidan tashkil topgan portfelning umumiy riski (standart chetlanishi) alohida aktivlar riskining oddiy oʻrtacha qiymatidan past boʻlishi mumkin, agar ushbu aktivlar oʻrtasidagi korrelyatsiya koeffitsienti birdan kichik boʻlsa. Boshqacha aytganda, agar bir aktivning daromadi pasayganda ikkinchisining daromadi barqaror qolsa yoki hatto oshsa, ularning birgalikdagi portfeli har bir aktivga alohida investitsiya kiritishga nisbatan barqarorroq umumiy natija beradi.

Zamonaviy portfel nazariyasi (ZPN) — bu muayyan umumiy tavakkalchilik darajasida kutilayotgan daromadni maksimallashtiradigan aktivlar portfelini shakllantirish uchun qoʻllanadigan matematik modeldir. Amerikalik iqtisodchi Garri Markovits ushbu nazariyani ilk bor 1952-yilda "Journal of Finance" jurnalida chop etilgan "Portfel tanlovi" nomli maqolasida ishlab chiqqan. Keyinchalik u zamonaviy portfel nazariyasi boʻyicha qilgan ishlari uchun Nobel mukofotiga sazovor boʻlgan.

Portfelga sarmoya kiritish nazariyasining asosiy gʻoyasi diversifikatsiyadir. Aksariyat sarmoyalar yo yuqori tavakkalchilik va yuqori daromad, yoki past tavakkalchilik va past daromad bilan

54 https://skillsforafrica.org/uz/course/risk-response-strategies-training-course-mastering-mitigation-transfer-acceptance-and-avoidance

tavsiflanadi. Markovitsning ta’kidlashicha, investorlar tavakkalchilikka bardoshliligini individual baholash asosida ushbu ikki yondashuvning optimal uyg‘unligini tanlab, eng yaxshi natijalarga erishishi mumkin.[55]

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida diversifikatsiya bir necha yo‘nalishda amalga oshirilishi mumkin. ***Mahsulot diversifikatsiyasi*** — mehmonxona yoki turoperator kompaniyasining faqat bitta xizmat turiga (masalan, faqat yozgi plyaj dam olishi) emas, balki bir nechta o‘zaro to‘ldiruvchi xizmat turlariga (biznes-turizm, MICE-turizm, ekoturizm, davolash-sog‘lomlashtirish turizmi) yo‘naltirilishi. ***Geografik diversifikatsiya*** — bir nechta mintaqa yoki mamlakatlardan kelgan turistlarni jalb qilishga qaratilgan marketing strategiyasi bo‘lib, u muayyan bitta bozordagi (masalan, bitta mamlakatdan kelgan turistlar oqimidagi) inqiroz yoki chegara yopilishi natijasida yuzaga keladigan riskni kamaytiradi. ***Mavsumiy diversifikatsiya*** — yuqori va past mavsum o‘rtasidagi daromad tafovutini yumshatish maqsadida, past mavsumda alternativ mijozlar segmentlarini (masalan, qishki oylarda konferensiya va korporativ tadbirlar) jalb qilishga qaratilgan chora-tadbirlar. Mijozlar bazasi diversifikatsiyasi esa bitta yirik korporativ mijoz yoki bitta turoperator orqali kelayotgan turistlar ulushining haddan tashqari yuqori bo‘lishining oldini olishga qaratilgan bo‘lib, bunday holatlarda bitta yirik mijozning shartnomani bekor qilishi korxona daromadiga nomutanosib darajada katta zarar yetkazishi mumkin.

Sug‘urta — muayyan risk turini oldindan belgilangan sug‘urta mukofoti evaziga sug‘urta kompaniyasiga uzatish mexanizmi bo‘lib, u riskni uzatish strategiyasining eng keng tarqalgan va institutsionallashgan shakli hisoblanadi. Sug‘urta shartnomasi asosida sug‘urtalovchi (sug‘urta kompaniyasi) sug‘urta hodisasi (masalan, yong‘in, tabiiy ofat, uchinchi shaxslar oldidagi javobgarlik) yuz berganda, sug‘urta qildiruvchiga oldindan kelishilgan shartlar asosida moliyaviy kompensatsiya to‘lashni o‘z zimmasiga oladi. Mehmonxona va turizm korxonalari uchun bir necha turdagi sug‘urta polislari alohida ahamiyat kasb etadi:

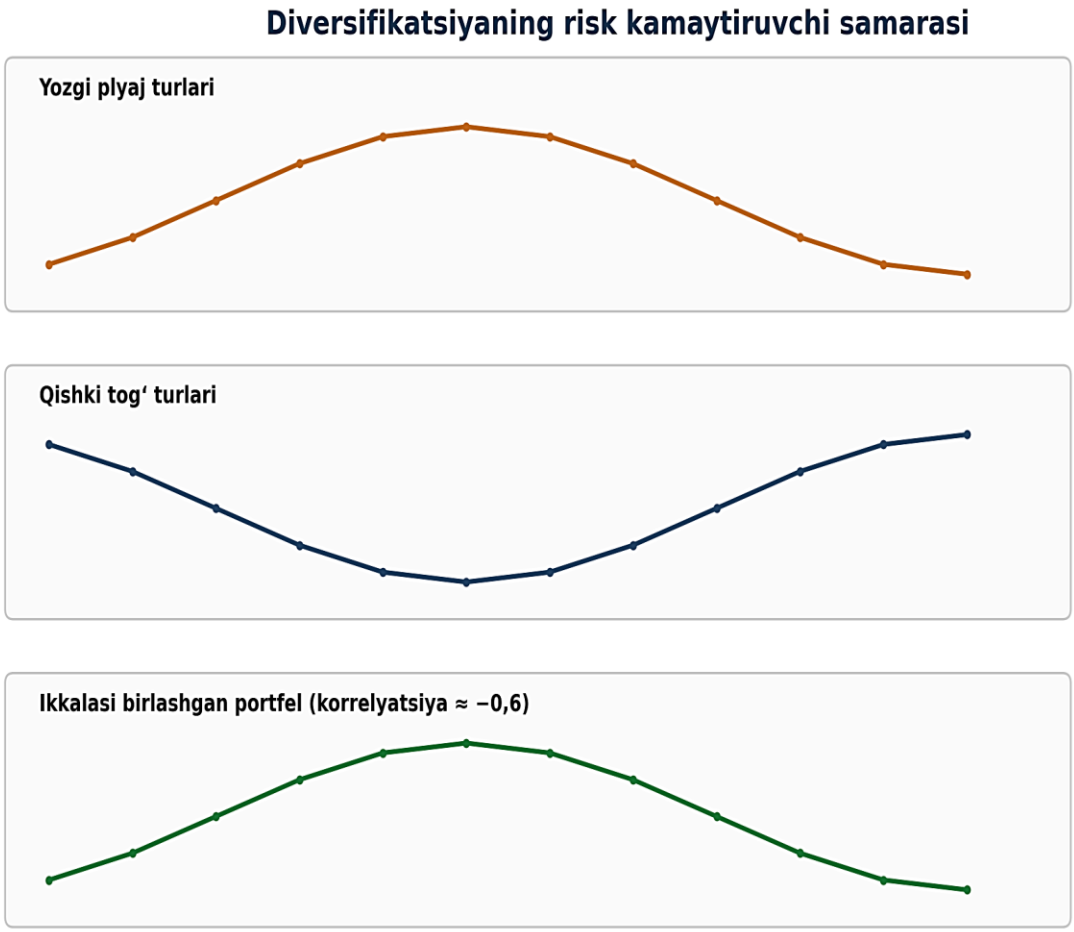
mol-mulk sug‘urtasi (bino, jihozlar, inventarni yong‘in, suv toshqini va boshqa fizik zararlardan himoya qiladi);

fuqarolik javobgarligi sug‘urtasi (mehmonlar yoki uchinchi shaxslarga yetkazilgan zarar uchun javobgarlikni qoplaydi);

ish faoliyatini to‘xtatish sug‘urtasi (business interruption insurance, favqulodda vaziyat natijasida faoliyat to‘xtab qolganda yo‘qotilgan daromadni qoplaydi)

55 https://www.investopedia.com/terms/m/modernportfoliotheory.asp

sayohatchilar sug‘urtasi (turoperatorlar tomonidan mijozlarga taklif etiladigan, sayohat davomidagi tibbiy va boshqa kutilmagan xarajatlarni qoplovchi polis).



9.2-rasm. Manfiy korrelyatsiyaga ega segmentlarni birlashtirish orqali daromad tebranishini kamaytirish

Sug‘urta mexanizmining iqtisodiy mohiyati ***katta sonlar qonuniga*** (law of large numbers) asoslanadi. U taxminiy xatarlarni hisoblash va ularga aniqlik kiritish uchun qo‘llanadi. Masalan, sug‘urta kompaniyasi mijozlardan avtomobil sug‘urtasi uchun qancha haq undirishni baholamoqda. Agar kompaniyada ma’lumotlar to‘plami kichik bo‘lsa, u tegishli xatar profillarini to‘g‘ri aniqlay olmaydi. Kompaniya ma’lumotlarni to‘plagani sari katta sonlar qonuniga duch keladi. Tez orada yosh erkak haydovchilar avariyalarning eng ko‘p sababchisi bo‘lishi ma’lum bo‘lishi mumkin. Kattaroq tanlanma yo‘l-transport hodisalarini yanada to‘liqroq aks ettiradi va sug‘urta kompaniyasi tegishli sug‘urta mukofotlari bo‘yicha aniqroq xulosalar chiqara oladi. Shuningdek, katta sonlar qonuni sug‘urta kompaniyalariga qaysi xususiyatlar yuqoriroq xatarni yuzaga keltirishini tahlil qilish orqali

sug‘urta mukofotlarini baholash mezonlariga sezilarli darajada aniqlik kiritish imkonini beradi.[56]

Sug‘urta kompaniyasi ko‘plab mijozlardan yig‘ilgan mukofotlar hisobidan umumiy risk fondini shakllantiradi va statistik jihatdan bashorat qilinadigan miqdordagi da’volarni ushbu fond hisobidan qoplaydi, bu esa har bir alohida sug‘urta qildiruvchi uchun oldindan bashorat qilib bo‘lmaydigan yirik yo‘qotishni oldindan belgilangan, nisbatan kichik va barqaror xarajatga (sug‘urta mukofotiga) aylantiradi. Biroq sug‘urta barcha risk turlarini bir xil samaradorlik bilan qopla olmaydi, ayniqsa keng ko‘lamli va o‘zaro bog‘liq risklar, masalan pandemiya natijasida butun sohaning bir vaqtning o‘zida faoliyatni to‘xtatishi, sug‘urta kompaniyalari uchun ham katta moliyaviy yuk yaratadi, bu sababli ko‘plab standart “ish faoliyatini to‘xtatish” sug‘urta polislarida pandemiya va epidemiyalar alohida istisno sifatida ko‘rsatiladi yoki ular uchun sezilarli darajada yuqori mukofot talab qilinadi, bu masala krizis-menejment kontekstida yanada batafsil ko‘rib chiqiladi.

Xedjing — moliyaviy hosila vositalar (derivativlar) — forvard, fyuchers, optsion va svop shartnomalari yordamida muayyan moliyaviy risk turini (odatda valyuta yoki foiz stavkasi riski) qoplash strategiyasi. Xedjingning sug‘urtadan asosiy farqi shundaki, u faqat sof moliyaviy bozor risklarini qamrab oladi va, sug‘urtadan farqli o‘laroq, odatda ikki tomonlama xarakterga ega — xedjing operatsiyasi bir yo‘nalishdagi yo‘qotishni boshqa yo‘nalishdagi yutuq bilan muvozanatlashtiradi, umumiy natijani "muzlatib" qo‘yadi, hatto agar bozor sharoiti sug‘urta qildiruvchi foydasiga o‘zgargan taqdirda ham.

Derivativlar - bu qiymati aksiyalar, obligatsiyalar, tovarlar yoki valyuta kabi asosiy aktivning qiymatiga bog‘liq bo‘lgan moliyaviy vositalardir. Ular ushbu aktivni kelgusida oldindan belgilangan narxda sotish va sotib olish uchun ikki tomon o‘rtasida tuziladigan shartnomada ifodalanadi. Derivativlarga fyucherslar, opsionlar va svoplar misol bo‘ladi.

Forvard — aktivni kelgusida oldindan belgilangan narxda sotib olish yoki sotish bo‘yicha birjadan tashqari shartnoma. Fyuchersdan farqli o‘laroq, u tomonlar o‘rtasida to‘g‘ridan-to‘g‘ri tuziladi, bitim shartlarini erkin kelishib olish imkonini beradi, kamroq likvidli, asosan biznes risklarini kamaytirish uchun ishlatiladi va ijro muddatidan oldin yopilishi mumkin emas.

56 https://www.investopedia.com/terms/l/lawoflargenumbers.asp

Fyucherslar - tomonlar kelgusida qat'iy belgilangan narxda biror-bir aktivni sotib olish/sotish to‘g‘risida kelishib oladigan shartnomalar shunday nomlanadi. Fyucherslar birjada sotiladi. Asosiy aktiv sifatida har qanday narsa bo‘lishi mumkin. Bular xomashyo tovarlari, kompaniyalarning aksiyalari, qishloq xo‘jaligi tovarlari. Birjalarda aksiyalar, valyutalar, birja indekslari bo‘yicha fyucherslar muomalada bo‘ladi. Ularning hajmi standartlashtirilgan. Bitta aktivga ko‘plab fyuchers shartnomalari, masalan, hajmi bo‘yicha farq qiladigan oddiy, mikro va mini fyuchers shartnomalari savdo qilinishi mumkin. Shuningdek, bitta aktiv uchun turli birjalarda turli fyucherslar yaratilishi mumkin.

Opsionlar fyucherslarga qaraganda ancha moslashuvchan vositadir. Fyucherslarda shartnoma egasi majburiyatni bajarishi shart bo‘lsa, opsionlarda undan voz kechishi mumkin. Bu esa opsionlarni moslashuvchanroq, biroq ayni paytda derivativlarning murakkabroq turiga aylantiradi. U xedjirlashda qo‘llanilishi, treydingda esa tartibga solinadigan tavakkalchilikka ega murakkab sintetik konstruksiyalarni yaratish imkonini beradi.

Svop — bu aktivlarni (valyuta, aksiyalar, to‘lovlar va b.) ayirboshlash bo‘yicha birjadan tashqari tuziladigan kelishuvdir. U xatarlarni xejirlash, investitsion cheklovlarni chetlab o‘tish hamda qarz mablag‘larini jalb qilish xarajatlarini kamaytirish uchun qo‘llanadi.[57]

Turizm sohasida xedjing, xususan, xalqaro operatsiyalarga faol jalb qilingan yirik turoperatorlar va mehmonxona zanjirlari uchun dolzarb hisoblanadi, chunki ular ko‘pincha xorijiy valyutada daromad oladi yoki xarajat qiladi, milliy valyutada esa hisobot yuritadi.

Valyuta forward shartnomasi — kelajakdagi muayyan sanada, oldindan kelishilgan valyuta kursi bo‘yicha, muayyan miqdordagi valyutani sotib olish yoki sotish majburiyatini o‘z ichiga olgan shartnoma bo‘lib, u kelajakdagi valyuta oqimining aniq qiymatini bugungi kunda “qulflab qo‘yish” imkonini beradi. Masalan, agar tur operator kompaniyasi olti oydan keyin xorijiy mehmonxonalarga dollar hisobida to‘lov amalga oshirishi kutilayotgan bo‘lsa, u bugun forward shartnomasi tuzib, olti oydan keyingi kursni oldindan belgilab qo‘yishi mumkin, bu kompaniyani ushbu davrda dollar kursi kutilmaganda oshib ketishi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan qo‘shimcha xarajatlardan himoya qiladi. Valyuta optsioni esa forward shartnomasidan farqli o‘laroq, egasiga kelajakda muayyan kursda valyuta sotib olish yoki sotish

57 https://equity.today/torgovlya-derivativami.html

huquqini beradi, lekin majburiyatini yuklamaydi. bu, ma’lum bir mukofot (optsion narxi) evaziga, kompaniyaga noqulay kurs harakatidan himoyalanish bilan birga, qulay kurs harakatidan foyda ko‘rish imkoniyatini ham saqlab qolish imkonini beradi, bu esa optsionni forward shartnomasiga nisbatan moslashuvchanroq, biroq qimmatroq xedjing vositasiga aylantiradi.

Amaliyotda korxonalar ko‘pincha tabiiy xedjing strategiyasidan ham foydalanadilar, bu moliyaviy hosila vositalarni jalb qilmasdan, operatsion qarorlar orqali valyuta yoki boshqa risklarni muvozanatlashtirishga asoslanadi. Masalan, agar mehmonxona xorijiy valyutada daromad olsa (xalqaro mehmonlardan), u o‘zining xorijiy valyutadagi xarajatlarini (masalan, import qilinadigan jihozlar uchun kreditni ham xuddi shu valyutada olish orqali) muvofiqlashtirishi mumkin. Bu valyuta tushumlari va xarajatlari o‘rtasida tabiiy muvozanat yaratadi va qo‘shimcha moliyaviy hosila vositalarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytiradi. Tabiiy xedjing, odatda, moliyaviy hosila vositalarga nisbatan arzonroq va soddaroq hisoblanadi, biroq u faqat operatsion tuzilma buning imkonini bergan hollarda qo‘llanilishi mumkin.

Diversifikatsiyaning miqdoriy samarasini 9.1-paragrafda ko‘rib chiqilgan korrelyatsiya koeffitsienti tushunchasi orqali yanada aniqroq tushuntirish mumkin. Faraz qilaylik, turizm kompaniyasi ikkita segmentda faoliyat yuritadi — yozgi plyaj turlari va qishki tog‘ turlari va ularning daromadliligi o‘rtasidagi korrelyatsiya koeffitsienti manfiy (masalan, −0,6) bo‘lsin, chunki qishki oylarda plyaj turlariga talab pasayganda, tog‘ turlariga talab aksincha oshadi. Bunday holda ikkala segmentni birlashtirgan umumiy portfelning standart chetlanishi har bir segmentning alohida standart chetlanishidan sezilarli darajada past bo‘ladi, chunki bir segmentdagi pasayish ikkinchisidagi o‘sish bilan qisman muvozanatlashadi. Aksincha, agar kompaniya ikkita segmentda ham (masalan, ikkita turli plyaj kurortida) faoliyat yuritsa va ular orasidagi korrelyatsiya yuqori musbat (masalan, +0,8) bo‘lsa, diversifikatsiyaning risk kamaytiruvchi samarasi deyarli sezilmaydi, chunki ikkala segment bir xil tashqi omillar (masalan, umumiy iqtisodiy tsikl yoki iqlim sharoiti) ta’sirida bir vaqtning o‘zida pasayadi yoki o‘sadi. Bu, aynan, nima uchun samarali diversifikatsiya strategiyasi shunchaki “bir nechta yo‘nalishga ega bo‘lish” emas, balki ongli ravishda past yoki manfiy korrelyatsiyaga ega segmentlarni tanlashga asoslanishi kerakligini ko‘rsatadi.

Yirik xalqaro mehmonxona va turizm korporatsiyalari sug‘urta xarajatlarini optimallashtirish maqsadida, ba’zan, ***o‘z-o‘zini sug‘urtalash*** (self-insurance) yoki ***keptiv sug‘urta kompaniyasi*** (captive insurance company) tashkil etish strategiyasidan foydalanadilar.

Keptiv sug‘urta (Captive Insurance) — asosan yirik xoldinglar va xalqaro guruhlar tomonidan qo‘llaniladigan risklarni boshqarishning murakkab vositasidir. Bu o‘zida sho‘ba sug‘urta kompaniyasini (keptiv) tashkil etishni nazarda tutadi, uning asosiy maqsadi esa bosh kompaniyalar guruhining xatarlarini sug‘urtalashdan iborat.[58]

Keptiv sug‘urta kompaniyasi yirik korporatsiyalarga bozordagi standart sug‘urta polislariga nisbatan ko‘proq moslashtirilgan yopilish shartlarini shakllantirish, sug‘urta mukofotlarini ichki nazorat qilish hamda uzoq muddatda umumiy sug‘urta xarajatlarini pasaytirish imkonini beradi. Biroq keptiv sug‘urta kompaniyasini tashkil etish va boshqarish sezilarli boshlang‘ich kapital va maxsus ekspertiza talab qilganligi sababli, bu strategiya, odatda, faqat yetarlicha yirik hajmdagi va diversifikatsiyalashgan risk portfeliga ega bo‘lgan xalqaro mehmonxona zanjirlari va turizm korporatsiyalari uchun iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bundan tashqari, sug‘urta kompaniyalarining o‘zlari ham o‘z risklarini yanada kengroq xalqaro bozorga taqsimlash maqsadida qayta sug‘urta shartnomalaridan foydalanadilar, bu esa butun sug‘urta tizimining barqarorligini ta’minlovchi qo‘shimcha himoya qatlamini yaratadi.

Xedjing strategiyasini qo‘llashda uning xarajat-foyda nisbatini oldindan diqqat bilan baholash zarur, chunki har qanday xedjing operatsiyasi ma’lum bir xarajat (optsion mukofoti, forward shartnomasi bo‘yicha bid-ask spred yoki operatsion murakkablik) bilan bog‘liq bo‘ladi. ***To‘liq xedjing*** (full hedge) kompaniyani noqulay bozor harakatidan to‘liq himoya qiladi, biroq shu bilan birga qulay bozor harakatidan foyda ko‘rish imkoniyatidan ham butunlay mahrum qiladi va eng yuqori xarajatni talab qiladi. ***Qisman xedjing*** (partial hedge) esa faqat pozitsiyaning muayyan qismini (masalan, kutilayotgan valyuta oqimining 50 foizini) qoplash orqali xarajat va himoya darajasi o‘rtasida muvozanat yaratishga intiladi. Ko‘plab turizm kompaniyalari, ayniqsa o‘rta hajmdagi tur operatorlik tashkilotlari, to‘liq xedjing o‘rniga aynan qisman xedjing strategiyasini afzal ko‘radilar, chunki bu ularga xedjing xarajatlarini

58 https://legal.ge/ru/service/korporativnoe-i-kommercheskoe-pravo-ru/keptivnoe-strakhovanie-ru

nazorat ostida ushlab turgan holda, eng katta hajmdagi valyuta risklaridan himoyalanish imkonini beradi.

9.3-jadval

Tavakkalchilikni boshqarish strategiyalarining qiyosiy tavsifi

Strategiya	Mexanizmi	Qamrab oladigan risk	Turizmdagi misoli
Diversifikatsiya	Faoliyatni past korrelyatsiyali yo‘nalishlarga taqsimlash	Bozor, mavsumiy risk	Yoz va qish mavsumi uchun turli xizmatlar
Sug‘urta	Riskni belgilangan mukofot evaziga sug‘urta kompaniyasiga uzatish	Mol-mulk, javobgarlik, faoliyat to‘xtashi	Yong‘in, tabiiy ofat, mehmon jarohati
Xedjing	Moliyaviy hosila vositalar orqali bozor riskini qoplash	Valyuta, foiz stavkasi riski	Forward shartnoma orqali dollar kursini qulflash
Riskdan qochish	Riskli faoliyatni amalga oshirmaslik	Yuqori darajadagi barcha risklar	Beqaror mintaqada loyihani boshlamaslik
Riskni qabul qilish	Kichik riskni ongli ravishda o‘z zimmasiga olish	Past ta’sirli, tez-tez uchraydigan risklar	Kichik jihoz nosozliklari xarajati

Tavakkalchilikni boshqarish strategiyasini tanlashda korxona rahbariyati bir necha omillarni o‘zaro muvozanatlashtirishi lozim:

strategiyani amalga oshirish xarajati (sug‘urta mukofoti yoki xedjing operatsiyasi qiymati);

qoldiq riskning maqbulligi (ba’zi risklarni to‘liq bartaraf etish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo‘lmasligi mumkin);

korxonaning umumiy riskka nisbatan moyilligi (risk appetite).

Amaliyotda, odatda, bir nechta strategiya kombinatsiyasi qo‘llaniladi, masalan, korxona kichik va tez-tez uchraydigan risklarni o‘z zimmasiga olishi, yirik va kam uchraydigan, ammo halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin bo‘lgan risklarni sug‘urta orqali uzatishi, moliyaviy bozor risklarini esa xedjing vositalari bilan boshqarishi mumkin, bu

yondashuv “risklarni boshqarishning uyg‘unlashgan modeli” deb ham yuritiladi.

Xulosa qilib aytganda, diversifikatsiya, sug‘urta va xedjing — turizm va mehmondo‘stlik korxonalarining risk boshqaruv arsenalidagi asosiy vositalar bo‘lib, ularning har biri turli xil risk turlariga nisbatan turlicha samaradorlik ko‘rsatadi. Diversifikatsiya, birinchi navbatda, korxonaning ichki tuzilishi va bozor strategiyasi orqali riskni kamaytirishga xizmat qilsa, sug‘urta va xedjing riskni tashqi kontragentlarga uzatish orqali korxonaning moliyaviy barqarorligini ta’minlaydi. Ushbu vositalarning oqilona kombinatsiyasi, korxonaning o‘ziga xos risk profili va moliyaviy imkoniyatlarini hisobga olgan holda krizis-menejment va favqulodda vaziyatlarda biznes barqarorligini ta’minlashning zaruriy asosini tashkil etadi.

9.3. Krizis-menejment. Pandemiya va favqulodda vaziyatlarda biznes barqarorligi

Krizis-menejment — korxonaning normal faoliyatiga jiddiy tahdid soladigan, yuqori noaniqlik va vaqt taqchilligi sharoitida tezkor qaror qabul qilishni talab qiladigan kutilmagan voqealarni oldindan bashorat qilish, ularga tayyorgarlik ko‘rish, ular yuz berganda samarali javob berish va keyinchalik faoliyatni tiklash bo‘yicha maxsus boshqaruv faoliyati turi. Oddiy risk boshqaruvidan farqli o‘laroq, krizis-menejment odatda past ehtimollikka ega, ammo halokatli darajada yuqori ta’sirga ega bo‘lgan hodisalar — tabiiy ofatlar, pandemiyalar, terroristik hujumlar, yirik texnogen avariyalar yoki geosiyosiy inqirozlar bilan bog‘liq bo‘ladi. Turizm va mehmondo‘stlik sohasi o‘zining xalqaro harakatchanlikka yuqori bog‘liqligi, mijozlar bilan bevosita jismoniy aloqa talab qilishi hamda talabning tezkor va keskin o‘zgarishlarga moyilligi tufayli, boshqa ko‘pgina sohalarga nisbatan krizislarga ayniqsa zaif hisoblanadi, bu esa sohada krizis-menejmentni professional boshqaruv kompetensiyasi sifatida rivojlantirish zaruratini belgilaydi. Krizis-menejment jarayoni, umumiy qabul qilingan modelga ko‘ra, to‘rtta izchil bosqichdan iborat davriy sikl sifatida tashkil etiladi (9.4-jadval).

Oldini olish va tayyorgarlik bosqichida korxona potentsial krizis ssenariylarini oldindan aniqlaydi, ularning yuzaga kelish ehtimoli va ta’sirini baholaydi hamda biznes uzluksizligi rejasini (Business Continuity Plan, BCP) ishlab chiqadi. ***Javob berish*** bosqichi krizis bevosita yuz berganda faollashadi va u tezkor qaror qabul qilish, ***inqiroz boshqaruv*** guruhini safarbar etish hamda barcha manfaatdor tomonlar —

xodimlar, mijozlar, ta’minotchilar, ommaviy axborot vositalari bilan izchil kommunikatsiyani o‘z ichiga oladi. ***Tiklanish*** bosqichida korxona faoliyatini bosqichma-bosqich normal holatga qaytaradi, yetkazilgan zararni baholaydi va sug‘urta yoki davlat yordami orqali kompensatsiya olish jarayonlarini amalga oshiradi. Nihoyat, ***o‘rganish*** bosqichida krizis davomida qabul qilingan qarorlar va ularning natijalari tahlil qilinadi, bu esa kelajakdagi tayyorgarlik rejalarini takomillashtirishga xizmat qiladi va shu tariqa siklni yana boshlang‘ich bosqichga qaytaradi.

9.4-jadval

Krizis-menejmentning to‘rt bosqichli sikli

Bosqich	Mazmuni	Asosiy vosita	Vaqt
Oldini olish va tayyorgarlik	Ssenariylarni aniqlash, BCP ishlab chiqish	Risk reyestri, BCP hujjati	Krizisdan oldin
Javob berish	Tezkor qaror qabul qilish, guruhni safarbar etish	Insident boshqaruv tizimi	Krizis davomida
Tiklanish	Faoliyatni normallashtirish, zararni qoplash	Sug‘urta, davlat yordami	Krizisdan keyin
O‘rganish	Qarorlarni tahlil qilish, rejani takomillashtirish	Post-krizis audit	Tiklanishdan keyin

Biznes uzluksizligi rejasi (BCP) krizis-menejmentning markaziy amaliy vositasi bo‘lib, u korxonaning favqulodda vaziyat yuz berganda qanday tarzda muhim operatsion faoliyatini davom ettirishi yoki minimal uzilish bilan tiklashi mumkinligini oldindan belgilaydigan hujjatlashtirilgan protsedura hisoblanadi. Samarali BCP quyidagi asosiy tarkibiy qismlarni o‘z ichiga oladi:

muhim biznes funksiyalarini aniqlash va ularga ustuvorlik berish (masalan, mehmonxona uchun xavfsizlik, oziq-ovqat ta’minoti va tibbiy yordam ko‘rsatish funksiyalari eng yuqori ustuvorlikka ega bo‘ladi),

muqobil operatsion jarayonlarni (masalan, masofaviy ish rejimiga o‘tish yoki muqobil ta’minotchilardan foydalanish) rejalashtirish,

aloqa protokollarini belgilash (kim kimga, qanday vositalar orqali va qanday vaqt oralig‘ida xabar berishi kerakligi),

muntazam mashqlar va simulyatsiyalar orqali rejaning amaliy samaradorligini sinash.

BCP ni faqat qog‘ozda tayyorlab qo‘yish yetarli emas, uni davriy ravishda yangilab borish va xodimlar orasida amaliy mashg‘ulotlar orqali sinovdan o‘tkazish, real krizis vaziyatida rejaning kutilgan natija berishini ta’minlashning zaruriy sharti hisoblanadi.

So‘nggi yillardagi global tajriba shuni ko‘rsatdiki, pandemiyalar turizm sohasi uchun eng og‘ir va uzoq muddatli ta’sir ko‘rsatuvchi krizis turlaridan biri hisoblanadi, chunki ular nafaqat talabni qisqartiradi, balki xalqaro chegaralarning yopilishi, parvozlarning to‘xtatilishi va sayohat cheklovlari orqali taklifning o‘zini ham jismoniy jihatdan bloklaydi. Boshqa krizis turlaridan (masalan, tabiiy ofat yoki terakt) farqli o‘laroq, pandemiya global miqyosda va uzoq muddat (bir necha oydan bir necha yilgacha) davom etishi mumkin, bu esa mehmonxona va turoperator kompaniyalarining odatiy zaxira jamg‘armalari va qisqa muddatli inqirozga mo‘ljallangan BCP rejalarini yetarli bo‘lmay qolishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli pandemiyaga tayyorgarlik ko‘rish alohida yondashuvni talab qiladi, u uzoq muddatli likvidlik zaxirasini shakllantirish, xarajatlarni tezkor qisqartirish mexanizmlarini (masalan, moslashuvchan xodimlar bilan ishlash shartnomalari) oldindan ishlab chiqish hamda talab tiklanganda tezkor ravishda faoliyatni qayta boshlash imkonini beruvchi operatsion moslashuvchanlikni saqlab qolishni o‘z ichiga oladi.

Pandemiya davridagi va undan keyingi tiklanish davridagi tajriba shuni ko‘rsatdiki, raqamli transformatsiya va xizmat modellarini moslashtirish krizisga chidamlilikni oshirishning muhim omili hisoblanadi. Mehmonxonalar va turoperatorlar kontaktsiz xizmat ko‘rsatish texnologiyalarini (mobil ilova orqali ro‘yxatdan o‘tish, raqamli kalitlar), moslashuvchan bekor qilish siyosatlarini hamda ichki turizm va yaqin masofadagi sayohatlarga qaratilgan marketing strategiyalarini faol joriy etdi. Bu xalqaro sayohatlar cheklangan davrda ham qisman daromad oqimini saqlab qolish imkonini berdi. Bunday moslashuvchanlik diversifikatsiya strategiyasining krizis sharoitidagi amaliy ko‘rinishi hisoblanadi, mijozlar bazasini xalqaro sayyohlardan ichki turistlarga qisman qayta yo‘naltirish orqali korxona o‘zining umumiy risk profilini yumshatishga muvaffaq bo‘ldi.

Moliyaviy barqarorlikni ta’minlash krizis-menejmentning ajralmas qismi bo‘lib, u, birinchi navbatda, yetarli likvidlik zaxirasini saqlashni talab qiladi. Xalqaro amaliyotda tavsiya etiladigan me’yorga ko‘ra, turizm korxonalari, o‘zining yuqori mavsumiy va krizisga moyillik xususiyatlarini hisobga olib, kamida uch-olti oylik operatsion xarajatlarni

qoplashga yetarli miqdordagi likvid aktivlarni zaxirada saqlashi tavsiya etiladi. Bundan tashqari, krizis davrida xarajatlarni tezkor moslashtirish qobiliyati muhim ahamiyat kasb etadi, bu masalada doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlar nisbati hal qiluvchi rol o‘ynaydi, chunki yuqori doimiy xarajatlar ulushiga ega korxonalar daromad keskin pasaygan sharoitda ancha tezroq moliyaviy qiyinchilikka duch keladi. Shu sababli ba’zi mehmonxona operatorlari o‘z xarajatlar tarkibini ongli ravishda “moslashuvchanlashtirish” strategiyasini qo‘llaydilar. Masalan, doimiy xodimlar shtatini minimallashtirib, mavsumiy yoki krizis davrida qisqartirish mumkin bo‘lgan moslashuvchan mehnat shartnomalaridan foydalanish orqali.

Davlat tomonidan ko‘rsatiladigan qo‘llab-quvvatlash choralari krizis davrida turizm sohasining barqarorligini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Bunday choralar, odatda, soliq to‘lovlarini kechiktirish yoki ularni vaqtincha bekor qilish, kredit foiz stavkalarini subsidiyalash yoki kredit to‘lovlarini kechiktirish, xodimlarni ishdan bo‘shatmaslik evaziga ish haqi subsidiyalarini berish hamda turizm sohasi uchun maxsus imtiyozli kredit liniyalarini ochish shakllarida amalga oshiriladi. O‘zbekiston hukumati ham pandemiya davrida turizm subyektlariga soliq va bojxona imtiyozlari, shuningdek kredit majburiyatlari bo‘yicha kechiktirish choralarini joriy etgan edi, bu davlat subsidiyalari va grantlari mavzusining krizis sharoitidagi amaliy ko‘rinishlaridan biri hisoblanadi. Bunday davlat yordami, ayniqsa kichik va o‘rta turizm biznesi uchun, faoliyatni to‘liq to‘xtatib qo‘yish yoki bankrotlik xavfining oldini olishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin.

Inqiroz davridagi kommunikatsiya strategiyasi ham krizis-menejmentning muhim, ammo ko‘pincha yetarlicha e’tibor berilmaydigan jihati hisoblanadi. Shaffof, o‘z vaqtida va izchil kommunikatsiya mijozlar, xodimlar, biznes-hamkorlar va davlat organlari bilan korxonaning obro‘-e’tiborini saqlab qolish va mijozlar ishonchini tiklashda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Aksincha, noaniq yoki qarama-qarshi axborot tarqatish, ma’lumotni yashirish yoki kechiktirish, odatda, obro‘-e’tibor riskini sezilarli darajada kuchaytiradi va uzoq muddatli moliyaviy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Shu sababli professional inqiroz boshqaruv guruhi tarkibida, odatda, maxsus kommunikatsiya mutaxassisi yoki jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha vakil ishtirok etadi, uning vazifasi barcha manfaatdor tomonlarga bir xil, aniq va faktlarga asoslangan axborotni yetkazishni ta’minlashdan iborat bo‘ladi.

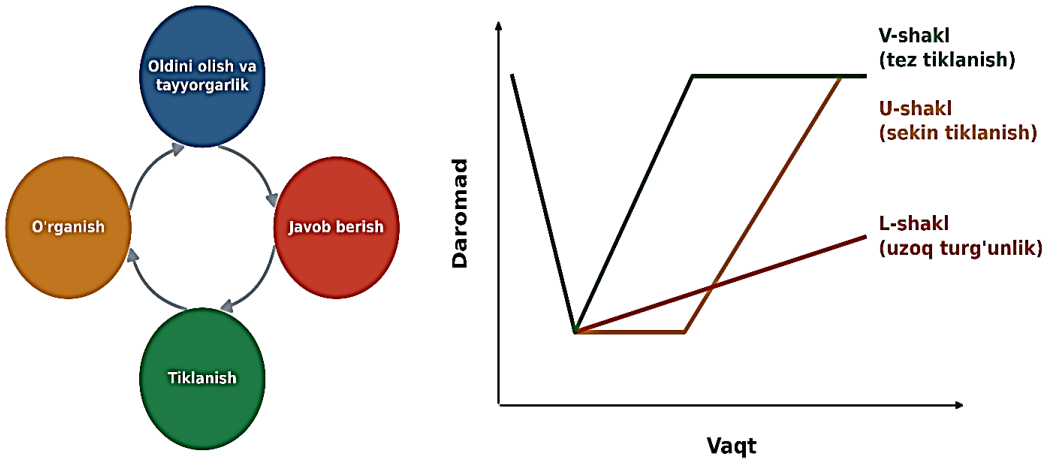
Inqiroz boshqaruv guruhining tashkiliy tuzilishi krizis davomida qaror qabul qilish tezligi va samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Ko‘plab yirik mehmonxona zanjirlari va turizm korporatsiyalari “insident boshqaruv tizimi” (Incident Command System) deb ataluvchi tuzilmadan foydalanadilar, unda krizis vaqtida odatdagi ierarxik boshqaruv zanjiri vaqtincha soddalashtirilgan, aniq vakolatlar taqsimotiga ega bo‘lgan operativ tuzilmaga almashtiriladi. Bunday tuzilmada, odatda, yagona qaror qabul qiluvchi shaxs tayinlanadi, unga operatsion, moliyaviy, kommunikatsiya va logistika bo‘yicha mas’ul shaxslar bevosita bo‘ysunadi, bu esa krizis davomida odatiy ko‘p bosqichli tasdiqlash jarayonlarini chetlab o‘tib, tezkor va aniq qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Krizis tugagach, tashkilot odatiy boshqaruv tuzilmasiga qaytadi, biroq insident boshqaruv tizimining o‘zi doimiy ravishda “kutish holatida” saqlanadi va navbatdagi favqulodda vaziyat yuz berganda darhol faollashtirilishi mumkin bo‘ladi.

Krizisga tayyorgarlikni sinash uchun amaliyotda stress-testlar va stol usti mashqlari keng qo‘llaniladi. Stol usti mashqlari — inqiroz boshqaruv guruhi a’zolarining faraziy krizis ssenariysini (masalan, yirik yong‘in yoki mehmonxonada ommaviy kasallik o‘chog‘i) qadamma-qadam muhokama qilishi va o‘z BCP rejasi asosida qanday harakat qilishlarini og‘zaki simulyatsiya qilishidan iborat mashg‘ulot bo‘lib, u haqiqiy resurslarni jalb qilmasdan rejadagi zaif nuqtalarni aniqlash imkonini beradi. Moliyaviy stress-test esa korxonaning turli og‘irlikdagi krizis ssenariylari (masalan, daromadning 30, 50 yoki 80 foizga qisqarishi) sharoitida qancha muddat davomida o‘z majburiyatlarini bajara olishini miqdoriy jihatdan baholaydi, bu miqdoriy risk tahlili usullarining krizis-menejment kontekstidagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi.

Xalqaro turizm sohasining pandemiyadan keyingi tiklanish tajribasi shuni ko‘rsatdiki, tiklanish jarayoni bir tekis emas, balki segmentlar kesimida farqlanadigan xarakterga ega bo‘ladi. Odatda ichki turizm va yaqin mintaqalardan keladigan sayohatlar xalqaro uzoq masofali sayohatlarga nisbatan ancha tezroq tiklanadi, chunki ular chegara cheklovlari va uzoq muddatli aviareyslarga bog‘liq bo‘lmagan holda tezroq qayta tashkil etilishi mumkin. Xuddi shunday, dam olish maqsadidagi sayohatlar, odatda, biznes-sayohatlarga nisbatan tezroq tiklanadi, chunki ko‘plab kompaniyalar krizis davrida masofaviy va onlayn muloqot vositalariga o‘tib, keyinchalik ham ushbu amaliyotning bir qismini saqlab qolishga moyil bo‘ladi. Bunday segmentlar kesimidagi tiklanish tezligining farqlanishini oldindan hisobga olish, mehmonxona

va turoperator kompaniyalariga resurslarni tez tiklanuvchi segmentlarga ustuvor yo‘naltirish orqali umumiy moliyaviy tiklanishni tezlashtirish imkonini beradi.

Krizisdan keyingi tiklanish strategiyasini rejalashtirishda ssenariylar tahlili usulidan foydalanish tavsiya etiladi, bunda korxona bir nechta muqobil tiklanish ssenariylarini (masalan, “tezkor V-shaklidagi tiklanish”, “sekin U-shaklidagi tiklanish” va “uzoq muddatli L-shaklidagi turg‘unlik”) oldindan ishlab chiqadi va har biri uchun aniq operatsion va moliyaviy javob choralarini belgilaydi. Bunday yondashuv korxona rahbariyatiga haqiqiy vaziyat rivojlanishi aniq bo‘lgan sari tezkor ravishda tegishli ssenariyga mos strategiyaga o‘tish imkonini beradi, bu esa noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish tezligini va sifatini sezilarli darajada oshiradi. Amaliyotda ko‘plab yirik xalqaro mehmonxona zanjirlari va turoperator kompaniyalari aynan shunday ko‘p ssenariyli rejalashtirish yondashuvini o‘zlarining strategik boshqaruv tizimiga doimiy amaliyot sifatida joriy etgan.



(a) Krizis-menejmentning 4 bosqichli sikli *(b) Krizisdan keyingi tiklanish stsenariylari*

9.3-rasm. Krizis-menejment sikli va turizm sohasidagi muqobil tiklanish traektoriyalari.

Krizis-menejmentning yakuniy va, ehtimol, eng muhim tamoyili tashkilotning umumiy chidamliligini uzoq muddatli strategik ustuvorlik sifatida rivojlantirishdir. Chidamlilik nafaqat aniq bir krizisga tayyorgarlik ko‘rish, balki tashkilotning har qanday kutilmagan o‘zgarishga tezkor moslasha olish, o‘rganish va o‘sish qobiliyatini anglatadi. Bunday tashkiliy madaniyatni shakllantirish moslashuvchan boshqaruv strukturasi, xodimlarning ko‘p vazifali ko‘nikmalarga ega bo‘lishi, moliyaviy zaxiralarning yetarliligi hamda tashkilot ichida ochiq

va tezkor axborot almashinuvi madaniyatini rivojlantirishni talab qiladi. Turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi korxonalar uchun, ular duch keladigan risklarning yuqori darajasi va xilma-xilligini hisobga olgan holda, aynan shunday chidamlilikka yo‘naltirilgan strategik yondashuv uzoq muddatli barqaror rivojlanishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Tavakkalchilikning qanday turlari mavjud va ular qanday tasniflanadi?
2. Turizm sohasiga xos risk turlarini sanab bering.
3. Sifat va miqdor risk baholash usullarini solishtiring.
4. Dispersiya va standart chetlanish o‘rtasidagi farqni tushuntiring.
5. Variatsiya koeffitsienti nima uchun standart chetlanishdan ustun hisoblanadi?
6. Diversifikatsiya strategiyasining samaradorligi nimaga bog‘liq?
7. Sug‘urta va xedjing o‘rtasidagi farqni izohlang.
8. Krizis-menejmentning to‘rt bosqichini tavsiflang.
9. Biznes uzluksizligi rejasi qanday elementlardan iborat bo‘lishi kerak?
10. Pandemiya sharoitida turizm korxonalari qanday moslashuv choralarini ko‘rdi?

X BOB. TURIZM SOHASI TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHDA XALQARO TAJRIBA

Tayanch so‘z va iboralar: *Brend strategiyasi; Full-service carrier; Low-cost carrier; Aviakompaniyalar alyanslari; Brend portfeli; Butik-mehmonxona; Gastronomik turizm; DMC (Destination Management Company); Malaka sertifikati; Turistik klaster.*

10.1. Xalqaro aviakompaniyalar, temir yo‘l va avtobus operatorlarining brend strategiyalari

Transport operatorlari — aviakompaniyalar, temir yo‘l va avtobus tashkilotlari turizm sohasining “ko‘rinmas infratuzilmasi” bo‘lib, ular nafaqat sayohatchilarni bir nuqtadan ikkinchisiga jismonan tashish vazifasini bajaradi, balki sayohatning butun tajribasini shakllantiruvchi birinchi va oxirgi kontakt nuqtasi sifatida ham xizmat qiladi. Aynan shu sababli transport operatorlarining brend strategiyasi nafaqat marketing vositasi, balki mijozlar sodiqligini shakllantirish, narxlash strategiyasini asoslash va raqobatchilardan farqlanishning strategik instrumenti hisoblanadi. Zamonaviy transport brendi vizual identifikatsiya (logotip, korporativ ranglar, transport vositasining tashqi bezagi), xizmat sifati standartlari va mijozlar bilan o‘zaro munosabat tajribasining (customer experience) uyg‘un kombinatsiyasidan iborat bo‘lib, bu uch komponentning izchilligi brendning bozordagi ishonchliligini belgilaydi.

Xalqaro aviakompaniyalar brend strategiyasida ikki asosiy modelni ajratish mumkin:

to‘liq xizmat ko‘rsatuvchi aviakompaniyalar (full-service carrier),

arzon aviakompaniyalar (low-cost carrier, LCC) modeli.

To‘liq xizmat modeli — Emirates, Singapore Airlines, Turkish Airlines kabi aviakompaniyalar tomonidan qo‘llaniladigan strategiya bo‘lib, u premium xizmat sifati, keng bortdagi imtiyozlar (bepul bagaj, ovqatlanish, ko‘ngilochar tizim) va yuqori darajadagi mijozlarga xizmat ko‘rsatishga asoslanadi. Bu brendni hashamat va ishonchlilik bilan bog‘laydi. ***Arzon aviakompaniyalar modeli*** — Ryanair, EasyJet, AirAsia kabi kompaniyalar tomonidan qo‘llaniladigan strategiya bo‘lib, u minimal xizmat va past narx orqali brendni “hamyonbop, ammo ishonchli tashuvchi” sifatida pozitsiyalashtiradi, qo‘shimcha xizmatlar (bagaj, ovqatlanish, o‘rindiqni tanlash) alohida to‘lov asosida taklif etiladi. Ushbu ikki model o‘rtasida “gibrid” model ham mavjud bo‘lib, unda an’anaviy to‘liq xizmat ko‘rsatuvchi aviakompaniyalar o‘zlarining LCC

subbrendlarini (masalan, Lufthansa guruhining Eurowings subbrendi) yaratadi, bu esa asosiy brend imijini saqlagan holda narx-sezgir segmentga ham kirish imkonini beradi.

Aviakompaniyalar alyanslari (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) brend strategiyasining yana bir muhim elementi hisoblanadi, ular mustaqil aviakompaniyalarni yagona vizual va operatsion tarmoqqa birlashtiradi, mijozlarga uzluksiz transferlar, birlashtirilgan sodiqlik dasturlari (frequent flyer program) va umumiy VIP-zallardan foydalanish imkonini beradi. Alyansga a'zolik alohida milliy aviakompaniya uchun o'zining mustaqil brend identifikatsiyasini saqlab qolgan holda, xalqaro tarmoq ishonchliligidan foydalanish imkonini beradi, bu kichik va o'rta hajmdagi milliy aviakompaniyalar, jumladan mintaqaviy tashuvchilar uchun ayniqsa qadrli strategik afzallik hisoblanadi. Sodiqlik dasturlari Uzbekistan Airwaysning "Uz Air Plus" dasturi kabi mijozlarni takroriy sayohatlarga rag'batlantirish va ularning umumiy hayotiy qiymatini (customer lifetime value) oshirish maqsadida mil to'plash, toifalar bo'yicha imtiyozlar va sherik kompaniyalar bilan hamkorlikni o'z ichiga oladi.

Milliy aviakompaniya brendi alohida strategik yuk ko'taradi, chunki u nafaqat tijorat tashkiloti, balki mamlakatning xalqaro miqyosdagi "uchar elchisi" vazifasini ham bajaradi. Milliy aviakompaniyaning tashqi bezagi, formasi va bortdagi xizmat elementlari ko'pincha mamlakatning madaniy identifikatsiyasi va an'analarini aks ettiradi, masalan, milliy naqsh yoki ranglar tashqi bezakda, milliy taomlar bortdagi menyuda qo'llanilishi. Uzbekistan Airways kompaniyasi o'zining vizual identifikatsiyasini va xodimlar formasini yangilash orqali brendni zamonaviylashtirish jarayonini amalga oshirgan bo'lib, bu, umuman, milliy aviakompaniyalar uchun xos bo'lgan tendensiya — mamlakatning zamonaviy, ochiq va mehmondo'st imijini xalqaro auditoriyaga namoyish etish strategiyasining namunasi hisoblanadi. Parvozlar geografiyasining kengayishi yangi yo'nalishlarning ochilishi ham brend strategiyasining ajralmas qismi bo'lib, u aviakompaniyaning "ulanuvchanlik markazi" (connectivity hub) sifatidagi mavqeini mustahkamlaydi va shu orqali mamlakatning umumiy turizm salohiyatini xalqaro bozorlarga yaqinlashtiradi.

Uzbekistan Airways aviakompaniyasi 1992-yilda tashkil etildi, bu esa mamlakat fuqaro aviatsiyasining rivojlanishida yangi davrni boshlab berdi. Ana shu yillar mobaynida "Uzbekistan airways" brendi barqaror, xavfsiz va ishonchli aviatashuvchi sifatida dunyoga tanildi.

O‘zbekistonning zamonaviy, qulay avialaynerlari Yevropa va Osiyoning 50 dan ortiq shaharlariga parvoz qiladi hamda Alyaskadan tortib Yangi Zelandiyagacha charter qatnovlarini bajaradi. O‘zbekiston uchuvchilari A320, Boeing-767 kabi havo kemalarini o‘zlashtirib, bugun yangi avlod samolyotlari – Dreamlinerlarni ham boshqarmoqdalar. Ularning mahorati va salohiyati butun dunyoga yaxshi tanish va xalqaro tashkilotlar tomonidan yuqori baholanmoqda.

2017-yilda “Uzbekistan Airways” AJ Boeing 787 Dreamliner ekspluatantlari orasida “Orzu laynerlari”ni avariyasiz ekspluatatsiya qilish bo‘yicha dunyodagi eng yaxshi natijani ko‘rsatdi, ushbu turdagi HKda parvozlarning 100 foiz xavfsizligi va muntazamligini ta’minladi, buning uchun “Boeing” korporatsiyasi ushbu turdagi samolyotlarni muvaffaqiyatli, avariyasiz ekspluatatsiya qilgani uchun mukofotga sazovor bo‘ldi. “Boeing” korporatsiyasi “O‘zbekiston havo yo‘llari” Milliy aviakompaniyasi Boeing 787 Dreamliner samolyotlarini muvaffaqiyatli ekspluatatsiya qilayotganligi uchun taqdirladi. Bugun “orzular kemasi”da Dubay, Dehli, Istambul, Tel-Aviv, Seul, Frankfurt, Moskva, Kuala-Lumpur, Nyu-York qatnovlar muvaffaqiyatli amalga oshirilmoqda.[59]

Temir yo‘l operatorlari brend strategiyasida, aviakompaniyalardan farqli o‘laroq, tezyurar poyezdlarning o‘ziga alohida nom va vizual identifikatsiya berish an’anasi keng tarqalgan bo‘lib, bu poyezdni shunchaki transport vositasidan “milliy iftixor ramzi”ga aylantiradi. Yaponiyaning Shinkansen, Fransiyaning TGV, Germaniyaning ICE va Ispaniyaning AVE tezyurar poyezdlari — barchasi o‘z mamlakatlarining texnologik yutuqlari va zamonaviylashuvining vizual ramziga aylangan brendlar hisoblanadi. O‘zbekistonda ham xuddi shunday yondashuv qo‘llanilgan yuqori tezlikda harakatlanuvchi “Afrosiyob” poyezdi (ispan Talgo texnologiyasi asosida) nomini qadimiy Samarqandning tarixiy nomidan olgan bo‘lib, bu nomlash strategiyasi zamonaviy texnologik yutuqni mamlakatning boy tarixiy merosi bilan ramziy bog‘lash orqali kuchli va o‘ziga xos brend hikoyasini (brand storytelling) yaratadi. “O‘zbekiston temir yo‘llari” aksiyadorlik jamiyati so‘nggi yillarda ushbu brend strategiyasini yangi Hyundai Rotem elektropoyezdlari va Talgo kompaniyasi bilan tuzilgan yangi shartnomalar orqali yanada kengaytirmoqda, yo‘nalishlar tarmog‘ini Farg‘ona vodiysi va Surxondaryo viloyatlarigacha kengaytirish orqali “tezyurar temir yo‘l” brendini butun mamlakat miqyosida mustahkamlashga intilmoqda.

[59] https://www.uzairways.com/uz/aviakompaniya-haqida-malumot

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ O‘zbekiston respublikasi hududida joylashgan sobiq O‘rta Osiyo temir yo‘llari bazasida 1994 yil 7 noyabrda tashkil topgan. Umumiy temir yo‘l uzunligi 3645 kmni tashkil etadi. Jamiyatda 54,7 mingdan ortiq xodimlar faoliyat ko‘rsatadi. Yillik yuki ayirboshlash barcha turdagi transportlarning yuk ayirboshlashi qo‘shilmasining 90% tashkil etadi.

Jamiyatning asosiy faoliyat yo‘nalishlari quyidagilardir:

- tarqatish va temir yo‘l orqali yuklarni yetkazib berish;
- temir yo‘l vagonlarini sozlash va texnik xizmat ko‘rsatish;
- yo‘lovchi, sayyohlik tashishlar;
- xizmat ko‘rsatish, lokomotiv va vagon parkini yangilash.

Jamiyat uchun ustuvor yo‘nalish quyidagi sarmoya loyihalarini amalga oshirish hisoblanadi:

- optik tolali liniyalar yordamida aloqa kanallarini mustahkamlash;
- yangi harakatlanuvchi tarkib sotib olish (elektrovoz va vagonlar) hamda mavjudloarini modernizasiya qilish;
- yangi temir yo‘l liniyalarini qurish;
- temir yo‘llarni elektrlashtirish;
- yo‘llarni kapital ta’mirlash loyihalarini amalga oshirish, jamiyat zavodlarida yo‘lning ustki qurilmasi elementlarini ishlab chiqarishni tashkil qilish va h.z

Jamiyatda sarmoyaviy qo‘llab quvvatlashni talab qiladigan bir necha loyihalar mavjud bo‘lib, ular amalga oshirilgan taqdirda sarmoyachiga katta foyda olib kelishni va’da qiladi.

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ 1993-yildan beri Temir yo‘l Hamkorlik Tashkiloti a’zosidir. Jamiyat Xalqaro Temir yo‘llari Ittifoqi va Osiyo va Tinch okeani hududidagi BMTning Iqtisodiy komissiyasi bilan uzviy aloqaga ega. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ TRASEKA(Evropa-Kavkaz-Osiyo transport koridori) loyihasining Evropa Ittifoqi Komissiyasi TASIS dasturi bilan hamkorlikda ish olib bormoqda.[60]

Temir yo‘l brendining muhim tarkibiy qismi sayohat vaqtining sezilarli darajada qisqarishi orqali yaratiladigan qiymat taklifi hisoblanadi. Masalan, Toshkent–Nukus yo‘nalishida elektrlashtirish ishlari yakunlangach, sayohat vaqtining 16 soatdan 7 soatgacha qisqarishi kutilmoqda, bu esa nafaqat operatsion yutuq, balki brendning “vaqtni tejash” degan asosiy qiymat taklifini mustahkamlovchi kuchli marketing dalili hisoblanadi. Bunday miqdoriy ko‘rsatkichlar sayohat vaqti, tezlik,

[60] https://railway.uz/uz/gazhk/o_kompanii/

punktuallik darajasi temir yo‘l brendining ishonchliligini shakllantiruvchi asosiy omillar bo‘lib, ular ko‘pincha reklama materiallarida raqamli ko‘rinishda alohida ta’kidlanadi.

Avtobus operatorlari brend strategiyasi xalqaro amaliyotda so‘nggi o‘n yillikda tub o‘zgarishlarni boshdan kechirdi, bunga eng yorqin misol sifatida Germaniyaning FlixBus kompaniyasini keltirish mumkin, u an’anaviy, ko‘pincha eskirgan imijga ega bo‘lgan avtobus tashish sohasini yashil rangdagi yagona vizual brend, mobil ilova orqali onlayn chiptalar sotish tizimi va keng transport tarmog‘i orqali zamonaviylashtirdi, bunda kompaniyaning o‘zi avtobuslarga egalik qilmasdan, balki mustaqil mahalliy operatorlarni yagona brend ostida birlashtiruvchi platforma sifatida faoliyat yuritadi. Bu model “aggregator brend” strategiyasi deb ham yuritiladi. O‘zbekistonda shahar oralig‘i avtobus tashish sohasi hozircha nisbatan kam markalashtirilgan bo‘lib qolmoqda, biroq elektron chipta tizimlarining joriy etilishi va avtobus parkining yangilanishi kelajakda xuddi shunday yagona, tanib olinadigan brend strategiyasini rivojlantirish uchun asos yaratmoqda.

Bugungi kunda “Toshkent” avtovokzalidan 21 ta yo‘nalish bo‘yicha muntazam avtobus qatnovlari amalga oshirib kelinmoqda. Ushbu yo‘nalishlarda yo‘lovchi tashish faoliyati bilan shug‘ullanuvchi xususiy korxonalar va Transport vazirligi huzuridagi “Uzautotrans service” MChJ korxonasi tomonidan xizmatlar amalga oshirilmoqda.

Shaharlararo avtobus yo‘nalishlari uchun chiptalarni Avtoticket.uz sayti orqali onlayn xarid qilish imkoniyati mavjud. Hozirda onlayn chiptani faqatgina “Toshkent” avtovokzalidan ketadigan avtobuslar uchun xarid qilish mumkin. Keyinchalik ushbu sayt orqali barcha viloyat markazlaridagi avtostantsiyalardan yo‘lga chiquvchi avtobuslar uchun ham chiptalarni onlayn xarid qilish imkoniyati yaratiladi.[61]

Transport brendining ishonchliligini shakllantirishda xavfsizlik va punktuallik ko‘rsatkichlari alohida ahamiyat kasb etadi, chunki bu ikki omil, boshqa har qanday marketing tashabbusidan ko‘ra ko‘proq, mijozlarning uzoq muddatli ishonchini shakllantiradi. Aviakompaniyalar va temir yo‘l operatorlari, odatda, o‘z xavfsizlik reyting ko‘rsatkichlari va reyslar/poyezdlarning belgilangan jadvalga muvofiqlik darajasini (on-time performance) muntazam ravishda ochiq e’lon qiladilar. Bu shaffoflik orqali ishonch shakllantirishning zamonaviy tendensiyasini aks ettiradi. Bitta yirik avariya yoki xavfsizlik hodisasi, aksincha, brendning yillar davomida shakllangan obro‘-e’tiboriga jiddiy va uzoq muddatli zarar

[61] https://mintrans.uz/useful-articles/shaharlararo-avtobus-yo-nalishlari-haqida-ma-lumot#

yetkazishi mumkin, bu obro‘-e’tibor riskining transport sohasidagi eng yaqqol namunasi hisoblanadi.

10.1-jadval

Transport operatorlarining asosiy brend modellari

Model	Brend pozitsiyasi	Asosiy vosita	Namunasi
To‘liq xizmat aviakompaniyasi	Premium sifat, hashamat	Bortdagi xizmat, alyanslar	Emirates, Singapore Airlines
Arzon aviakompaniya (LCC)	Hamyonbop, ishonchli	Past narx, qo‘shimcha to‘lovlar	Ryanair, AirAsia
Tezyurar temir yo‘l	Texnologik yutuq, milliy g‘urur	Nomlangan poyezd, tezlik ko‘rsatkichi	Afrosiyob, Shinkansen, TGV
Aggregator avtobus	Zamonaviy, tarmoqli qulaylik	Yagona vizual brend, mobil ilova	FlixBus

Raqamli transformatsiya barcha transport turlari brend strategiyasining zamonaviy ajralmas qismiga aylandi. Mobil ilovalar orqali chipta sotib olish, real vaqt rejimida reys yoki poyezd holatini kuzatish, shaxsiylashtirilgan takliflar va mijozlar bilan ijtimoiy tarmoqlar orqali muloqot qilish endi nafaqat qo‘shimcha qulaylik, balki brendning zamonaviyligi va mijozga yo‘naltirilganligini isbotlovchi asosiy vosita hisoblanadi. “O‘zbekiston temir yo‘llari” tomonidan joriy etilgan elektron chipta tizimi (eticket.railway.uz) va mobil ilovalar aynan shu tendensiyaning mahalliy amaliyotdagi namunasi bo‘lib, ular mijozlar tajribasini soddalashtirish orqali brendning umumiy raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Transport brendining qiymatini shakllantiruvchi omillarni tizimli tarzda tushunish uchun uni to‘rt asosiy tarkibiy qatlamga ajratish mumkin:

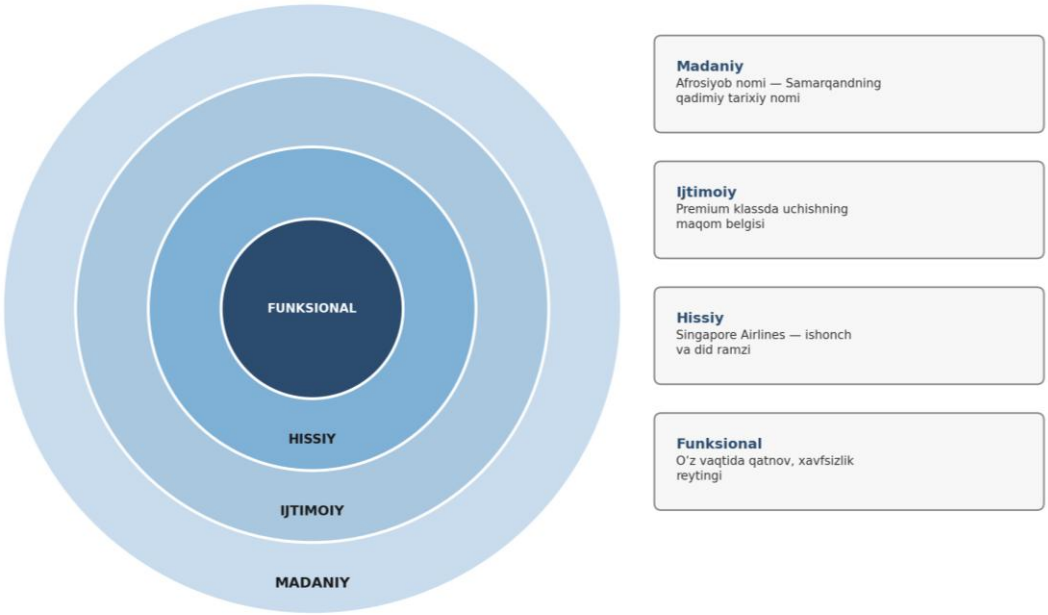
funksional qatlam (xavfsizlik, punktuallik, qulaylik kabi obyektiv xizmat ko‘rsatkichlari),

hissiy qatlam (brend bilan bog‘liq his-tuyg‘ular — hashamat, ishonch, milliy g‘urur),

ijtimoiy qatlam (brendni ishlatishning ijtimoiy maqomga ta’siri, masalan premium aviakompaniya bilan uchishning maqom belgisi sifatidagi qiymati)

madaniy qatlam (brendning milliy yoki mintaqaviy identifikatsiya bilan bog‘liqligi).

Eng kuchli transport brendlari, odatda, barcha to‘rt qatlamda izchil va bir-birini to‘ldiruvchi xabarni yetkazishga erishadi, masalan, Singapore Airlines brendi nafaqat yuqori funksional xizmat sifatini, balki “Singapore Girl” timsoli orqali hissiy va madaniy qatlamlarni ham mustahkam bog‘laydi, bu esa brendni raqobatchilardan farqlashning uzoq muddatli va taqlid qilish qiyin bo‘lgan manbaiga aylantiradi.



10.1-rasm. Transport brendi qiymatining to‘rt qatlami (markazdan chetga — funksionaldan madaniygacha).

Raqobatbardosh transport bozorida brend pozitsiyalashtirish strategiyasi ko‘pincha aniq bir raqobat ustunligiga asoslanadi, bu ustunlik narx (arzon aviakompaniyalar), xizmat sifati (premium tashuvchilar), tarmoq kengligi (yirik xalqaro alyanslarga a’zo kompaniyalar) yoki ixtisoslashuv (masalan, faqat biznes-klass xizmat ko‘rsatuvchi butik aviakompaniyalar) shaklida bo‘lishi mumkin. Muvaffaqiyatli brend strategiyasi, odatda, bir vaqtning o‘zida barcha ustunlik turlariga da’vo qilishdan qochadi, chunki bunday “hamma narsaga da’vogarlik” strategiyasi ko‘pincha brend xabarining loyqalashishiga va mijozlar ongida aniq assotsiatsiyaning shakllanmasligiga olib keladi. Aksincha, aniq bir pozitsiyani izchil egallash, masalan, “eng ishonchli tezyurar temir yo‘l xizmati” yoki “eng arzon mintaqaviy aviatashuvchi” brendning uzoq muddatli tanib olinishi va mijozlar sodiqligini shakllantirishning samaraliroq yo‘li hisoblanadi.

Transport operatorlari brendini turizm sohasi bilan sinergik uyg‘unlashtirish ham zamonaviy brend strategiyasining muhim

yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ko‘plab aviakompaniyalar va temir yo‘l operatorlari o‘zlarining marketing kampaniyalarida shunchaki tashish xizmatini emas, balki manzil tajribasining o‘zini reklama qiladi. Bu yondashuv “destination marketing” va transport brendini birlashtirish strategiyasi deb yuritiladi. Bunday hamkorlik, odatda, milliy turizm tashkilotlari bilan qo‘shma marketing kampaniyalari, transport chiptasi va mehmonxona yoki ekskursiya xizmatlarini birlashtirgan paket takliflari hamda bortdagi yoki poyezddagi reklama materiallari orqali amalga oshiriladi. Bu transport operatorini shunchaki “tashuvchi” emas, balki mamlakatning turistik jozibadorligini tarqatuvchi faol marketing kanaliga aylantiradi.

Transport operatorlarining brend strategiyasi vizual identifikatsiya, xizmat sifati modeli, alyanslar va sodiqlik dasturlari, milliy va madaniy identifikatsiya elementlari hamda raqamli mijozlar tajribasining kompleks uyg‘unlashuvidan iborat bo‘lib, u turizm sohasining umumiy raqobatbardoshligini shakllantiruvchi muhim omil hisoblanadi. O‘zbekistonning aviatsiya va temir yo‘l sohasidagi so‘nggi yillardagi rivojlanishi, parvozlar geografiyasining kengayishi, tezyurar poyezdlar tarmog‘ining o‘sishi va raqamli xizmatlarning joriy etilishi, mamlakatning transport brendlarini xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish va shu orqali umumiy turizm salohiyatini oshirish yo‘nalishidagi izchil harakatni aks ettiradi.

10.2. Global mehmonxona zanjirlarining brend strategiyalari

Global mehmonxona korporatsiyalari — Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG), Accor va Hyatt kabi kompaniyalar bitta yagona mehmonxona brendi emas, balki turli bozor segmentlariga mo‘ljallangan o‘nlab quyi brendlardan iborat “brend portfeli” strategiyasini qo‘llaydi. Bunday yondashuvning asosiy iqtisodiy mantig‘i shundaki, u bitta korporativ tuzilma doirasida turli xarid qobiliyati va ehtiyojlariga ega mijozlar segmentlarini — byudjet sayohatchisidan tortib ultra-hashamatli mehmon segmentigacha bir vaqtning o‘zida qamrab olish imkonini beradi, bunda har bir quyi brend o‘zining aniq belgilangan narx toifasi, xizmat standarti va vizual identifikatsiyasiga ega bo‘ladi. Masalan, Hilton Worldwide korporatsiyasi tarkibida ultra-hashamatli Waldorf Astoria dan tortib, byudjet toifasidagi Hampton by Hilton gacha o‘n sakkizta turli brend mavjud bo‘lib, ularning har biri mustaqil bozor pozitsiyasiga ega bo‘lsa-

da, umumiy korporativ sodiqlik dasturi “Hilton Honors” va operatsion standartlar orqali birlashtiriladi.

Brend portfeli strategiyasining amaliy afzalligi bir nechta jihatda namoyon bo‘ladi.

Birinchidan, u korporatsiyaga bitta shaharda yoki mintaqada bir nechta turli segmentdagi mehmonxonalarni bir vaqtning o‘zida joylashtirish imkonini beradi, bu “brendlar ichidagi kannibalizatsiya” xavfini minimallashtirgan holda bozor ulushini maksimallashtiradi.

Ikkinchidan, yagona sodiqlik dasturi orqali mijozni butun hayoti davomida turli sayohat maqsadlari (biznes safari, oilaviy dam olish, hashamatli bayram) uchun bitta korporatsiyaning turli brendlariga “ushlab qolish” imkonini yaratadi.

Uchinchidan, franchayzing modeli orqali mehmonxona egalari (odatda mahalliy investorlar) korporatsiyaning tanilgan brendi, zaxira tizimi va operatsion standartlaridan foydalanish huquqini oladi, korporatsiyaning o‘zi esa minimal kapital xarajat bilan o‘z brend tarmog‘ini global miqyosda tezkor kengaytirish imkoniga ega bo‘ladi.

So‘nggi o‘n-o‘n besh yil ichida an’anaviy yulduzli tasniflash tizimiga asoslangan mehmonxona segmentatsiyasi bilan bir qatorda, mijozlar tajribasi va qadriyatlariga asoslangan yangi mehmonxona modellari keng tarqaldi, ular orasida butik, eko va smart-mehmonxona konsepsiyalari alohida ajralib turadi.

Butik-mehmonxona (boutique hotel) modeli — kichik hajmdagi (odatda 10–100 xona), noyob va individuallashtirilgan dizaynga, mahalliy madaniyat va joylashuvning o‘ziga xosligini aks ettiruvchi bezakka hamda yuqori darajadagi shaxsiylashtirilgan xizmatga asoslangan mehmonxona turi. Butik-mehmonxonalar, yirik zanjirlardan farqli o‘laroq, standartlashtirilgan “bir xillik” o‘rniga har bir obyektning noyobligini brendning asosiy qiymat taklifiga aylantiradi, bu ularni tarixiy shahar markazlarida, masalan, Buxoro va Xivaning qadimiy me’moriy binolarida joylashtirish uchun ayniqsa mos qiladi, chunki bunday joylashuv tarixiy bino xususiyatlarini reklama qilish orqali qo‘shimcha brend qiymati yaratadi.

Eko-mehmonxona (eco-hotel yoki green hotel) modeli ekologik barqarorlik tamoyillariga — energiya va suv resurslarini tejash, chiqindilarni qayta ishlash, mahalliy va organik oziq-ovqat mahsulotlaridan foydalanish, atrof-muhitga zararli materiallardan voz kechishga asoslangan bo‘lib, u nafaqat operatsion xarajatlarni pasaytirish, balki ekologik ongli sayohatchilar segmentiga murojaat qilish maqsadini

ham ko‘zlaydi. Xalqaro amaliyotda LEED yoki Green Key kabi ekologik sertifikatlash tizimlaridan o‘tgan mehmonxonalar o‘zlarining sertifikatini brend kommunikatsiyasining muhim elementiga aylantiradi, chunki bunday sertifikatlar mustaqil tashqi tasdiqlash sifatida mijozlar ishonchini kuchaytiradi.

Smart-mehmonxona (smart hotel) modeli esa raqamli texnologiyalarni — mobil ilova orqali xonaga kirish, ovoz bilan boshqariladigan xona tizimlari, sun’iy intellektga asoslangan shaxsiylashtirilgan tavsiyalar, robot-konsyerjlar mehmon tajribasining markaziga qo‘yadi. Bu model, ayniqsa, texnologik jihatdan yuqori darajada bilimdon yosh mehmonlar segmentida ustuvor brend farqlanishi vositasi sifatida qo‘llaniladi.

10.2-jadval

Butik, eko va smart-mehmonxona modellarining qiyosiy tavsifi

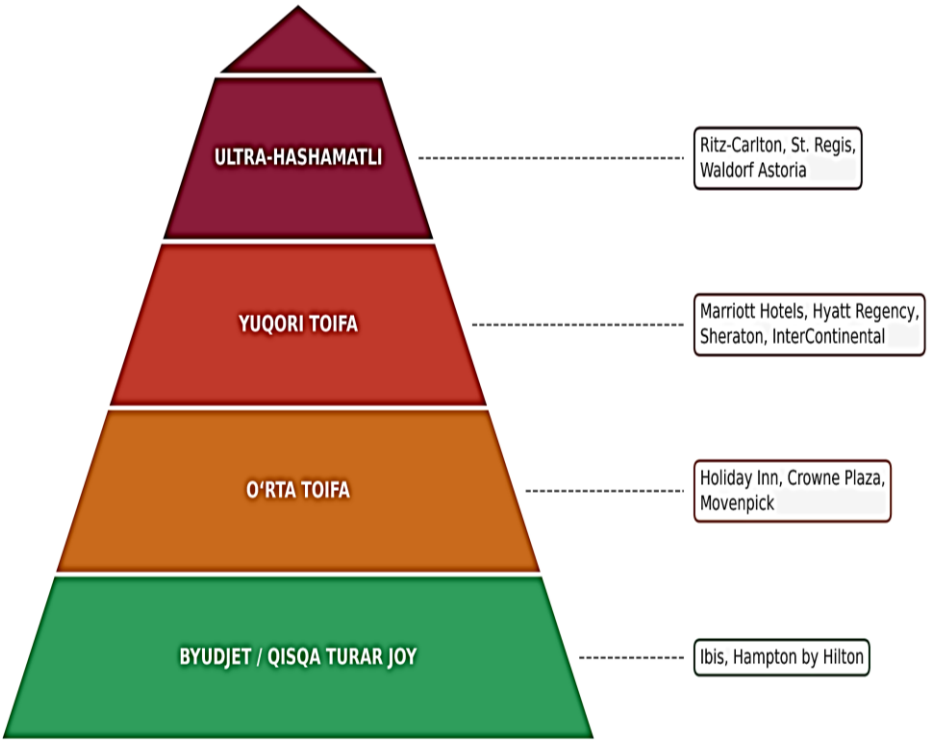
Model	Asosiy qiymat taklifi	Maqsadli mijoz	Namunasi
Butik-mehmonxona	Noyob dizayn, shaxsiylashtirilgan xizmat, mahalliy xarakter	Individuallikka intiluvchi sayohatchi	Design Hotels, tarixiy binolardagi mehmonxonalar
Eko-mehmonxona	Ekologik barqarorlik, resurslarni tejash	Ekologik ongli mehmon	Green Key sertifikatli obyektlar
Smart-mehmonxona	Raqamli qulaylik, avtomatlashtirilgan xizmat	Texnologik jihatdan bilimdon mehmon	Mobil kalit, AI-tavsiyalar bilan obyektlar

O‘zbekiston mehmonxona bozori so‘nggi yillarda xalqaro brendlarning faol kirib kelishi bilan tavsiflanadi. Turizm qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, hozirgi kunga qadar InterContinental, Hilton, Hyatt, Crowne Plaza, Movenpick, Holiday Inn va Minyoun kabi xalqaro brendlar nafaqat Toshkentda, balki respublika viloyatlarida ham mehmonxonalar tashkil etgan, yaqin yillarda esa Fairmont, Ritz-Carlton, Sheraton, Marriott va Ibis kabi qo‘shimcha nufuzli brendlarning bozorga kirishi kutilmoqda. Bu mamlakatga jami yigirma uchtadan ortiq xalqaro mehmonxona brendining kirib kelganligini anglatadi. Ushbu brendlarning xilma-xilligi — Ritz-Carlton va Fairmont kabi ultra-hashamatli brendlardan tortib, Ibis va Holiday Inn kabi o‘rta narx toifasidagi

brendlargacha O‘zbekiston mehmonxona bozorining turli segmentlarda bir vaqtning o‘zida rivojlanayotganini ko‘rsatadi, bu davlat subsidiya dasturining (xalqaro brendlarni jalb etishga qaratilgan subsidiyalar 2027-yilgacha uzaytirilgan) samarali natijasi hisoblanadi.

Global mehmonxona zanjirlarining brend portfelini narx va xizmat darajasi bo‘yicha piramida ko‘rinishida tasavvur qilish mumkin, uning cho‘qqisida ultra-hashamatli brendlar (Ritz-Carlton, St. Regis, Waldorf Astoria), o‘rtasida yuqori va o‘rta toifadagi to‘liq xizmat brendlari (Marriott Hotels, Hyatt Regency, Sheraton) va asosida byudjet hamda uzoq muddatli turar joy brendlari joylashadi. Bunday piramidal tuzilma korporatsiyaga har bir mijozning hayotiy sikli davomida — talaba sifatida byudjet mehmonxonasidan foydalanishdan tortib, keyinchalik biznes-menejer sifatida o‘rta toifadagi brendni tanlashgacha va nihoyat yuqori martabali rahbar sifatida hashamatli brendga o‘tishgacha bir xil korporativ sodiqlik dasturi doirasida “hamrohlik qilish” imkonini beradi, ushbu strategiya xalqaro mehmonxona marketingida “umr bo‘yi qiymat” (lifetime value) modeli deb ham yuritiladi.

Franchayzing modelining iqtisodiy mexanizmi aniq moliyaviy oqimlar orqali tuziladi: mahalliy operator (franchayzi) xalqaro brendga (franchayzer) boshlang‘ich litsenziya to‘lovi (initial franchise fee), yillik brend foydalanish to‘lovi (royalty, odatda xona daromadining 3–6 foizi atrofida) hamda qo‘shma marketing va zaxira tizimidan foydalanish uchun qo‘shimcha to‘lovlarni amalga oshiradi. Bu to‘lovlar evaziga franchayzi brend nomi, operatsion standartlar bo‘yicha o‘qitish dasturlari, global bron qilish tizimiga ulanish va sodiqlik dasturi mijozlar bazasidan foydalanish huquqini oladi. Bunday moliyaviy tuzilma moliyalashtirish manbalari tasnifiga qo‘shimcha nomoddiy aktiv (brend va operatsion tizim) evaziga amalga oshiriladigan o‘ziga xos “operatsion moliyalashtirish” shakli sifatida qaralishi mumkin, chunki u mahalliy investorga o‘z kapital xarajatlarini pasaytirmasa-da, operatsion samaradorlik va daromadlilikni sezilarli darajada oshirish orqali umumiy loyiha qiymatini yaxshilaydi.



10.2-rasm. Mehmonxona brendlarining narx-segmentatsiya piramidasi.

Butik-mehmonxona modelining muvaffaqiyatli namunasi sifatida dunyo miqyosida tan olingan mustaqil butik-mehmonxonalar konsorsiumlarini, masalan, Design Hotels yoki Small Luxury Hotels of the World tashkilotlarini keltirish mumkin, ular mustaqil, noyob dizaynga ega mehmonxonalarni yagona marketing va zaxira tizimi ostida birlashtiradi, bu esa har bir mehmonxonaga o‘zining individual xarakterini to‘liq saqlagan holda, yirik zanjirlarning marketing va texnologik afzalliklaridan foydalanish imkonini beradi. Bu model “yumshoq brend” (soft brand) strategiyasi deb ham yuritiladi va u, xususan, tarixiy shahar markazlarida joylashgan noyob mehmonxonalar uchun yirik korporativ brendga to‘liq qo‘shilishning muqobili sifatida tobora ko‘proq qo‘llanilmoqda.

Xalqaro brendning mahalliy bozorga kirish strategiyasi, odatda, uchta asosiy modeldan biri orqali amalga oshiriladi: *to‘liq egalik* (kamdan-kam qo‘llaniladi, chunki yirik kapital talab qiladi), *boshqaruv shartnomasi* (mahalliy investor binoni quradi, xalqaro brend uni boshqaradi va o‘z nomidan foydalanish huquqini beradi) yoki *franchayzing* (mahalliy operator brend standartlariga rioya qilgan holda mustaqil boshqaradi). O‘zbekiston bozorida, xuddi ko‘pgina rivojlanayotgan bozorlarda bo‘lgani kabi, boshqaruv shartnomasi va franchayzing modellari ustunlik qiladi. Bu mahalliy investorlarga qurilish

kapitalini ta’minlash imkoniyatini, xalqaro brendlarga esa minimal moliyaviy risk bilan o‘z tarmog‘ini kengaytirish imkoniyatini beradi, bu mehmonxona qurilishi loyihalarining moliyalashtirish sxemasi bilan bevosita bog‘liq.

Xalqaro brendning kirib kelishi mahalliy mehmonxona bozoriga bir nechta ijobiy bilvosita ta’sir ko‘rsatadi.

Birinchidan, xalqaro brend standartlarining joriy etilishi mahalliy xodimlarni xalqaro darajadagi xizmat ko‘rsatish amaliyotlariga o‘qitish orqali sohaning umumiy inson kapitalini rivojlantiradi.

Ikkinchidan, xalqaro brendning o‘z global zaxira tizimi (Global Distribution System) va sodiqlik dasturi orqali mahalliy mehmonxonani xalqaro auditoriyaga tanishtirishi, mustaqil mahalliy mehmonxonalar erisha olmaydigan darajada keng ko‘lamli marketing qamrovini ta’minlaydi.

Uchinchidan, xalqaro brend hamkorligi ko‘pincha mehmonxonaning kredit olish qobiliyatini ham yaxshilaydi, chunki banklar tanilgan xalqaro brend bilan ishlaydigan mehmonxonani, mustaqil mahalliy operatorga nisbatan, kamroq operatsion riskka ega deb baholaydi.

Shu bilan birga, xalqaro brendning kirib kelishi ma’lum darajada raqobat va bozorni “standartlashtirish” xavfini ham keltirib chiqarishi mumkin, bu holda mahalliy va mustaqil mehmonxonalar xalqaro brendlarning kuchli marketing resurslariga qarshi turishga majbur bo‘ladi. Ayni shu sababli, ko‘plab tahlilchilar mahalliy mehmonxona sohasi uchun eng maqbul strategiyani xalqaro brendlar va butik/mustaqil mehmonxonalarning muvozanatli rivojlanishida ko‘radilar. Xalqaro brendlar biznes va konferens-turizm segmentida ustunlik qilishi mumkin bo‘lsa, mahalliy butik-mehmonxonalar esa madaniy-tarixiy turizm segmentida o‘zining noyob taklifi orqali raqobatbardosh bo‘lib qolishi mumkin, bu ikki model bir-birini istisno qilmasdan, aksincha, mamlakatning umumiy turistik taklifini boyitib, xilma-xillashtiradi.

Global zanjirga qo‘shilishning yana bir muhim iqtisodiy afzalligi — mahalliy mehmonxonaning xalqaro benchmarking tizimlariga (masalan, STR Global ma’lumotlar bazasiga) kirish imkoniyatidir, bu orqali mehmonxona rahbariyati o‘zining RevPAR, ADR va band bo‘lish ko‘rsatkichlarini bir xil toifadagi mintaqaviy va xalqaro raqobatchilar bilan muntazam ravishda solishtirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bunday qiyosiy tahlil mustaqil mehmonxonalar uchun odatda mavjud bo‘lmaydi, chunki ular faqat o‘z tarixiy ko‘rsatkichlariga tayanishga majbur bo‘ladi, xalqaro zanjirga a’zolik esa real vaqt rejimida bozor pozitsiyasini aniq

baholash va narxlash strategiyasini operativ moslashtirish imkonini beradi.

Xalqaro brend bilan ishlashning teskari tomoni sifatida brend almashtirish xarajatlari va shartnoma majburiyatlarining uzoq muddatliligini alohida ta’kidlash lozim. Boshqaruv shartnomalari, odatda, o‘n-yigirma yillik muddatga tuziladi va ularda erta bekor qilish uchun sezilarli moliyaviy jarima ko‘zda tutiladi. Bu mahalliy investor uchun brend tanlovini uzoq muddatli strategik qaror darajasiga ko‘taradi. Bundan tashqari, xalqaro brend standartlariga muvofiqlik talabi belgilangan intervalda majburiy rekonstruksiya va jihozlarni yangilash (Property Improvement Plan, PIP) mehmonxona egasidan CAPEX zaxira jamg‘armasini yanada qat’iyroq rejalashtirishni talab qiladi, chunki xalqaro brend PIP talablariga rioya qilmaslik, ba’zi hollarda, shartnomaning bir tomonlama bekor qilinishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Brend tanlovi mehmonxona egasining uzoq muddatli strategiyasiga bog‘liq bo‘lib, bu borada “qattiq brend” (hard brand — to‘liq standartlashtirilgan, masalan Hilton yoki Marriott asosiy liniyasi) va “yumshoq brend” (soft brand — moslashuvchan standartlarga ega, individual xarakterni saqlab qoluvchi) o‘rtasidagi tanlov alohida ahamiyat kasb etadi. Qattiq brend yuqori darajadagi operatsion nazorat va bir xillikni ta’minlasa-da, mehmonxona egasining mustaqil qaror qabul qilish erkinligini sezilarli darajada cheklaydi. Yumshoq brend esa ko‘proq moslashuvchanlik bersa-da, brendning “kafolatlangan sifat” degan asosiy va’dasini birmuncha yumshatadi. Bu ikki model o‘rtasidagi tanlov davlat-xususiy sheriklik shakllari o‘rtasidagi tanlovga o‘xshash mantiqqa ega, ikkala holatda ham nazorat darajasi va moslashuvchanlik o‘rtasida muvozanat izlanadi.

Amaliy misol sifatida O‘zbekistonda xalqaro brend bilan ishlayotgan mehmonxonaning tipik rivojlanish yo‘lini ko‘rsatish mumkin: mahalliy investor yer uchastkasini va qurilish kapitalini ta’minlaydi, xalqaro brend bilan boshqaruv yoki franchayzing shartnomasi tuziladi, loyihalashtirish bosqichida brendning texnik talablariga (xona o‘lchamlari, umumiy maydonlar nisbati, texnologik infratuzilma) muvofiqlik ta’minlanadi, ishga tushirishdan so‘ng esa mehmonxona xalqaro brendning global bron qilish tizimi, sodiqlik dasturi va marketing kanallaridan foydalangan holda faoliyat yuritadi, mahalliy investor esa yillik moliyaviy natijalarning muayyan foizini brendga to‘lab boradi. Bunday tuzilma turli moliyalashtirish manbalari (mahalliy kapital, bank krediti) va xalqaro operatsion ekspertizaning uyg‘unlashuvi bo‘lib, u O‘zbekiston kabi

rivojlanayotgan bozorlarda mehmonxona sohasini xalqaro standartlarga tezkor integratsiyalashtirishning eng keng tarqalgan amaliy yo‘li hisoblanadi.

Smart-mehmonxona texnologiyalarini joriy etish jarayoni, odatda, bosqichma-bosqich amalga oshiriladi, chunki barcha texnologik yechimlarni bir vaqtning o‘zida joriy etish sezilarli boshlang‘ich investitsiyani talab qiladi. Birinchi bosqichda, odatda, mijozlarga bevosita ko‘rinadigan va ularning tajribasini soddalashtiruvchi yechimlar (mobil ilova orqali ro‘yxatdan o‘tish, raqamli xona kaliti) joriy etiladi, chunki ular nisbatan past xarajat bilan yuqori mijozlar qoniqishini ta’minlaydi. Keyingi bosqichlarda energiya boshqaruvi tizimlari (xona bo‘sh bo‘lganda avtomatik konditsioner va yoritishni o‘chirish), operatsion boshqaruv tizimlari (xodimlar vazifalarini avtomatik taqsimlovchi dasturiy ta’minot) hamda mehmonlar ma’lumotlarini tahlil qiluvchi sun’iy intellekt vositalari joriy etiladi, ular xona narxini dinamik tarzda optimallashtirish va shaxsiylashtirilgan takliflar shakllantirish imkonini beradi. Bunday texnologik integratsiya, oxir-oqibat, mehmonxonaning operatsion xarajatlarini pasaytirish bilan bir qatorda, uni raqobatchilardan farqlashning qo‘shimcha vositasiga ham aylanadi.

O‘zbekiston uchun xalqaro brendlar, butik-mehmonxonalar va zamonaviy smart/eko konsepsiyalarining muvozanatli rivojlanishi alohida strategik ahamiyat kasb etadi, chunki mamlakat bir vaqtning o‘zida ham yirik biznes-markazlar (Toshkent), ham noyob tarixiy-madaniy markazlar (Samarqand, Buxoro, Xiva), ham tabiiy-ekologik salohiyatga ega hududlarni (tog‘ kurortlari, Orol dengizi mintaqasi) o‘z ichiga oladi. Har bir hudud turi o‘ziga mos mehmonxona modelini talab qiladi — biznes-markazlarda xalqaro to‘liq xizmat brendlari, tarixiy shaharlarda butik va yumshoq brend formatlari, ekologik hududlarda esa barqarorlik tamoyillariga asoslangan eko-mehmonxona konsepsiyasi ustuvor bo‘lishi maqsadga muvofiq, bu mamlakat mehmonxona sohasining segmentlar bo‘yicha izchil va o‘zaro to‘ldiruvchi rivojlanishini ta’minlashi mumkin.

Global mehmonxona zanjirlarining brend portfeli strategiyasi, shuningdek butik, eko va smart-mehmonxona kabi yangi konsepsiyalarning rivojlanishi, zamonaviy mehmonxona sohasining bozor segmentatsiyasi va mijozlar ehtiyojlariga moslashuvining aks etishi hisoblanadi. O‘zbekistonga xalqaro brendlarning faol kirib kelishi 2026-yilga qadar yigirma uchtadan ortiq xalqaro brendning bozorda mavjudligi va yangi nufuzli brendlarning kirib kelishi rejalashtirilganligi mamlakat

mehmonxona sohasining xalqaro standartlarga integratsiyalashuvi va turizm salohiyatini ro‘yobga chiqarishning muhim ko‘rsatkichi hisoblanadi.

10.3. Xalqaro restoran zanjirlari va gastronomik turizm brendlari

Gastronomiya turizm tajribasining ajralmas qismi bo‘lib, oziq-ovqat va ovqatlanish madaniyati ko‘pincha sayohatchining manzilni tanlash qarorida hal qiluvchi omillardan biriga aylanadi. Xalqaro restoran biznesi bu yo‘nalishda ikki qarama-qarshi, ammo bir-birini to‘ldiruvchi brend strategiyasini rivojlantirgan: bir tomondan, ***global tarmoq restoranlari*** (McDonald’s, Starbucks, KFC kabi) dunyoning istalgan nuqtasida bir xil, oldindan bashorat qilinadigan tajriba va sifatni kafolatlaydigan standartlashtirish strategiyasini qo‘llasa, ikkinchi tomondan, gastronomik turizm brendlari aynan ***mahalliy va noyob taomlanish tajribasini*** sayohatning asosiy maqsadiga aylantiruvchi jozibador elementni targ‘ib qiladi. Ushbu ikki strategiya o‘rtasidagi muvozanat zamonaviy restoran va turizm sohasining muhim strategik masalalaridan birini tashkil etadi.

Global tez ovqatlanish va kofe zanjirlarining brend strategiyasi “operatsion mukammallik” tamoyiliga asoslanadi. Bu yerda brendning asosiy qiymati mahsulot yoki xizmatning o‘ziga xosligida emas, balki uning izchilligi va bashorat qilinuvchanligida namoyon bo‘ladi. Bunday kompaniyalar qattiq franchayzing modeli, markazlashtirilgan ta’minot zanjiri va batafsil operatsion qo‘llanmalar orqali dunyoning istalgan burchagida bir xil ta’m, xizmat tezligi va tozalik darajasini ta’minlaydi, bu notanish muhitda sayohat qilayotgan turistlar uchun “xavfsiz” va tanish tanlov sifatida qadrlanadi. Shu bilan birga, ushbu global brendlar so‘nggi yillarda mahalliy bozor xususiyatlariga moslashish strategiyasini ham faol qo‘llamoqda, masalan, mahalliy did xususiyatlariga moslashtirilgan maxsus menyu bandlarini joriy etish orqali, bu “global standart, mahalliy moslashuv” (glocalization) tamoyilining amaliy ko‘rinishi hisoblanadi.

Gastronomik turizm brendlari, aksincha, noyoblik va autentiklikka asoslanadi. Xalqaro miqyosda bunday brendlashtirishning eng nufuzli namunalari sifatida Michelin yulduzli reyting tizimi va World’s 50 Best Restaurants reytingini keltirish mumkin, ular mustaqil ekspert baholari orqali muayyan restoran yoki oshpazni xalqaro miqyosda “brendlashtirib”, uni gastronomik sayohatning o‘zi maqsadiga aylantiradi. Mijozlar ko‘pincha faqat muayyan Michelin yulduzli

restoranda ovqatlanish uchun butun sayohatni rejalashtiradi, bu hodisa “gastronomik ziyorat” deb ham ataladi.

Michelin yulduzi ta’rixiga nazar qiladigan bo‘lsak, XX asr bo‘sag‘asida shina kompaniyasi egalari aka-uka Mishlen, Andre va Eduar Fransiya avtomobil egalari uchun yo‘lko‘rsatkich nashr etishga qaror qilishdi. Unda avtomobillarga yoqilg‘i quyish shoxobchalari, avtomobil ustaxonalari va shina yig‘ish ustaxonalari, mehmonxonalar va restoranlarning nomlari hamda joylashgan joylari ko‘rsatilgan edi. Qo‘llanmaning 35 000 nusxadan iborat birinchi tiraji bepul tarqatildi.

Michelin qo‘llanmasining birinchi xalqaro nusxasi 1904-yilda Belgiyada nashr etilgan. Birinchi Britaniya nashri 1911-yilda nashr etilgan. Shina ishlab chiqaruvchi kompaniya o‘sishi bilan uning yo‘l ko‘rsatkichi ham o‘sib bordi va 1920-yilda u tijorat mahsulotiga aylandi. Aytishlaricha, Andre Mishlen garajdan o‘z qo‘llanmasining bir necha nusxasi yotgan dastgohni topib olgan. U “inson faqat pul to‘lagan narsasinigina qadrlashini” tushundi va qo‘llanmani 7 frankka sotishga qaror qildi.

1920-yilga kelib, Michelin qo‘llanmasidagi restoranlar bo‘limi shunchalik mashhur bo‘ldiki, kompaniya mehmonxona va restoranlarga tashrif buyurish va ularga baho berish uchun anonim inspektorlarni tayinlay boshladi. Michelin yulduzlar tizimi 1926-yilda joriy etilgan. 1931-yilda Michelin qo‘llanmasining ko‘k muqovasi o‘ziga xos qizil muqova bilan almashtirildi va u hozirgacha o‘zgarishsiz qolmoqda. Yulduzlar tizimi kengaytirildi va endi uchta toifani o‘z ichiga oladi:

1 yulduz- “o‘z toifasida juda yaxshi restoran” degan ma’noni anglatadi.

2- yulduz- “a’lo oshxona; tashrif buyurishga arziydi” degan ma’noni anglatadi.

3-yulduz- “favqulodda oshxona, maxsus kelishga arziydi” degan ma’noni anglatadi.

1944-yilda, Ikkinchi Jahon urushi paytida, Vashingtonda shaharlarning yangilangan batafsil xaritalari bilan Michelin qo‘llanmasi nashr etildi va Normandiyaga tushirilgan ittifoqchi qo‘shinlar orasida tarqatildi. Bu qo‘llanmalarning aksariyati yo‘qolgan yoki bombardimonlar natijasida yo‘q qilingan, ba’zilari esa Amerikaga olib ketilgan. Bugungi kunda Yevropada bu harbiy qo‘llanmalarning asl nusxalari juda kam saqlanib qolgan.

Bugungi kunda Yevropada milliy Michelin, AQSH va Yaponiyada esa shahar gidlari nashr etilmoqda. Michelin yulduzlari butun dunyo

oshpazlari tomonidan yuqori baholanadi va oshxonaning eng yuqori sifatiga aylandi. Anonim “Michelin” inspektorlari o‘z shaxslarini sir saqlashlari shart. Ular ovqatni juda yaxshi ko‘radilar va nihoyatda nozik didga egadirlar. Yulduzlar sonini aniqlashdan oldin ular restoranlarga oddiy mijozlar kabi, ba’zan bir necha marta tashrif buyurishadi. Ular taqdim etilayotgan taomlarning sifati va barqarorligiga, shuningdek, oshpazning mahoratiga e’tibor qaratadilar. Dekor, dasturxon bezatilishi va muhit ularning baholash mezonlariga kirmaydi. Michelin yulduzlari bilan taqdirlangan restoranlar mutlaqo o‘ziga xos hisoblanadi.[62]

Mahalliy va mintaqaviy darajada esa gastronomik qo‘llanmalar va reytinglar (masalan, Toshkentdagi restoranlarni baholovchi Ultima Guide) shahar miqyosidagi gastronomik brendni shakllantirish va targ‘ib qilishning muhim vositasi hisoblanadi. 2026-yil iyun oyida JW Marriott mehmonxonasida o‘tkazilgan tantanali marosimda e’lon qilingan Ultima Guide reytingiga milliy taomlar taklif qiluvchi OBI Hayot, Lali va The Choyxona kabi restoranlar bilan bir qatorda, xalqaro oshxona konsepsiyalariga asoslangan restoranlar ham kiritilgan, bu Toshkent gastronomik sahnasining milliy va xalqaro yo‘nalishlar bo‘yicha parallel rivojlanayotganini ko‘rsatadi.

O‘zbek milliy oshxonasi o‘zining boy va xilma-xil taomlar assortimenti bilan gastronomik turizm rivojlanishi uchun sezilarli salohiyatga ega. Xalqaro “World Traveler Awards” mukofoti doirasida o‘tkazilgan so‘rovda O‘zbekiston “Gastronomik turizm” nominatsiyasi bo‘yicha birinchi o‘rinni egallagan bo‘lib, respondentlarning 34 foizi O‘zbekiston foydasiga ovoz bergan, bu ko‘rsatkich Italiya (21 foiz), Ozarbayjon (17 foiz), Fransiya (13 foiz) va Janubiy Koreya (5 foiz) natijalaridan yuqori bo‘lgan. Bunday xalqaro tan olinish, bir tomondan, milliy oshxonaning haqiqiy sifat va o‘ziga xosligini tasdiqlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada professional tarzda brendlashtirish va xalqaro bozorga targ‘ib qilish uchun qulay asos yaratadi. ***Palov*** — O‘zbekistonning eng tanilgan milliy taomi mamlakatning o‘ziga xos gastronomik brendiga aylangan bo‘lib, uning har bir viloyatga xos o‘ziga xos retsepti (Toshkent, Farg‘ona, Buxoro, Samarqand uslublari) gastronomik sayohat dasturlarini shakllantirish uchun boy material yaratadi. Bunday mintaqaviy farqlar “bitta taom, ko‘p hikoya” tamoyili asosida marketing kampaniyalarida samarali qo‘llanilishi mumkin (10.3-jadval).

62 https://www.chefacademyoflondon.com/en/blog/108-history-of-the-michelin-guide.html

10.3-jadval

O‘zbekiston viloyatlarining palov uslublari gastronomik brend sifatida

Mintaqa	Palov uslubining o‘ziga xosligi	Gastronomik turizm uchun ahamiyati
Toshkent	Sabzi va go‘sht nisbati muvozanatli, to‘q sariq rang	Poytaxt mehmonxonalari va restoranlarida asosiy taklif
Farg‘ona	Sarg‘ish guruch, saxiy yog‘, o‘ziga xos ziravorlar	Farg‘ona vodiysi gastronomik marshrutlarining markazi
Buxoro	Meva (o‘rik, mayiz) qo‘shilgan shirinroq uslub	Tarixiy shahar turizmi bilan uyg‘un gastronomik taklif
Samarqand	Qatlama, alohida pishirilgan guruch va go‘sht	Buyuk Ipak yo‘li turistik marshrutining bir qismi

Restoran biznesida ***menyu muhandisligi*** — taomlarni ularning foydaliligi va mashhurligi bo‘yicha tasniflab, menyu tarkibini optimallashtirish usuli xalqaro restoran zanjirlari tomonidan keng qo‘llaniladigan miqdoriy vosita bo‘lib, u milliy taomlarni taklif qiluvchi restoranlar uchun ham amaliy ahamiyatga ega. Bu usulga ko‘ra taomlar to‘rt toifaga bo‘linadi:

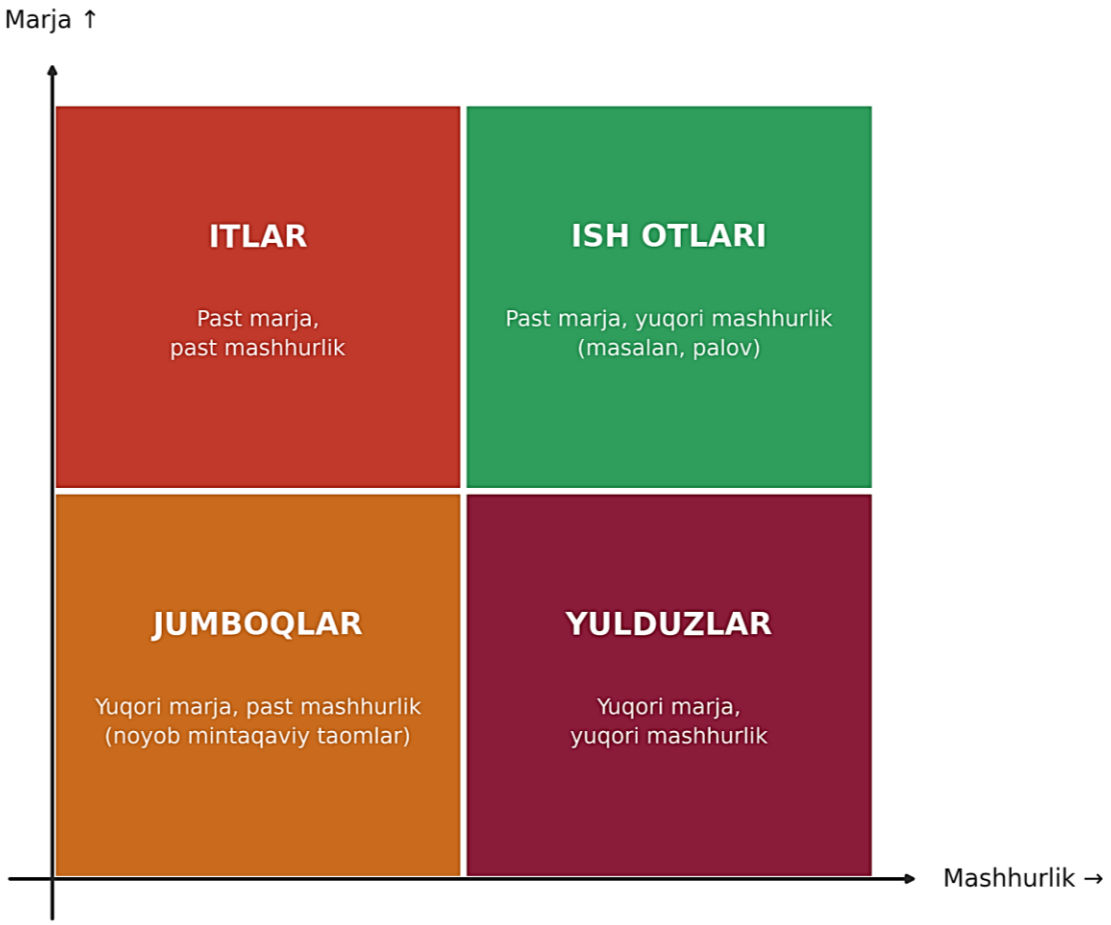
“yulduzlar” (yuqori marja, yuqori mashhurlik — bunday taomlar menyuda ustuvor joylashtiriladi va faol reklama qilinadi),

“ish otlari” (past marja, yuqori mashhurlik — masalan, palov kabi asosiy milliy taom, uning narxini ehtiyotkorlik bilan optimallashtirish talab etiladi),

“jumboqlar” (yuqori marja, past mashhurlik — marketing orqali mashhurlikni oshirish imkoniyati mavjud noyob mintaqaviy taomlar),

“itlar” (past marja, past mashhurlik — menyudan chiqarib tashlash yoki qayta ishlab chiqish talab etiladigan bandlar).

Milliy restoran uchun bunday tahlil, an’anaviy retseptlarni saqlab qolgan holda, restoranning moliyaviy barqarorligini ta’minlashning muhim vositasi hisoblanadi.



10.3-rasm. Restoran menyusini muhandislik tahlili orqali optimallashtirish matritsasi.

Gastronomik turizmning qiymat zanjiri nafaqat restoranlarning o‘zini, balki fermer xo‘jaliklari, oziq-ovqat bozorlari, pazandachilik maktablari va oshxona muzeylarini ham o‘z ichiga oladi, bu esa “daladan stolgacha” (farm-to-table) konsepsiyasining turizm mahsuloti sifatida shakllantirilishi imkonini beradi. Xorijiy turistlar uchun mahalliy bozorga tashrif buyurish, dehqonlar bilan muloqot qilish va o‘zi tanlagan mahsulotlardan mahalliy oshpaz rahbarligida taom tayyorlash tajribasi ko‘pincha shunchaki restoranda ovqatlanishdan ko‘ra chuqurroq va unutilmas taassurot qoldiradi, chunki bunday interaktiv format mehmonga mahalliy madaniyat va turmush tarzini bevosita his qilish imkonini beradi. Bunday integratsiyalashgan gastronomik marshrutlarni tashkil etish turoperatorlarning ekskursiya dasturlarini tashkil etish tajribasi bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, gastronomik komponent zamonaviy turistik paketlarning tobora muhim qismiga aylanib bormoqda.

Milliy va xalqaro oshxona uslublarini ijodiy uyg‘unlashtirish — ***fyujn*** (fusion) oshxona konsepsiyasi yana bir strategik yo‘nalish bo‘lib, unda oshpazlar an’anaviy milliy retseptlarni zamonaviy xalqaro

pazandachilik texnikalari va taqdim etish uslublari bilan boyitadi. Bunday yondashuv, agar u ehtiyotkorlik bilan va an’anaviy taom mohiyatini hurmat qilgan holda amalga oshirilsa, yosh va xalqaro tajribaga ega mehmonlar segmentini jalb qilishning samarali vositasiga aylanishi mumkin, biroq haddan tashqari radikal o‘zgartirishlar milliy oshxonaning autentikligini yo‘qotish xavfini ham tug‘diradi. Shu sababli muvaffaqiyatli fyujn strategiyasi, odatda, “ildiz va yangilanish” muvozanatiga asoslanadi, taomning asosiy ingredientlari va madaniy mohiyati saqlanib qoladi, faqat taqdim etish, porsiyalash yoki qo‘shimcha ta’m kombinatsiyalari zamonaviylashtiriladi.

Milliy oshxona an’analarini xalqaro standartlar bilan uyg‘unlashtirish jarayoni bir necha yo‘nalishda amalga oshiriladi.

Birinchidan, oziq-ovqat xavfsizligi va gigiena standartlari (HACCP — Hazard Analysis and Critical Control Points tizimi) joriy etilishi zarur, chunki xalqaro sayohatchilar, ayniqsa Yevropa va Shimoliy Amerikadan kelganlar, oziq-ovqat xavfsizligining xalqaro miqyosda tan olingan standartlariga muvofiqlikni kutadi.

Ikkinchidan, taomlarni taqdim etish va menyu dizaynini zamonaviylashtirish orqali an’anaviy taomning mazmuni saqlab qolingan holda, uning vizual jozibadorligi xalqaro mehmon kutuvlariga moslashtiriladi. Bu jarayon “gastronomik zamonaviylashtirish” deb ham yuritiladi va u an’anaviy retseptning mohiyatini o‘zgartirmasdan, uning taqdim etilish shaklini takomillashtirishga qaratiladi.

Uchinchidan, xodimlarni xalqaro xizmat ko‘rsatish standartlariga (mijozlar bilan muloqot, stol tuzish, sharob va ichimliklar bo‘yicha maslahat berish) o‘qitish orqali mehmonxona xizmati sifatini oshirish talab etiladi, bu masala kadrlar tayyorlash masalasi bilan uzviy bog‘liq.

O‘zbek milliy taomlarini xalqaro miqyosda targ‘ib qilishning yana bir samarali strategiyasi — milliy restoranlarni xorijiy mamlakatlarda ochish orqali “madaniy elchixona” vazifasini bajarishdir. So‘nggi yillarda Xitoyning Guanchjou shahrida va Saudiya Arabistonining Makka shahrida o‘zbek milliy taomlari restoranlari ochilgan bo‘lib, ular nafaqat xorijdagi vatandoshlarga xizmat ko‘rsatish, balki mahalliy aholi va boshqa mamlakatlardan kelgan ziyoratchilarni o‘zbek oshxonasi bilan tanishtirish vazifasini ham bajarmoqda. Bunday tashqi bozorlardagi restoranlar, mohiyatan, transport brendlarining “uchar elchi” vazifasiga o‘xshash tarzda, mamlakatning gastronomik va madaniy diplomatiyasi vositasiga aylanadi, ular tashrif buyurgan xorijiy mijozlarni kelajakda O‘zbekistonga sayohat qilishga undashi mumkin.

Xalqaro miqyosda milliy oshxonani institutsional jihatdan tan olinishini mustahkamlashning yana bir muhim yo‘nalishi YuNESKOning “Nomoddiy madaniy meros” ro‘yxatiga oshxona an’analarini kiritish tashabbusi hisoblanadi. Bir qator mamlakatlar (Fransiya, Yaponiya, Meksika, Koreya) o‘z milliy oshxona an’analarini ushbu nufuzli ro‘yxatga muvaffaqiyatli kiritgan bo‘lib, bu ularning gastronomik brendini xalqaro miqyosda mustahkam institutsional maqomga ko‘targan.

O‘zbek palovi YUNESKOning Insoniyat nomoddiy madaniy merosi reprezentativ ro‘yxatiga kiritilgan. Bu qaror 2016-yil 1-dekabr kuni Efiopiyadagi Nomoddiy madaniy merosni muhofaza qilish qo‘mitasi yig‘ilishida qabul qilindi.[63] Mamlakat gastronomik brendining xalqaro ishonchliligi va tan olinishi sezilarli darajada mustahkamlandi, chunki YuNESKO tasdig‘i, mohiyatan, suveren kredit reytingiga o‘xshash tarzda, mustaqil xalqaro institut tomonidan berilgan obro‘-e’tibor signali vazifasini bajaradi.

Gastronomik festivallar va tematik tadbirlar milliy oshxonani targ‘ib qilishning yana bir samarali vositasi bo‘lib, ular (“"Buxoro taomlari festivali” yoki “Milliy palov kuni” kabi) nafaqat mahalliy aholi va xorijiy turistlarni jalb qiladi, balki oshxonaning nazariy va amaliy jihatlarini namoyish etuvchi master-klasslar, degustatsiyalar va pazandachilik musobaqalari orqali interaktiv tajriba yaratadi. Bunday tadbirlar, odatda, mahalliy turizm tashkilotlari, mehmonxonalar va restoranlar o‘rtasidagi hamkorlik asosida tashkil etiladi, bu tarmoqlararo integratsiya konsepsiyasining amaliy namunasi hisoblanadi — restoran, mehmonxona va turizm operatorlari birgalikda yagona gastronomik turistik mahsulot yaratadi.

Oshpaz-shaxsiyat brendi (celebrity chef branding) zamonaviy gastronomik turizmning yana bir kuchli vositasi bo‘lib, unda tanilgan oshpazning shaxsiy obro‘si va uslubi restoran yoki hatto butun mintaqaning gastronomik brendini shakllantiruvchi markaziy elementga aylanadi. Xalqaro amaliyotda mashhur oshpazlar o‘z ismlari ostida restoranlar tarmog‘ini ochish, teleko‘rsatuvlar va ijtimoiy tarmoqlar orqali keng auditoriyaga chiqish hamda gastronomik festivallarda faxriy mehmon sifatida ishtirok etish orqali nafaqat o‘z brendini, balki butun mamlakat yoki mintaqaning gastronomik obro‘sini mustahkamlaydi. O‘zbekiston uchun mahalliy oshpazlarning xalqaro miqyosda tanilishini qo‘llab-quvvatlash xalqaro pazandachilik musobaqalarida ishtirok etish, ijtimoiy tarmoqlarda faol kontent yaratish va xalqaro media bilan

63 https://www.gazeta.uz/ru/2016/12/02/palov/

hamkorlik qilish orqali milliy oshxona brendini shaxsiylashtirish va unga qo‘shimcha hissiy jozibadorlik berishning istiqbolli yo‘nalishi hisoblanadi. Bu brend qiymatining hissiy va ijtimoiy qatlamlari nazariyasining gastronomiya sohasidagi amaliy qo‘llanilishidir.

Raqamli platformalar va ijtimoiy tarmoqlar gastronomik brendni shakllantirishning zamonaviy ajralmas vositasiga aylandi, chunki mehmonlarning taomlar va restoran muhiti haqidagi fotosuratlari va sharhlari, ayniqsa Instagram va TikTok kabi vizual platformalarda, potentsial sayohatchilarning qaror qabul qilish jarayoniga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli zamonaviy restoranlar, jumladan milliy oshxona taqdim etuvchilar, taomlarning nafaqat ta’mi, balki vizual jozibadorligi va “ijtimoiy tarmoqda ulashish qiymati”ni ham ongli ravishda loyihalashtirishga e’tibor qaratmoqda, bu esa an’anaviy taqdim etish uslublarini zamonaviylashtirish zaruratini yanada kuchaytiradi.

Xalqaro restoran zanjirlarining standartlashtirish strategiyasi va gastronomik turizm brendlarining autentiklikka asoslangan yondashuvi, birinchi qarashda qarama-qarshi ko‘rinsa-da, amalda bir-birini to‘ldiradi, global brendlar sayohatchilarga tanish va ishonchli tanlov taqdim etsa, milliy gastronomik brendlar sayohatning noyob va unutilmas jihatini shakllantiradi. O‘zbek milliy oshxonasining xalqaro miqyosda tan olinishi, jumladan “Gastronomik turizm” nominatsiyasidagi yetakchi mavqe va xorijdagi milliy restoranlarning muvaffaqiyatli faoliyati, mamlakatning gastronomik brendini xalqaro standartlar bilan uyg‘unlashtirgan holda yanada rivojlantirish uchun mustahkam poydevor yaratmoqda.

10.4. Xalqaro turoperator va turagentliklarining ekskursiya dasturlarini tashkil etish tajribasi

Xalqaro turoperatorlar turistlar uchun tayyor turistik mahsulot — sayohat marshruti, transport, joylashtirish va ekskursiya xizmatlarini yagona paketga birlashtirgan taklif yaratuvchi asosiy vositachi hisoblanadi. Ularning faoliyati ikki asosiy modelga bo‘linadi: yirik xalqaro turoperatorlar (masalan, TUI Group) o‘z mamlakatlarida yashovchi sayyohlarga ko‘plab manzillar bo‘yicha paket turlarni ommaviy miqyosda sotadi, mahalliy destinatsiya boshqaruv kompaniyalari (Destination Management Company, DMC) esa muayyan mamlakat yoki mintaqada yer usti xizmatlarini (ekskursiyalar, mahalliy transport, gidlar, mehmonxonalar bilan shartnomalar) tashkil etishga ixtisoslashadi va xalqaro turoperatorlarning mahalliy hamkori sifatida

faoliyat yuritadi. Bunday ikki bosqichli tuzilma xalqaro turoperatorga o‘zi tashrif buyurmagan mamlakatlarda ham ishonchli va sifatli xizmat ko‘rsatish imkonini beradi, mahalliy DMC esa o‘z navbatida xalqaro bozorga to‘g‘ridan-to‘g‘ri chiqish uchun zarur marketing resurslariga ega bo‘lmagan taqdirda ham xalqaro sayyohlar oqimidan foyda ko‘rish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

“Turizm to‘g‘risida”gi Qonunga muvofiq: “Turoperatorlar va turagentlar o‘z tadbirkorlik faoliyatini muvofiqlashtirish, shuningdek umumiy manfaatlarini ifodalash va himoya qilish maqsadida birlashma tuzishi mumkin. O‘zbekiston Respublikasi hududida turoperatorlik va turagentlik faoliyatini amalga oshiruvchi yuridik hamda jismoniy shaxslarning ixtiyoriy a’zoligi prinsipiga asoslangan nodavlat notijorat tashkiloti turoperatorlar va turagentlar birlashmasidir. Turoperatorlar va turagentlar birlashmasi yangi a’zolar kirishi uchun ochiqdir.”[64]

Ekskursiya dasturini ishlab chiqish jarayoni xalqaro amaliyotda bir necha izchil bosqichdan iborat metodologiyaga asoslanadi. Dastlabki bosqichda maqsadli auditoriya tahlili o‘tkaziladi — turistlarning yosh toifasi, qiziqishlari (madaniy-tarixiy, faol dam olish, gastronomik) va byudjet imkoniyatlari aniqlanadi, chunki bir xil obyekt turli auditoriya uchun tubdan farqli tarzda taqdim etilishi mumkin. Keyingi bosqichda marshrutning mantiqiy izchilligi va vaqt balansi ishlab chiqiladi, professional dastur tuzuvchilar obyektlar orasidagi masofa, ularni ko‘rish uchun zarur vaqt hamda mehmonlarning charchash darajasini hisobga olgan holda, kunlik dasturni ortiqcha yuklamasiz, ammo bo‘sh vaqtni ham qoldirmasdan optimallashtiradi. Bunday balansni topa olmaslik, ya’ni dasturni haddan tashqari zichlashtirish yoki, aksincha, samarasiz bo‘sh vaqt qoldirish sayyohlar norozichiligining eng keng tarqalgan sabablaridan biri hisoblanadi.

Xalqaro turoperatorlar ekskursiya dasturlarini ishlab chiqishda “hikoya chizig‘i” tamoyilidan foydalanishni ham amaliyotga faol joriy etmoqda, bunda ekskursiya shunchaki obyektlarni ketma-ket ko‘rsatishdan iborat bo‘lmay, balki yagona mavzuviy chiziq, masalan, “Buyuk Ipak yo‘li savdogarlari izidan” yoki “Amir Temur davri me’morchiligi” atrofida quriladi. Bunday yondashuv sayyohning obyektlar orasidagi mantiqiy va hissiy bog‘liqlikni his qilishiga, shu orqali olingan bilim va taassurotlarni yaxshiroq eslab qolishiga xizmat qiladi, bu zamonaviy tajriba iqtisodiyoti nazariyasining turizm sohasidagi

64 https://lex.uz/docs/-4428097

amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi, bunda mijozga sotiladigan narsa alohida xizmatlar emas, balki yaxlit va mazmunli tajriba.

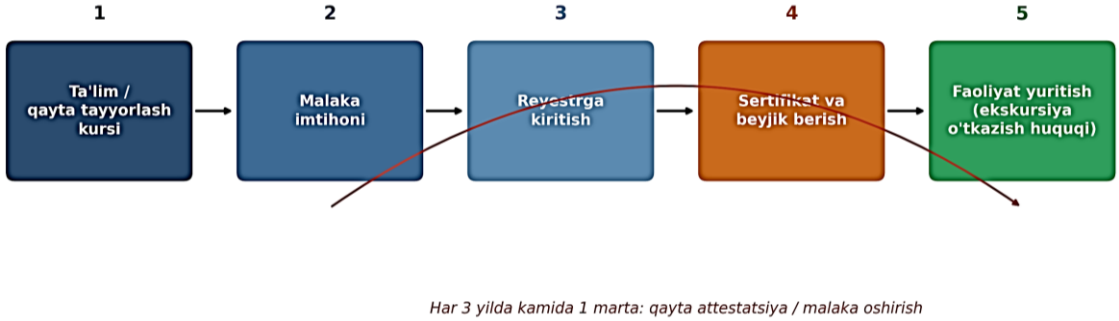
Sifat nazorati xalqaro turoperatorlar faoliyatining ajralmas qismi bo‘lib, u bir necha bosqichda amalga oshiriladi: sayohatdan oldin mahalliy hamkorlar (mehmonxonalar, transport kompaniyalari, gidlar) bilan tuzilgan shartnomalarda aniq xizmat ko‘rsatish standartlari belgilanadi, sayohat davomida mijozlar fikr-mulohazasi (real vaqt rejimida yoki kundalik so‘rovnomalar orqali) yig‘iladi, sayohatdan keyin esa keng qamrovli mijozlar mamnunligi so‘rovnomasi o‘tkaziladi, uning natijalari kelgusi dasturlarni takomillashtirish uchun tizimli ravishda tahlil qilinadi. Yirik xalqaro turoperatorlar, shuningdek, mahalliy DMC va gidlarning ishini muntazam auditdan o‘tkazadi, bu xizmat sifatining butun ta’minot zanjiri bo‘ylab izchilligini ta’minlashning muhim vositasi hisoblanadi.

Gid-tarjimonlik xizmati ekskursiya dasturining sifatini belgilovchi markaziy omil hisoblanadi, chunki aynan gid orqali sayyoh obyektning tarixiy-madaniy ma’nosini tushunadi va o‘zi uchun shaxsiy, unutilmas tajriba shakllantiradi. Shu sababli dunyoning aksariyat rivojlangan turizm mamlakatlarida gidlik faoliyati litsenziyalash yoki malaka sertifikatlash tizimi orqali tartibga solinadi. Xalqaro miqyosda gidlar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi tashkilot Butunjahon turistik gidlar assotsiatsiyalari federatsiyasi (World Federation of Tourist Guide Associations, WFTGA) professional gidlik faoliyati uchun umumiy sifat standartlarini va etika kodeksini ishlab chiqadi, biroq amaliy litsenziyalash tizimlari, odatda, milliy yoki hatto mahalliy darajada tashkil etiladi. Ba’zi mamlakatlarda (masalan, Fransiya va Italiyaning ayrim tarixiy shaharlarida) gidlik litsenziyasi juda qat’iy chegaralangan bo‘lib, u faqat maxsus davlat imtihonidan o‘tgan va tegishli malaka guvohnomasiga ega mutaxassislarga beriladi, litsenziyasiz shaxslarning rasmiy ekskursiya o‘tkazishi qonun bilan taqiqlanadi.

O‘zbekistonda gid-tarjimonlik xizmatini sertifikatlash amaliyoti O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 30-noyabrdagi tegishli qaroriga[65] muvofiq tartibga solinadi, unga ko‘ra gid (gid-tarjimon), ekskursiya yetakchisi va yo‘riqchi-yo‘l boshlovchilarga malaka sertifikati va maxsus beyjik beriladi. Ular O‘zbekiston Respublikasi hududida rasmiy ekskursiya xizmatlarini ko‘rsatish huquqini tasdiqlaydi. Turizm yo‘nalishi bo‘yicha oliy yoki o‘rta maxsus ta’lim muassasalarini tamomlagan bitiruvchilar ta’lim muassasasini

65 https://lex.uz/docs/-6681619

tugatgandan so‘ng birinchi yil davomida malaka imtihonini topshirishdan ozod etiladi, bu rasmiy ta’lim tizimi orqali tayyorlangan mutaxassislarni tezkor ravishda mehnat bozoriga jalb qilishga xizmat qiladi. Boshqa nomzodlar esa maxsus malaka imtihonini topshirishlari kerak. Muhim jihat shundaki, allaqachon sertifikat olgan gid-tarjimonlar ham uch yilda kamida bir marta belgilangan tartibda malaka oshirish yoki qayta attestatsiyadan o‘tishlari talab etiladi, bu gidlarning bilim va ko‘nikmalarini doimiy yangilab borishni, jumladan yangi ochilgan turistik obyektlar va o‘zgargan tarixiy-arxeologik ma’lumotlar haqida xabardor bo‘lishni ta’minlaydi.



10.4-rasm. O‘zbekistonda gid-tarjimonni malaka sertifikatlash jarayoni.

Turoperatorlik faoliyatini litsenziyalash tizimi ham gidlar sertifikatlashuvi bilan uzviy bog‘liq. Litsenziya olish uchun yuridik shaxs shtatida turizm yo‘nalishi bo‘yicha malakali mutaxassis, shuningdek xodimlar tarkibidagi gidlar, ekskursiya yetakchilari va yo‘riqchi-yo‘l boshlovchilarning muntazam malaka oshirishdan o‘tganligi talab etiladi. Bunday tuzilma orqali davlat nafaqat alohida gidning malakasini, balki butun turoperatorlik tashkilotining institutsional sifatini ham nazorat qiladi, bu esa O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi va O‘zbekiston texnik jihatdan tartibga solish agentligi o‘rtasidagi hamkorlik asosida amalga oshiriladigan majburiy sertifikatlash tizimining bir qismi hisoblanadi.

So‘nggi o‘n yillikda onlayn sayohat agentliklari (Online Travel Agency, OTA) — Booking.com, Expedia, GetYourGuide, Viator kabi platformalar ekskursiya va turistik xizmatlarni sotish tizimiga tub o‘zgarish kiritdi, ular an’anaviy turoperator va DMC zanjiridan tashqari, mahalliy gid va kichik ekskursiya tashkilotchilarining o‘z xizmatlarini to‘g‘ridan-to‘g‘ri xalqaro auditoriyaga taqdim etish imkonini yaratdi. Bunday platformalar, odatda, mijozlar sharhlari va reyting tizimi orqali sifat nazoratini “quyidan yuqoriga” tarzda ta’minlaydi. Past reytingli xizmat ko‘rsatuvchilar platforma qidiruv natijalarida pastroq o‘ringa

tushadi yoki butunlay chiqarib tashlanadi, bu an’anaviy yuqoridan pastga yo‘naltirilgan litsenziyalash va sertifikatlash tizimlariga muqobil, bozor mexanizmiga asoslangan sifat nazorati shakli hisoblanadi. Ammo bunday reytingga asoslangan tizim rasmiy litsenziyalash o‘rnini to‘liq bosa olmaydi, chunki u faqat sayohatdan keyingi baholashga tayanadi va xavfsizlik hamda huquqiy javobgarlik kabi jihatlarni oldindan kafolatlay olmaydi, shu sababli ko‘plab mamlakatlarda, jumladan O‘zbekistonda, OTA platformalari orqali xizmat ko‘rsatuvchi gidlar ham rasmiy malaka sertifikatiga ega bo‘lishi talab etiladi.

Xalqaro amaliyotda gidlik faoliyatini tartibga solishning uchta asosiy modelini ajratish mumkin: qat’iy davlat litsenziyalash modeli (davlat organi tomonidan majburiy imtihon va litsenziya talab qilinadi. Masalan, O‘zbekiston va Fransiyaning ayrim shaharlari), professional assotsiatsiya modeli (davlat majburiyatisiz, kasbiy uyushma o‘z a’zolariga ixtiyoriy sertifikat beradi va odob-axloq kodeksini nazorat qiladi, ko‘plab Shimoliy Yevropa mamlakatlarida qo‘llaniladi) hamda ochiq bozor modeli (rasmiy litsenziya talab qilinmaydi, sifat butunlay bozor mexanizmlari va mijozlar sharhlari orqali ta’minlanadi, Amerika va Osiyo mamlakatlarida uchraydi). Har bir model o‘zining afzallik va kamchiliklariga ega: qat’iy litsenziyalash yuqori va izchil sifat kafolatini bersa-da, yangi mutaxassislarning bozorga kirishini sekinlashtirishi mumkin. Ochiq bozor modeli, aksincha, tezkor moslashuvchanlik va raqobatni rag‘batlantirsa-da, sifat bo‘yicha izchillikni kafolatlay olmaydi. O‘zbekistonning tanlagan qat’iy litsenziyalash modeli, mamlakatning boy va nozik tarixiy-madaniy merosini hisobga olgan holda, ma’lumotlarning aniqligi va professional darajasini ta’minlashga alohida ustuvorlik berilganligini ko‘rsatadi.

10.4-jadval

Gidlik faoliyatini tartibga solishning xalqaro modellari

Model	Mexanizmi	Namunasi
Qat’iy davlat litsenziyalash	Majburiy davlat imtihoni va litsenziya	O‘zbekiston, Fransiya (ayrim shaharlar)
Professional assotsiatsiya	Ixtiyoriy kasbiy sertifikat va odob-axloq kodeksi	Shimoliy Yevropa mamlakatlari
Ochiq bozor modeli	Rasmiy litsenziyasiz, mijozlar sharhiga asoslangan nazorat	Ayrim Amerika va Osiyo mamlakatlari

Gidlik faoliyatining ixtisoslashuvi xalqaro amaliyotda tobora chuqurlashib bormoqda, umumiy shahar gidlaridan tashqari, muzey gidlari, tog‘ va ekoturizm bo‘yicha yo‘riqchi-yo‘l boshlovchilar, diniy-ziyorat turizmi gidlari hamda muayyan tarixiy davr yoki me’morchilik uslubiga ixtisoslashgan mutaxassis-gidlar alohida toifalar sifatida shakllanmoqda. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi Qonunida ham gid (gid-tarjimon), ekskursiya yetakchisi va yo‘riqchi-yo‘l boshlovchi kabi alohida toifalarning mavjudligi aynan shunday ixtisoslashuv zaruratini aks ettiradi:

gid (gid-tarjimon) — axborotga oid va tashkiliy xizmatlar ko‘rsatish, turistlar va ekskursantlarni vaqtincha bo‘lish mamlakatidagi (joyidagi) turistik resurslar bilan tanishtirish uchun kasbiy jihatdan tayyorgarlik ko‘rgan, O‘zbekiston Respublikasi rezidenti bo‘lgan jismoniy shaxs;

yo‘riqchi-yo‘l boshlovchi — turistik yo‘nalishlarda turistlar va ekskursantlarga hamrohlik qilish hamda ularning xavfsizligini ta’minlash uchun kasbiy jihatdan tayyorgarlik ko‘rgan, O‘zbekiston Respublikasi rezidenti bo‘lgan jismoniy shaxs;

ekskursiya yetakchisi — turistlar va ekskursantlarni muayyan turistik resurs bilan tanishtirish uchun kasbiy jihatdan tayyorgarlik ko‘rgan, O‘zbekiston Respublikasi rezidenti bo‘lgan jismoniy shaxs.[66]

Masalan, tog‘ turizmi klasterlarida faoliyat yurituvchi yo‘riqchi-yo‘l boshlovchilar ko‘proq xavfsizlik va relyef bo‘yicha malakaga ega bo‘lishi kerak bo‘lsa, tarixiy shaharlardagi gid-tarjimonlar chuqur tarixiy-me’moriy bilim va xorijiy tilni yuqori darajada bilishlari talab etiladi.

Gid-tarjimonlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish sifatidagi izchillik muammosi mahalliy ekspertlar tomonidan ham alohida ta’kidlanadi, turli ta’lim muassasalari va kurslar tomonidan tayyorlangan gidlar ba’zan turli xil, ba’zan hatto bir-biriga zid ma’lumotlarni sayyohlarga yetkazishi mumkin, bu yagona uslubiy qo‘llanmalar va standartlashtirilgan o‘quv dasturlarini joriy etish zaruratini keltirib chiqaradi. Oliy ta’lim muassasalarida Turizm qo‘mitasi tomonidan tayyorlangan rasmiy uslubiy materiallardan foydalanish, shuningdek gidlar va turoperatorlar o‘rtasida “qo‘lni-qo‘lga berib ishlash” formatidagi hamkorlikni mustahkamlash bu masalani hal qilishning eng amaliy yo‘llaridan biri sifatida ko‘rib chiqilmoqda, chunki nafaqat gidning shaxsiy bilimi, balki butun tarmoq bo‘ylab axborotning izchilligi ham yakuniy mahsulot sifatini belgilaydi.

66 https://lex.uz/docs/-4428097

Raqamli texnologiyalar gid-tarjimonlik xizmatiga ham ta’sir ko‘rsatmoqda. Audio-gid ilovalar, virtual va kengaytirilgan reallik (AR) texnologiyalariga asoslangan mustaqil ekskursiya formatlari xalqaro amaliyotda tobora keng tarqalmoqda, ular sayyohga jonli gidsiz ham ma’lumotga boy tajriba taqdim etadi. Biroq bunday texnologik yechimlar, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, jonli gidning shaxsiy hikoyachilik mahorati, savollarga bevosita javob berish qobiliyati va mahalliy kontekstni real vaqt rejimida moslashtirish imkoniyatini to‘liq almashtira olmaydi, shu sababli eng samarali strategiya, odatda, texnologik vositalarni jonli gidlik xizmatining o‘rnini bosuvchi emas, balki uni to‘ldiruvchi (masalan, oldindan tanishish yoki keyinchalik takrorlash uchun) hibrid model sifatida qo‘llashdir.

DMC va xalqaro turoperator o‘rtasidagi hamkorlik shartnomasi ko‘pincha har yili yoki mavsum boshida kelishib olinadigan sof (netto) narxlar va guruh uchun minimal odam soni shartlariga tayanadi. Bunda DMC xalqaro turoperatorga sezilarli chegirma taqdim etadi, evaziga barqaror va bashorat qilinadigan buyurtmalar oqimiga ega bo‘ladi. Bunday uzoq muddatli shartnoma munosabatlari moliyalashtirish manbalari kabi, DMC uchun o‘ziga xos “operatsion barqarorlik” vositasi hisoblanadi, chunki u mavsumiy talab tebranishlarini qisman yumshatish va xodimlar (jumladan gidlar) bandligini yil davomida barqarorroq rejalashtirish imkonini beradi.

Malaka sertifikatlash tizimining iqtisodiy samarasini alohida ta’kidlash lozim. Sertifikatlangan va muntazam malaka oshiradigan gidlar mehnat bozorida yuqoriroq ish haqi olish imkoniyatiga ega bo‘ladi, bu kasbning nufuzini oshiradi va yosh mutaxassislarni ushbu sohaga jalb qilishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, turoperatorlar uchun sertifikatlangan gidlar bilan ishlash mijozlar shikoyatlari va noto‘g‘ri ma’lumot berish natijasida yuzaga keladigan obro‘-e’tibor riskini sezilarli darajada kamaytiradi, bu sertifikatlash tizimining nafaqat individual gid, balki butun turizm sohasi uchun ijobiy iqtisodiy tashqi samara yaratishini ko‘rsatadi.

Xalqaro turoperatorlarning izchil metodologiyaga asoslangan ekskursiya dasturlarini ishlab chiqish tajribasi va gid-tarjimonlik xizmatlarini rasmiy sertifikatlash amaliyoti birgalikda turistik mahsulot sifatini ta’minlashning ikki ustuni hisoblanadi. O‘zbekistonda joriy etilgan malaka sertifikatlash va davriy attestatsiya tizimi, xalqaro tajribaga muvofiq ravishda, gidlik xizmati sifatini institutsional darajada mustahkamlashga xizmat qilib, mamlakatning xalqaro turizm bozorida

ishonchli va professional turistik yo‘nalish sifatidagi mavqeini yanada oshirish uchun zaruriy shart-sharoit yaratmoqda.

10.5. Tarmoqlararo integratsiya, turistik klasterlar, “hamma narsa kiritilgan” paketlar

Zamonaviy turizm mahsuloti kamdan-kam hollarda bitta tarmoq yoki bitta korxona tomonidan yakka o‘zi yaratiladi, turistning yaxlit tajribasi transport, joylashtirish, ovqatlanish, ekskursiya va ko‘ngilochar xizmatlar kabi turli tarmoqlarning uzviy birikuvi natijasida shakllanadi. **Tarmoqlararo integratsiya** — turizm sohasidagi turli xizmat ko‘rsatuvchi tarmoqlarni yagona, muvofiqlashtirilgan turistik taklifga birlashtirish jarayoni, zamonaviy turizm menejmentining markaziy strategik yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi, chunki u alohida tarmoqlarning sinergetik samarasini oshirish orqali mijozga qiymatni maksimal darajada oshirish imkonini beradi.

Turistik klasterlar tarmoqlararo integratsiyaning eng institutsionallashgan shakli bo‘lib, ular geografik jihatdan yaqin joylashgan, o‘zaro bog‘liq turizm xizmatlari va ta’minlovchi tarmoqlarni (mehmonxonalar, restoranlar, transport operatorlari, gid xizmatlari, hunarmandchilik korxonalari, qishloq xo‘jaligi ta’minotchilari) birlashtirib, yagona turistik “ekotizim” yaratadi.

“Turizm to‘g‘risida”gi Qonunga muvofiq: “Kompleks turistik xizmatlar hamda turistning va ekskursantning ehtiyojlarini qanoatlantirish uchun zarur bo‘lgan boshqa qo‘shimcha xizmatlar ko‘rsatuvchi mustaqil tashkilotlar hamda yakka tartibdagi tadbirkorlar majmui turistik klasterdir.

Turistik klasterlar kompleks turistik xizmatlar ko‘rsatish, turistik faoliyatning raqobatbardoshliligi va sifatini oshirish maqsadida turistik mahsulotni shakllantiradi, targ‘ib etadi va realizatsiya qiladi.”[67]

Klaster ichidagi korxonalar, garchi ular yuridik jihatdan mustaqil bo‘lsa-da, birgalikda infratuzilmadan (yo‘llar, muhandislik tarmoqlari, marketing platformalari) foydalanadi, birgalikda kadrlar tayyorlash dasturlarini tashkil etadi va ko‘pincha yagona hudud brendi ostida birgalikda targ‘ib qilinadi, bu masala avvalgi mavzuda davlat-xususiy sheriklik kontekstida ham ko‘rib chiqilgan edi. Klaster modelining asosiy iqtisodiy afzalligi shundaki, u alohida kichik korxonalarning yakka o‘zi

67 https://lex.uz/docs/-4428097

erisha olmaydigan miqyos samarasini— birgalikda xarid qilish, birgalikda marketing, birgalikda kadrlar tayyorlash orqali ta’minlaydi, bu mintaqaning umumiy raqobatbardoshligini oshiradi.

Turistik klasterning tipik tarkibiy tuzilishi bir necha o‘zaro bog‘liq qatlamdan iborat bo‘ladi (10.5-rasm). Yadro tarmoqlari — bevosita mehmonlarga xizmat ko‘rsatuvchi mehmonxonalar, restoranlar va ekskursiya tashkilotchilari klasterning asosiy daromad manbai hisoblanadi. Qo‘llab-quvvatlovchi tarmoqlar — transport, moliyaviy xizmatlar, ta’minot zanjiri (oziq-ovqat, tozalash vositalari, mebel) yadro tarmoqlarining uzluksiz faoliyatini ta’minlaydi. Institutsional qatlam — mahalliy hokimiyat organlari, turizm assotsiatsiyalari, ta’lim muassasalari klaster faoliyatini muvofiqlashtiradi, standartlarni belgilaydi va kadrlar tayyorlaydi. Bunday ko‘p qatlamli tuzilma transport, mehmonxona, restoran va gidlik tarmoqlarining bitta geografik hududda amaliy jihatdan qanday birlashishini namoyish etadi.



10.5-rasm. Turistik klasterning uch qatlamli tarkibiy tuzilishi.

“Hamma narsa kiritilgan” (all-inclusive) paketlar tarmoqlararo integratsiyaning yana bir, ammo tuzilishi jihatidan farqli shakli bo‘lib, ular geografik klasterlashuvga emas, balki shartnomaviy integratsiyaga asoslanadi. Bunday paketda bitta narx evaziga transport, joylashtirish, ovqatlanish, ichimliklar va ko‘pincha ko‘ngilochar tadbirlar yagona to‘lov ichiga kiritiladi, mijoz esa sayohat davomida qo‘shimcha xarajatlar haqida qayg‘urmasdan, oldindan bashorat qilinadigan umumiy byudjet bilan dam olish imkoniyatiga ega bo‘ladi. All-inclusive modelining iqtisodiy mexanizmi turoperator yoki yirik kurort operatorining turli xizmat ko‘rsatuvchilar (aviakompaniya, mehmonxona, restoranlar) bilan

katta hajmdagi ulgurji shartnomalar tuzishiga asoslanadi, bu har bir alohida xizmat narxini sezilarli darajada pasaytirish va shu tejamni yagona paket narxiga aylantirish imkonini beradi.

All-inclusive modelining afzalliklari va cheklovlari turizm iqtisodiyoti nuqtai nazaridan ikki tomonlama baholanadi. Bir tomondan, bu model turistga qulaylik va narx shaffofligini ta’minlaydi, mehmonxona operatoriga esa barqaror va bashorat qilinadigan daromad oqimini kafolatlaydi, chunki mehmon xarajatlarining katta qismi oldindan to‘langan bo‘ladi. Ikkinchi tomondan, tanqidchilar all-inclusive modelining mahalliy iqtisodiyotga tarqalish samarasini (spillover effect) cheklashi mumkinligini ta’kidlaydi, agar mehmon barcha ehtiyojlarini mehmonxona hududida qondirsa, u mahalliy restoranlar, do‘konlar va mustaqil ekskursiya xizmatlariga kamroq mablag‘ sarflaydi, bu klaster tashqarisidagi mahalliy tadbirkorlik uchun iqtisodiy imkoniyatlarni cheklashi mumkin. Shu sababli so‘nggi yillarda “moslashuvchan all-inclusive” (flexible all-inclusive) modeli tobora ko‘proq qo‘llanilmoqda, bunda asosiy xizmatlar paket ichiga kiritiladi, biroq mehmonlarga mahalliy restoranlar va ekskursiyalarga alohida to‘lov evaziga tashqariga chiqish imkoniyati ham ochiq qoldiriladi, bu mehmon qulayligi bilan mahalliy iqtisodiyotga ijobiy ta’sir o‘rtasida muvozanat izlash urinishi hisoblanadi.

Klaster va all-inclusive modellarining amaliy uyg‘unlashuvi ham mumkin bo‘lib, bu holatda bitta klaster hududida joylashgan turli mehmonxonalar birgalikda “klaster darajasidagi all-inclusive” taklifini shakllantiradi, ya’ni mehmon bitta mehmonxonada joylashgan holda, klasterning boshqa a’zolari (masalan, boshqa restoranlar yoki ko‘ngilochar obyektlar) xizmatlaridan ham yagona “klaster kartasi” orqali foydalanish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bunday model an’anaviy all-inclusive tizimining mahalliy iqtisodiyotni izolyatsiya qilish kamchiligini bartaraf etadi, chunki mehmonning xarajatlari klaster ichidagi turli mustaqil korxonalar o‘rtasida taqsimlanadi, shu bilan birga mehmonga bir xil darajadagi qulaylik va narx shaffofligini saqlab qoladi.

Turistik klasterlarning shakllanish jarayoni, odatda, bir necha bosqichli hayotiy siklni bosib o‘tadi. Boshlang‘ich bosqichda, odatda, bitta yoki bir nechta “yadro” tarmoq (masalan, noyob tabiiy obyekt yoki yirik davlat infratuzilma loyihasi) hududga dastlabki turistlar oqimini jalb qiladi. Ushbu dastlabki talabga javoban mustaqil kichik tadbirkorlar (choyxonalar, kichik mehmon uylari, suvenir do‘konlari) stixiyali ravishda paydo bo‘la boshlaydi, bu klasterning “tashkil toppish” bosqichi

hisoblanadi. Klaster o‘sish bosqichiga o‘tgach, mahalliy hokimiyat va yirik investorlar rasmiy infratuzilma (yo‘llar, muhandislik tarmoqlari) va yirik obyektlarni (mehmonxonalar, kanat yo‘llari) qura boshlaydi, bu qurilish loyihalari va davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining amaliy namoyon bo‘lishi hisoblanadi. Yetuklik bosqichida klaster o‘zining institutsional tuzilmasini (assotsiatsiyalar, birgalikda marketing byudjeti) shakllantiradi va barqaror, o‘zini-o‘zi qo‘llab-quvvatlovchi ekotizimga aylanadi.

10.5-jadval

Turistik klaster va “hamma narsa kiritilgan” paket modellarining qiyosiy tavsifi

Mezon	Turistik klaster	“Hamma narsa kiritilgan” paket
Integratsiya asosi	Geografik yaqinlik	Shartnomaviy kelishuv
A’zolik	Ko‘p mustaqil korxona	Bitta operator yoki tor hamkorlar doirasi
Mahalliy iqtisodiyotga ta’siri	Kuchli, keng tarqaluvchi	Cheklangan (tashqariga chiqishga bog‘liq)
Namunasi	Chimyon–Beldersoy–Amirsoy	Kurort operatorining yagona paketi

Klaster ichidagi daromadlarni taqsimlash mexanizmi tarmoqlararo integratsiyaning muhim, ammo ko‘pincha murakkab jihati hisoblanadi, xususan agar klaster yagona bilet yoki abonement tizimidan foydalansa. Bunday holatlarda klaster boshqaruv organi (odatda alohida tashkil etilgan konsorsium yoki assotsiatsiya) yig‘ilgan umumiy daromadni oldindan kelishilgan formula asosida, masalan, har bir a’zo tarmoqning xizmatlaridan foydalanish chastotasi yoki taqdim etilgan xizmat qiymatiga mutanosib ravishda taqsimlaydi. Bunday daromad taqsimoti formulasining adolatliligi va shaffofligi klaster a’zolari o‘rtasidagi uzoq muddatli hamkorlikni saqlab qolishning zaruriy sharti hisoblanadi, chunki taqsimot tizimidagi nomutanosiblik klaster ichida ziddiyatlarga va, oxir-oqibatda, hamkorlikning barbod bo‘lishiga olib kelishi mumkin.

Tarmoqlararo integratsiya, shuningdek diversifikatsiya strategiyasining hududiy darajadagi amaliy ko‘rinishi sifatida ham qaralishi mumkin, klaster tarkibidagi turli tarmoqlar (masalan, qishki

sport va yozgi tog‘ turizmi, yoki mehmonxona va mustaqil restoranlar) odatda turlicha mavsumiy va bozor risk profiliga ega bo‘lganligi sababli, ularning birgalikdagi integratsiyasi butun hududning umumiy daromad barqarorligini oshiradi. Xuddi shu tarzda, “hamma narsa kiritilgan” paketlarni taklif qiluvchi yirik kurort operatorlari ham turli xizmat turlarini (joylashtirish, ovqatlanish, ko‘ngilochar tadbirlar) birlashtirish orqali, yagona xizmat turiga bog‘liqlikdan kelib chiqadigan riskni kamaytiradi, bu tarmoqlararo integratsiyaning nafaqat marketing, balki moliyaviy risk boshqaruvi vositasi sifatidagi qo‘shimcha strategik qiymatini ko‘rsatadi.

O‘zbekistonda tarmoqlararo integratsiyaning eng rivojlangan namunasi sifatida Toshkent viloyatidagi tog‘ turizmi klasterini (Chimyon, Beldersoy, Amirsoy) keltirish mumkin, bu yerda kanat yo‘llari, mehmonxonalar, restoranlar va sport-anjomlar ijara xizmatlari birgalikda yagona qishki dam olish taklifini shakllantiradi. Bunday klasterlarda mehmonlar ko‘pincha bitta chipta yoki abonement orqali bir nechta xizmat turidan (kanat yo‘li, sport anjomlari ijarasi, ba’zan ovqatlanish) foydalanish imkoniyatiga ega bo‘ladi, bu klaster darajasidagi integratsiyalashgan mahsulotning amaliy ko‘rinishi hisoblanadi. Buxoro va Xivadagi tarixiy shahar markazlarida esa integratsiya ko‘proq “yurish masofasidagi klasterlashuv” shaklida namoyon bo‘ladi — mehmonxonalar, milliy taomlar restoranlari, hunarmandchilik do‘konlari va tarixiy obyektlar bir-biriga yaqin joylashganligi sababli, mehmon tabiiy ravishda bir kunlik davomida barcha tarmoqlar xizmatidan birgalikda foydalanadi, bu klasterlashuvning rasmiy shartnoma emas, balki shahar rejalashtirish va joylashuv zichligiga asoslangan “tabiiy” shakli hisoblanadi.

Raqamli platformalar tarmoqlararo integratsiyaning yangi, texnologik shaklini yaratmoqda — yagona mobil ilova yoki veb-platforma orqali mehmon transport chiptasi, mehmonxona bron qilish, restoran rezervatsiyasi va ekskursiya xizmatlarini bitta interfeys ichida birlashtirilgan holda buyurtma qilish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda, bu yondashuv “sayohat sifatida xizmat” (Mobility/Travel as a Service, TaaS) konsepsiyasi deb ham yuritiladi. Bunday raqamli integratsiya, mohiyatan, fizik klasterlashuvning virtual analogi hisoblanadi, u geografik yaqinlik o‘rniga texnologik ulanish orqali turli tarmoqlarni birlashtiradi va hatto geografik jihatdan tarqoq joylashgan turizm obyektlari uchun ham yaxlit va uyg‘un mijozlar tajribasini shakllantirish imkonini yaratadi.

Tarmoqlararo integratsiyaning amaliy tashkil etilishida boshqaruv va muvofiqlashtirish masalasi alohida murakkablikni tashkil etadi, chunki klaster a’zolari — turli xususiy tadbirkorlar o‘z mustaqilligini saqlagan holda umumiy manfaatlar yo‘lida hamkorlik qilishlari kerak. Xalqaro amaliyotda bu muammoni hal qilish uchun, odatda, klaster boshqaruv kengashi tashkil etiladi, unga klaster a’zolarining vakillari, mahalliy hokimiyat organlari va ba’zan mustaqil ekspertlar kiritiladi. Bunday kengash umumiy marketing strategiyasini, sifat standartlarini va nizolarni hal qilish protsedurasini ishlab chiqadi, biroq uning qarorlari, odatda, majburiy emas, balki tavsiya xarakteriga ega bo‘ladi, chunki klaster a’zolari yuridik jihatdan mustaqil tashkilotlar hisoblanadi. Shu sababli klasterning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan a’zolar o‘rtasidagi ishonch darajasi va o‘zaro manfaatdorlikni tan olishga bog‘liq bo‘lib, bu “yumshoq” boshqaruv modeli qat’iy ierarxik boshqaruvga nisbatan ko‘proq moslashuvchanlik, ammo kamroq nazorat kafolatini beradi.

Turistik klasterlarni rivojlantirishda xalqaro donor tashkilotlar va rivojlanish banklari ham faol ishtirok etadi, ular ko‘pincha klaster infratuzilmasini moliyalashtirish bilan bir qatorda, klaster a’zolari o‘rtasidagi muvofiqlashtirishni kuchaytirish bo‘yicha texnik yordam dasturlarini ham taqdim etadi. Bunday tashqi yordam, ayniqsa klasterning boshlang‘ich rivojlanish bosqichida, mahalliy tadbirkorlarga zamonaviy klaster boshqaruvi tajribasini o‘rganish va xalqaro andozalarga muvofiq institutsional tuzilmalarni shakllantirish imkonini beradi, bu klasterning uzoq muddatli barqaror rivojlanish salohiyatini sezilarli darajada oshiradi.

Tarmoqlararo integratsiya — turistik klasterlar shaklida geografik, “hamma narsa kiritilgan” paketlar shaklida shartnomaviy, yoki raqamli platformalar shaklida texnologik ko‘rinishda zamonaviy turizm sohasining raqobatbardoshligini oshirishning muhim strategik vositasi hisoblanadi. O‘zbekistonning tog‘ turizmi klasterlari va tarixiy shahar markazlaridagi tabiiy klasterlashuv tajribasi, kelajakda raqamli integratsiya vositalari bilan boyitilgan taqdirda, mamlakatning yaxlit va yuqori sifatli turistik mahsulot yaratish salohiyatini yanada mustahkamlashi mumkin.

10.6. O‘zbekistonning milliy mehmonnavozlik an’analarini (Buyuk Ipak yo‘li merosi) zamonaviy xalqaro xizmat ko‘rsatish standartlari bilan uyg‘unlashtirish

O‘zbek mehmonnavozligi mamlakatning ming yillik tarixi davomida Buyuk Ipak yo‘li savdo karvonlarini qabul qilish an’analari asosida shakllangan noyob madaniy hodisa hisoblanadi. Karvonsaroylar — savdogarlar, sayohatchilar va ularning hayvonlarini tunash, dam olish va xavfsizlikni ta’minlash uchun mo‘ljallangan tarixiy inshootlar nafaqat jismoniy boshpana, balki turli millat va dinlarga mansub sayohatchilarni tenglik va hurmat asosida qabul qilish tamoyilini ham o‘zida mujassam etgan edi. Bu tarixiy meros zamonaviy o‘zbek mehmondo‘stligining asosini tashkil etuvchi qadriyatlarda mehmonni “Mehmon -atoyi Xudo” sifatida qabul qilish, dasturxon tuzish marosimlarining boyligi, choy taklif qilish rasm-rusumlari va yoshi kattaga hurmat ko‘rsatish an’analarida bugungi kungacha saqlanib qolgan. Ushbu qadriyatlar transport, mehmonxona, restoran, gidlik va klaster integratsiyasi tarmoqlarining barchasida umumiy madaniy zamin sifatida namoyon bo‘ladi va ularni birlashtiruvchi yaxlit milliy xizmat falsafasini shakllantiradi.

Zamonaviy xalqaro xizmat ko‘rsatish standartlari, o‘z navbatida, boshqacha falsafiy asosga tizimlashtirilgan, o‘lchanadigan va takrorlanuvchan sifatni ta’minlash tamoyiliga tayanadi. Xalqaro miqyosda keng qo‘llaniladigan SERVQUAL modeli xizmat sifatini besh o‘lchov — ishonchlilik, sezgirlik, kafolat, hamdardlik va moddiy muhit orqali baholaydi va xizmat sifatini subyektiv taassurotdan tashqari, aniq va qiyoslanadigan ko‘rsatkichlarga aylantiradi. Xuddi shunday, ISO 9001 kabi sifat menejmenti standartlari va yulduzli mehmonxona tasniflash tizimlari xizmat ko‘rsatishning har bir jarayonini — mehmonni qabul qilishdan tortib, xona tozalash protokollarigacha batafsil hujjatlashtirish va nazorat qilishga asoslanadi. Bunday tizimli yondashuvning asosiy afzalligi u xizmat sifatining xodimning shaxsiy kayfiyati yoki tajribasidan qat’i nazar izchil bo‘lishini kafolatlaydi, xalqaro turistlar uchun bashorat qilinuvchan va ishonchli tajriba yaratadi.

Milliy mehmonnavozlik an’analari va xalqaro standartlashtirilgan xizmat tizimlarining uyg‘unlashuvi, birinchi qarashda, ikki qarama-qarshi falsafaning — hissiy-shaxsiy va tizimli-protokolli yondashuvlarning to‘qnashuvi sifatida ko‘rinishi mumkin, biroq amaliyot shuni ko‘rsatadiki, bu ikki yondashuv bir-birini istisno qilmaydi, aksincha, to‘g‘ri uyg‘unlashtirilgan taqdirda bir-birini kuchaytiradi (10.6-jadval).

10.6-jadval

Milliy mehmonnavozlik va xalqaro standartlarning qiyosiy tavsifi

Jihat	Milliy mehmonnavozlik	Xalqaro standart
Asosiy mantiq	Hissiy, shaxsiy, marosimiy	Tizimli, o‘lchanadigan, protokolli
Kutib olish	Non-choy taklifi, samimiy muloqot	Tezkor check-in protsedurasi
Sifat kafolati	Uy egasining shaxsiy sha’ni	SERVQUAL, ISO 9001, yulduz tasnifi
Natija	Unutilmas hissiy taassurot	Bashorat qilinuvchi, ishonchli xizmat

Xalqaro standartlar xizmatning “minimal kafolatlangan darajasini” — tozalik, xavfsizlik, texnik jihozlanganlik, vaqtida xizmat ko‘rsatish belgilaydi, milliy mehmonnavozlik an’analari esa ushbu minimal darajadan yuqori, “unutilmas tajriba” darajasidagi qo‘shimcha hissiy qiymatni yaratadi. Boshqacha aytganda, xalqaro standart “nima qilinishi kerakligini” belgilasa, milliy mehmonnavozlik “buni qanday chin dildan bajarish”ni ko‘rsatadi, bu farq qattiq va yumshoq brend strategiyalari o‘rtasidagi muvozanatga o‘xshash mantiqqa ega.



10.6-rasm. Milliy mehmonnavozlik va xalqaro standartlarning sintezi.

Amalga oshirish darajasida bu uyg‘unlashuv bir necha aniq shakllarda namoyon bo‘ladi. Mehmonni kutib olish marosimida xalqaro mehmonxonalar standart tekshiruv-ro‘yxatga olish (check-in) protsedurasi bilan bir qatorda, milliy mehmondo‘stlik an’analariga xos

elementlarni, masalan, kirish paytida non va choy taklif qilish, milliy musiqa joʻrligida kutib olish qoʻshib qoʻllashi mumkin, bu xalqaro standart tezkorlik va samaradorlikni saqlagan holda, mehmonga oʻziga xos madaniy taassurot ham qoldiradi. Xodimlarni tayyorlashda ham xuddi shunday ikki bosqichli yondashuv qoʻllaniladi. Birinchi bosqichda xalqaro operatsion standartlar (gigiena, xavfsizlik, texnik koʻnikmalar) oʻrgatiladi, ikkinchi bosqichda esa milliy mehmonnavozlik falsafasi, mahalliy tarixiy-madaniy bilim va mehmon bilan samimiy muloqot qilish san'ati singdiriladi, bu ikkinchi jihat ayniqsa xorijiy mehmonxona zanjirlari uchun qimmatli hisoblanadi, chunki aynan shu element ularning Oʻzbekistondagi filiallarini boshqa mamlakatlardagi bir xil brend ostidagi mehmonxonalardan farqlaydi.

Oʻzbekona mehmondoʻstlikning chuqur ildizlarini tushunish uchun tarixiy karvonsaroy iqtisodiyotining oʻziga xos xususiyatlarini alohida koʻrib chiqish foydali boʻladi. Oʻrta asr karvonsaroylari nafaqat bepul yoki nominal toʻlov evaziga tunash imkonini bergan, balki savdogarlar uchun moliyaviy xizmatlar (valyuta almashtirish, tovarlarni omborlashtirish, hatto ibtidoiy kredit-omonat operatsiyalari) markazi vazifasini ham bajargan, bu ularni zamonaviy "hamma narsa bir joyda" (one-stop-shop) mehmonxona konsepsiyasining tarixiy oʻtmishdoshi sifatida koʻrish imkonini beradi. Karvonsaroylardagi mehmondoʻstlik qoidalari, shuningdek, aniq yozilmagan, ammo qat'iy rioya qilinadigan "mehmon huquqi" tushunchasiga asoslangan boʻlib, unga koʻra mehmonning xavfsizligi va qulayligini ta'minlash uy egasining shaxsiy sha'ni bilan bevosita bogʻliq deb hisoblangan. Bu qadriyat zamonaviy tilda "mehmon markazli xizmat" (guest-centric service) tushunchasining madaniy asosini tashkil etadi va uni Gʻarb menejment nazariyasidan farqli ravishda tashqi tizim sifatida emas, balki ichki axloqiy majburiyat sifatida singdirish imkonini beradi.

Zamonaviy mehmonxonalarning sodiqlik dasturlari va mehmonlar tajribasini shaxsiylashtirish tizimlari milliy mehmondoʻstlik elementlari bilan boyitilganda, ular ayniqsa samarali natija berishi mumkin. Masalan, mehmonning oldingi tashrifi haqidagi ma'lumotlar — uning sevimli choy turi, ovqatlanish tercihi yoki bayram sanasi nafaqat texnik ma'lumotnoma sifatida, balki mehmonga shaxsiy e'tibor va hurmat koʻrsatishning vositasi sifatida qoʻllanilishi, xalqaro CRM (Customer Relationship Management) tizimlarining texnik imkoniyatlarini mahalliy mehmondoʻstlik falsafasi bilan uygʻunlashtirishning yaqqol namunasidir. Bunday integratsiya, aslida, mehmonga "siz shunchaki mijoz emas, balki

qadrlangan mehmonsiz” degan xabarni yetkazadi, bu xalqaro standart texnologiyasi orqali milliy qadriyatni kuchaytirish strategiyasi hisoblanadi.

Diniy va bayramona marosimlarni mehmonxona xizmatiga integratsiya qilish ham milliy va xalqaro uyg‘unlashuvning yana bir amaliy jihati bo‘lib, masalan Navro‘z yoki Ramazon oyi kabi milliy va diniy bayramlar davomida mehmonxonalar maxsus dasturlar — an’anaviy taomlar tayyorlash master-klasslari, milliy bayram marosimlarida ishtirok etish imkoniyati tashkil etadi, bu xorijiy mehmonlarga nafaqat statik ekskursiya, balki jonli madaniy hodisada bevosita ishtirok etish tajribasini taqdim etadi. Bunday mavsumiy-madaniy dasturlash mavsumiylik muammosini ijobiy tomonga aylantirish imkonini ham beradi, an’anaviy “past mavsum” davri, agar to‘g‘ri madaniy dasturlash bilan boyitilsa, aksincha noyob madaniy tajriba izlovchi maxsus segment uchun “yuqori qiziqish mavsumi”ga aylanishi mumkin.

O‘zbekiston mehmonxonalar assotsiatsiyasi va xorijiy hamkasb tashkilotlar (jumladan Birlashgan Arab Amirliklari mehmonxona sanoati vakillari) o‘rtasida tuzilgan hamkorlik memorandumlari xizmat sifati va boshqaruv standartlarini xalqaro darajaga yetkazishga qaratilgan qo‘shma loyihalarni nazarda tutadi va mahalliy mehmonxona sohasining institutsional jihatdan xalqaro tajribaga integratsiyalashuvining amaliy ko‘rinishi hisoblanadi.

Buyuk Ipak yo‘li merosini zamonaviy brend sifatida qayta jonlantirish strategiyasi ham alohida ahamiyat kasb etadi, bu “Afrosiyob” tezyurar poyezdi nomlanishi misolida ham kuzatilgan edi. Zamonaviy mehmonxona va turizm loyihalarida karvonsaroy me’morchiligidan ilhomlangan ichki hovlili tuzilmalar, an’anaviy naqsh va bezak elementlari, milliy hunarmandchilik buyumlaridan foydalanish orqali interer dizayni shakllantirish, shuningdek mehmonlarga tarixiy Ipak yo‘li savdogarlarining sayohat tajribasini ramziy tarzda “qayta yashash” imkonini beruvchi tematik dasturlar tashkil etish keng tarqalgan amaliyotga aylanmoqda. Bunday yondashuv gastronomik brendlashtirish va “hikoya chizig‘i” tamoyilining me’morchilik va mehmon tajribasi darajasidagi kengaytirilgan ko‘rinishi hisoblanadi, mehmonga shunchaki xona emas, balki tarixiy davr va madaniy kontekstga sho‘ng‘ish tajribasi taklif etiladi.

Milliy va xalqaro yondashuvlarni uyg‘unlashtirishda yuzaga keladigan asosiy qiyinchilik bu muvozanatni saqlashning nozikligidir.

Haddan tashqari qattiq standartlashtirish milliy o‘ziga xoslikni “tekislab” yuborishi va mehmonxonani boshqa istalgan mamlakatdagi xalqaro brend filialidan farqsiz qilib qo‘yishi mumkin va aksincha, haddan tashqari norasmiy va tizimlashtirilmagan yondashuv esa xalqaro sayyohlar kutgan bashorat qilinuvchan sifat va xavfsizlik darajasini ta’minlay olmasligi mumkin. Muvaffaqiyatli sintez, odatda, “asos xalqaro, ruh milliy” (international foundation, national soul) tamoyiliga asoslanadi, operatsion jarayonlar, xavfsizlik va gigiena xalqaro standartlarga to‘liq muvofiq bo‘ladi, mehmon bilan hissiy aloqa, hikoyachilik va marosimlar esa milliy mehmonnavozlik an’analaridan oziqlanadi.

Kadrlar tayyorlash tizimi ushbu uyg‘unlashuvni institutsional darajada mustahkamlashning kalit vositasi hisoblanadi. Turizm va mehmonxona menejmenti yo‘nalishida ta’lim beruvchi oliy ta’lim muassasalari o‘quv dasturlariga xalqaro sifat menejmenti va xizmat ko‘rsatish standartlari (SERVQUAL, ISO tizimlari) bilan bir qatorda, milliy mehmonnavozlik falsafasi, mahalliy tarix va etnografiya bo‘yicha alohida fanlarni kiritishi, kelajakdagi mutaxassislarning ikkala tizimni ham chuqur tushunib, ularni amaliyotda tabiiy ravishda uyg‘unlashtira olishini ta’minlaydi. Bu yondashuv kadrlar tayyorlash va sertifikatlash masalalarining yakuniy va eng yuqori maqsadi nafaqat texnik jihatdan malakali, balki milliy madaniyat elchisi bo‘la oladigan mutaxassislar tayyorlashning amaliy ifodasi hisoblanadi.

Milliy va xalqaro yondashuvlar uyg‘unlashuvining muvaffaqiyatini o‘lchash uchun mehmonxona va turizm tashkilotlari ko‘pincha standart mijozlar mamnunligi so‘rovnomalariga qo‘shimcha ravishda maxsus savollar, masalan, “sizga mahalliy madaniyat va an’analar bilan tanishish imkoniyati qanchalik qadrli bo‘ldi” kiritadi, bu miqdoriy baholash usullarining madaniy-hissiy tajribani o‘lchashga moslashtirilgan amaliy ko‘rinishi hisoblanadi. Bunday qo‘shimcha ko‘rsatkichlar orqali yig‘ilgan ma’lumotlar mehmonxona rahbariyatiga qaysi milliy elementlar mehmonlar tomonidan eng yuqori baholanayotganini aniqlash va shu asosda xizmat dasturini doimiy ravishda takomillashtirish imkonini beradi.

Kelajakda O‘zbekiston turizm sohasining raqobatbardoshligini yanada mustahkamlash uchun milliy mehmonnavozlik va xalqaro standartlarning uyg‘unlashuvini nafaqat alohida mehmonxona yoki restoran darajasida, balki butun mamlakat miqyosidagi yaxlit brend strategiyasi darajasida institutsionallashtirish zarurati saqlanib qolmoqda. Bu, o‘z navbatida, davlat organlari, ta’lim muassasalari va xususiy sektor

o‘rtasidagi uzluksiz hamkorlikni, shuningdek milliy mehmondo‘stlik qadriyatlarining har bir yangi avlod xizmat ko‘rsatuvchi mutaxassislar tomonidan chuqur o‘zlashtirilishini talab qiladi.

O‘zbekistonning Buyuk Ipak yo‘li merosiga asoslangan noyob mehmonnavozlik an’analarini zamonaviy xalqaro xizmat ko‘rsatish standartlari bilan uyg‘unlashtirish, mamlakat turizm sohasining raqobatbardoshligini shakllantiruvchi eng muhim strategik omillardan biri hisoblanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Aviakompaniyalarning full-service va low-cost modellarini solishtiring.
2. Aviakompaniyalar alyanslarining afzalliklari nimada?
3. Global mehmonxona zanjirlarining brend portfeli strategiyasini izohlang.
4. Butik, eko va smart-mehmonxona modellarining farqlarini tushuntiring.
5. O‘zbekistonga xalqaro mehmonxona brendlarining kirib kelishi qanday samara beradi?
6. Milliy oshxona an’analarini xalqaro standartlar bilan qanday uyg‘unlashtirish mumkin?
7. Ekskursiya dasturini ishlab chiqishning asosiy bosqichlarini sanab bering.
8. Gid-tarjimonlik xizmatini sertifikatlashning ahamiyati nimada?
9. Turistik klaster va "hamma narsa kiritilgan" paket modellarini solishtiring.
10. Buyuk Ipak yo‘li merosini zamonaviy xizmat standartlari bilan uyg‘unlashtirish yo‘llarini ko‘rsating.

XI BOB. TURIZM XIZMATLARINI STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASH

Tayanch so‘z va iboralar: *Standartlashtirish; Sertifikatlashtirish; ISO 9001; HACCP; Green Globe; Mehmonxonalarni tasniflash; Balli tasniflash tizimi; TQM (Umumiy sifat menejmenti); PDCA sikli; Mehmonlar reytingi.*

11.1. Milliy va xalqaro standartlar (ISO, HACCP, Green Globe)

Turizm xizmatlarini standartlashtirish — xizmat ko‘rsatish jarayonlarini, ularning sifat mezonlarini va texnik talablarini yagona, hujjatlashtirilgan normalar shaklida belgilash jarayoni turizm sohasining barqaror va bashorat qilinuvchan rivojlanishini ta’minlovchi institutsional asos hisoblanadi. “Turizm to‘g‘risida”gi Qonunga muvofiq: “Turistlar va ekskursantlarning huquqlari, erkinliklari hamda qonuniy manfaatlarini himoya qilish maqsadida turoperatorlik va turagentlik faoliyatini, shuningdek turistik industriya obyektlarini standartlashtirish amalga oshiriladi. Vakolatli davlat organi turistik xizmatlar sohasidagi standartlashtirishga doir ishlarni tashkil etishni, muvofiqlashtirishni, ularning bajarilishini ta’minlashni amalga oshiradi.”[68]

Standartlashtirish, sertifikatlashdan farqli o‘laroq, birlamchi jarayon bo‘lib, u “qanday bo‘lishi kerak” degan me’yorni belgilaydi, sertifikatlashtirish esa ushbu me’yorga muvofiqlikni mustaqil tashqi ekspert tomonidan tasdiqlash jarayonidir, ikkala tushuncha bir-biri bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ular birgalikda turizm xizmatlari sifatini institutsional darajada kafolatlash tizimini tashkil etadi.

Xalqaro Standartlashtirish Tashkiloti (International Organization for Standardization, ISO) tomonidan ishlab chiqilgan standartlar oilasi turizm sohasida eng keng qo‘llaniladigan xalqaro me’yoriy baza hisoblanadi.

ISO 9001 — sifat menejmenti tizimlariga oid umumiy standart bo‘lib, u muayyan mahsulot yoki xizmat turiga bog‘liq bo‘lmagan holda, tashkilotning mijozlar ehtiyojlarini izchil qondirish qobiliyatini tashkiliy jarayonlar darajasida ta’minlaydigan boshqaruv tizimini talab qiladi — jarayonlarni hujjatlashtirish, doimiy takomillashtirish sikli va rahbariyat mas’uliyatini belgilash orqali.

ISO 9001: 2015 ning ***afzalliklari:***

- korxonaning bozor qiymatini oshirish
- xodimlarning sifatli xabardorligini oshirish

[68] https://lex.uz/docs/-4428097

- raqobatchilardan farqlash orqali marketing faoliyatini raqobatdoshligini oshirish
- xalqaro miqyosda e’tirof etilgan sifat hujjatini olishning tijorat afzalliklaridan foyda olish
- mijozlarni qabul qilish va jarayonga yo‘naltirilgan yondashuv
- mijozlarni qondirish va mijozlarning sodiqligini oshirish
- xato stavkalari, chiqindilar va qayta ishlov berish hajmini kamaytirish
- kirish, ishlab chiqarish va yakuniy nazoratni samarali amalga oshirish mumkin
- muntazam yondoshuv va jarayonning yondashuvini tushunish
- yetkazib beruvchilarni tanlash, baholash va takomillashtirish
- ichki hokimiyat va mas’uliyatni identifikatsiyalash va taqsimlashda ko‘maklashish
- korxona va mijozlarga biznesni sifat menejmenti tizimi doirasida boshqarishni isbotlash bilan birgalikda ish olib borishga ishonish
- biznesni standartlashtirish uchun hujjatlarni (infratuzilmalarni) yaratish
- tarixiy yozuvlarni muntazam ravishda saqlab turish uchun infratuzilmani yaratish
- ma’lumotlarni tahlil qilish va statistika o‘lchovlari asosida vaziyatni tahlil qilish va tahlil natijalarini kelgusi qarorlarda qo‘llash imkonini beradi.[69]

ISO 14001 - bu atrof muhitni boshqarish tizimlari uchun xalqaro e’tirof etilgan standart bo‘lib, tashkilotlarning faoliyati, mahsulot va xizmatlarining ekologik jihatlarini yanada samarali boshqarish bo‘yicha maslahatlar beradi.

ISO 14001 standartiga muvofiq atrof-muhitni boshqarish tizimini yaratish uchun tashkilot tabiiy resurslarni iste’mol qilinmasligi va ifloslantirilmasligini yoki ushbu salbiy ta’sirlarni minimallashtirilishini va atrof-muhitga nisbatan ishonchli kompaniya imidjini keltirib chiqarishini ta’minlaydi.[70]

ISO 21401 standarti mehmonxona xizmatlarida barqarorlikni boshqarish tizimiga oid bo‘lib, u energiya va suv resurslaridan foydalanish, chiqindilarni boshqarish va mahalliy jamiyat bilan hamkorlik kabi jihatlarni qamrab oladi.

[69] https://www.sertifikasyon.com/uz/hizmet/iso-9001-2015/
[70] shu manba

Mazkur hujjat joylashtirish vositalari nazorat qila oladigan va ta’sir ko‘rsata oladigan jihatlarga nisbatan qo‘llanadi. Mazkur hujjat, turi, hajmi yoki joylashuvidan qat’i nazar, quyidagi maqsadlarni ko‘zlagan har qanday joylashtirish vositasiga taalluqlidir:

– o‘z faoliyatida barqaror rivojlanish amaliyotlarini joriy etish, qo‘llab-quvvatlash va takomillashtirish;

– o‘zi belgilagan barqaror rivojlanish siyosatiga muvofiqlikni ta’minlash.[71]

O‘zbekiston milliy standartlashtirish tizimi xalqaro ISO standartlarini faol ravishda milliy standartlar (O‘zMSt) sifatida qabul qilib, moslashtirib bormoqda. Xususan, 2025-yil oktyabr oyida O‘zbekiston standartlar instituti tomonidan O‘zMSt ISO 21620:2025 — “Turizm va unga bog‘liq xizmatlar. Madaniy meros mehmonxonalari. Jihozlash va xizmat ko‘rsatishga doir talablar” xalqaro standarti to‘g‘ridan-to‘g‘ri qabul qilingan (IDT — identik moslashtirish usuli bilan), bu standart tarixiy yoki madaniy meros obyektlarida joylashgan mehmonxonalarni jihozlash va ularda xizmat ko‘rsatishga oid talablarni belgilaydi, uning asosiy maqsadi tarixiy binolarni asrab-avaylash bilan turizm maqsadida foydalanish o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlashdan iborat. Bunday standart, ayniqsa Buxoro va Xiva kabi tarixiy shaharlardagi butik-mehmonxonalar uchun amaliy jihatdan alohida ahamiyat kasb etadi, chunki u tarixiy me’moriy elementlarni saqlab qolgan holda zamonaviy mehmon talablariga javob berish bo‘yicha aniq texnik yo‘l-yo‘riq beradi.

Oziq-ovqat xavfsizligi sohasida xalqaro miqyosda eng keng tan olingan tizim **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points, xavflarni tahlil qilish va nazorat qilinadigan kritik nuqtalar) bo‘lib, u avvalgi mavzuda tilga olingan edi.

HACCP oziq-ovqat xavfsizligini boshqarish tizimining muhim tarkibiy qismidir. U oziq-ovqat mahsulotlari xavfsizligini ta’minlashga qaratilgan, butun dunyoda tan olingan, tizimli va ilmiy asoslangan yondashuv bo‘lib, birlamchi ishlab chiqarishdan tortib to yakuniy iste’molgacha bo‘lgan butun oziq-ovqat zanjirida biologik, kimyoviy va jismoniy xavflarni bartaraf etishga yo‘naltirilgan. HACCP tizimida qo‘llaniladigan yondashuv faqatgina tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish va sinovdan o‘tkazishga tayanib qolmay, balki asosiy xavfli omillarni nazorat qilish choralariga e’tiborni qaratadi. Oziq-ovqat korxonasi HACCP tizimini faqatgina Gigiyenik amaliyotlar talablari (GAT) bo‘limlarida bayon qilinganidek, oziq-ovqat xavfsizligini

[71] https://www.iso.org/standard/70869.html

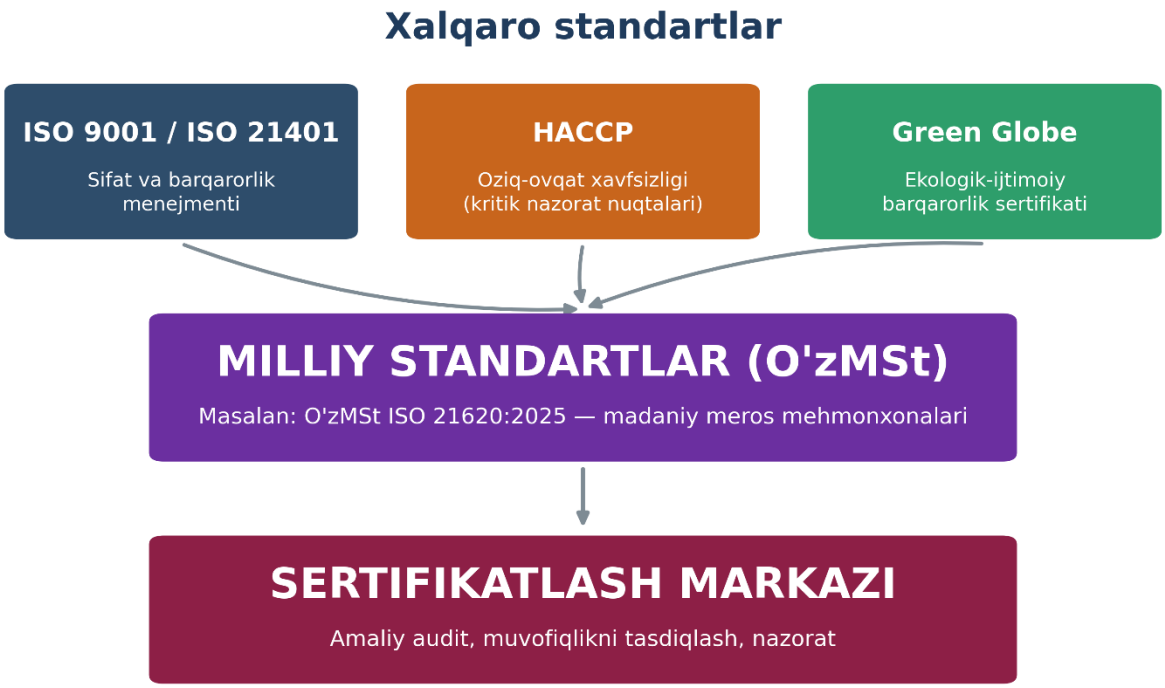
boshqarish bo‘yicha majburiy dastlabki tadbirlarning ishonchli dasturlarini ishlab chiqqanidan so‘ng joriy etishi kerak.[72]

An’anaviy yakuniy mahsulot tekshiruviga asoslangan sifat nazoratidan farqli o‘laroq, HACCP profilaktik yondashuvga asoslanadi — u muammoni yuzaga kelgandan keyin aniqlash o‘rniga, uning yuzaga kelish ehtimolini oldindan bartaraf etishga qaratiladi, bu mehmonxona restoranlari va umumiy ovqatlanish korxonalari uchun xavfsizlikni ta’minlashning ancha samarali usuli hisoblanadi. HACCP tizimi hozirda ko‘plab mamlakatlarda oziq-ovqat xavfsizligi bo‘yicha majburiy talab sifatida qonunchilikka kiritilgan bo‘lib, O‘zbekistonda ham uni bosqichma-bosqich joriy etish istiqbollari muhokama qilinmoqda, xususan xalqaro standartlarga muvofiq “halol” va boshqa maxsus oziq-ovqat sertifikatlash tizimlari doirasida.

Ekologik barqarorlik sohasida **Green Globe** — dunyoda eng nufuzli va keng tarqalgan turizm barqarorligi sertifikatlash dasturi alohida o‘rin egallaydi. Green Globe sertifikati mehmonxonalar, kurortlar va turizm operatorlarining ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy barqarorlik mezonlariga (energiya va suv resurslarini boshqarish, chiqindilarni kamaytirish, mahalliy jamiyat bilan hamkorlik, madaniy merosni hurmat qilish) muvofiqligini tasdiqlaydi va u xalqaro miqyosda 300 dan ortiq mezon asosida baholanadigan yagona umumiy sertifikatlash tizimi sifatida tan olingan. Green Globe sertifikatiga ega mehmonxonalar, odatda, ekologik ongli sayohatchilar segmenti orasida qo‘shimcha marketing afzalligiga ega bo‘ladi, chunki sertifikat mustaqil tashqi tasdiqlash sifatida “greenwashing” (sun’iy ekologik obraz yaratish) xavfini kamaytiradi va haqiqiy barqarorlik amaliyotlarini obyektiv tarzda isbotlaydi.[73]

Xalqaro va milliy standartlarning o‘zaro nisbati ierarxik tuzilishga ega (11.1-rasm). Xalqaro standartlar (ISO, Green Globe) global miqyosda tan olingan umumiy mezonlarni belgilaydi, milliy standartlar (O‘zMSt) esa ushbu xalqaro me’yorlarni mahalliy huquqiy, iqlimiy va madaniy sharoitlarga moslashtirib, aniq texnik talablar shaklida ifodalaydi. O‘zbekistonda bu ierarxiya amalda “identik moslashtirish” (IDT) usuli orqali amalga oshiriladi, bunda xalqaro standart matni deyarli o‘zgarishsiz milliy standart sifatida qabul qilinadi, bu mahalliy sertifikatlangan xizmatlarning xalqaro miqyosda ham tan olinishini ta’minlaydi va xalqaro savdo-iqtisodiy hamkorlikni soddalashtiradi.

72 https://www.fao.org/good-hygiene-practices-haccp-toolbox/haccp/introduction-to-haccp/ru
73 https://www.untourism.int/affiliate-member-organization/190242



11.1-rasm. Xalqaro va milliy standartlar hamda sertifikatlash o‘rtasidagi ierarxik bog‘liqlik.

O‘zbekistonda turizm xizmatlarini standartlashtirish institutsional jihatdan bir necha tashkilot o‘rtasidagi hamkorlik asosida amalga oshiriladi: O‘zbekiston standartlar instituti milliy standartlarni ishlab chiqadi va tasdiqlaydi, Turizm qo‘mitasi qoshidagi STQ 9 “Turizm sohasida standartlashtirish bo‘yicha texnik qo‘mita” sohaga xos texnik ekspertizani ta’minlaydi, “Turizm xizmatlarini sertifikatlash markazi” davlat unitar korxonasi esa amaliy sertifikatlashtirish jarayonini bevosita amalga oshiradi. Bunday ko‘p bosqichli institutsional tuzilma standartlarning ham texnik jihatdan puxta, ham amaliy jihatdan qo‘llanish uchun real bo‘lishini ta’minlashga xizmat qiladi.

So‘nggi yillarda O‘zbekiston standartlashtirish tizimida sezilarli institutsional islohotlar amalga oshirilmoqda, ular sertifikatlashtirish jarayonini soddalashtirish va ortiqcha byurokratik to‘siqlarni bartaraf etishga qaratilgan. Xususan, 2025-yil fevral oyida qabul qilingan tegishli farmon turoperator, joylashtirish vositalari, tog‘ chang‘isi trassalari va plyajlar xizmatlarini sertifikatlashtirish tartibiga o‘zgartirishlar kiritdi, bu esa arizachilar uchun elektron shaklda ariza topshirish imkoniyatini kengaytirdi. Bunday raqamlashtirish tendensiyasi nafaqat sertifikatlashtirish jarayonining tezligini oshiradi, balki insoniy omilga bog‘liq subyektivlik va korruptsiya risklarini ham kamaytirishga xizmat qiladi va umumiy institutsional ishonchni mustahkamlaydi.

11.1-jadval

ISO, HACCP va Green Globe standartlarining qiyosiy tavsifi

Standart	Qamrov sohasi	Asosiy mexanizmi	Turizmdagi qo‘llanilishi
ISO 9001	Umumiy sifat menejmenti	Jarayonlarni hujjatlashtirish va doimiy takomillashtirish	Mehmonxona va turoperator boshqaruvi
ISO 21401	Mehmonxona barqarorligi	Resurs va chiqindilarni boshqarish	Eko-mehmonxonalar
HACCP	Oziq-ovqat xavfsizligi	Kritik nazorat nuqtalarini profilaktik nazorat qilish	Restoran va oshxona xizmatlari
Green Globe	Ekologik-ijtimoiy barqarorlik	300 dan ortiq mezon asosida audit	Kurort va mehmonxona sertifikatlash

Standartlarni amaliy joriy etish jarayoni korxona uchun bir necha aniq bosqichni o‘z ichiga oladi: dastlab mavjud jarayonlarning standart talablariga muvofiqligini baholovchi ichki audit o‘tkaziladi, bu orqali mavjud amaliyot va talab qilinadigan me’yor o‘rtasidagi farqlar aniqlanadi. Keyingi bosqichda aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish uchun jarayonlar qayta ko‘rib chiqiladi, xodimlar o‘qitiladi va zarur hujjatlar (protsedura qo‘llanmalari, nazorat jurnallari) ishlab chiqiladi. Nihoyat, tayyorgarlik bosqichi yakunlangach, mustaqil sertifikatlashtirish organi tomonidan rasmiy audit o‘tkaziladi, uning natijasiga ko‘ra sertifikat beriladi yoki qo‘shimcha tuzatishlar talab qilinadi. Bu butun jarayon, odatda, bir necha oydan bir necha yilgacha davom etishi mumkin, korxona hajmi va boshlang‘ich holatining standart talablaridan qanchalik uzoqligiga qarab.

Standartlarga muvofiqlikning iqtisodiy xarajat-foyda nisbati korxona rahbariyati uchun muhim strategik qaror hisoblanadi. Bir tomondan, sertifikatlashtirish jarayoni sezilarli moliyaviy va vaqt xarajatlarini talab qiladi — audit to‘lovlari, xodimlarni o‘qitish, jarayonlarni qayta tashkil etish va yillik qayta sertifikatlashtirish xarajatlari. Ikkinchi tomondan, sertifikatlangan korxonalar, odatda, bir qator o‘lchanadigan afzalliklarga ega bo‘ladi: yuqori narxlash imkoniyati (mehmonlar sertifikatlangan xizmat uchun ko‘proq to‘lashga tayyor bo‘ladi), xalqaro turoperatorlar va OTA platformalari bilan hamkorlik qilish imkoniyatining kengayishi (ko‘plab xalqaro hamkorlar sertifikatlashni majburiy shart sifatida

qo‘yadi), shuningdek ichki operatsion samaradorlikning oshishi, chunki standartlashtirilgan jarayonlar xatolik va isrofgarchilikni kamaytiradi. Shu sababli sertifikatlashtirishni sof xarajat sifatida emas, balki uzoq muddatli investitsiya sifatida ko‘rib chiqish tavsiya etiladi, bu yondashuv investitsion loyihalarni baholash mantig‘iga o‘xshash tarzda, standartlashtirish xarajatlarini kelajakdagi qo‘shimcha daromad va xarajat tejash oqimlari bilan solishtirishni talab qiladi.

Standartlarning majburiy va ixtiyoriy xarakteri ham ularning amaliy qo‘llanilishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Ba’zi standartlar (masalan, oziq-ovqat xavfsizligi yoki yong‘in xavfsizligi bo‘yicha milliy talablar) davlat tomonidan majburiy sifatida belgilanadi va ularga rioya qilmaslik faoliyatni to‘xtatish yoki jarima bilan natijalanishi mumkin, boshqa standartlar esa ixtiyoriy xarakterga ega bo‘lib, korxona ularni faqat o‘z raqobatbardoshligini oshirish maqsadida ixtiyoriy ravishda joriy etadi. Ixtiyoriy standartlarning bozorda keng tarqalishi ko‘pincha “signalizatsiya samarasi” orqali tushuntiriladi, sertifikat, mohiyatan, korxonaning sifatga bo‘lgan sodiqligi haqida mijozlarga va hamkorlarga ishonchli signal beradi, bu signal ayniqsa sifatni oldindan bevosita tekshirib bo‘lmaydigan xizmatlar (masalan, mehmonxona xonasi hali bron qilinmasdan) uchun alohida qimmatga ega.

Standartlarning samarali amalga oshirilishi xodimlarning kundalik faoliyatiga qanchalik chuqur singib ketganligiga bog‘liq bo‘ladi, hujjatlashtirilgan protsedura o‘zi avtomatik ravishda sifatni kafolatlamaydi, agar xodimlar uni tushunmasa yoki amaliyotda qo‘llamasa. Shu sababli muvaffaqiyatli standartlashtirish dasturlari, odatda, doimiy xodimlar o‘qitish tizimi bilan uzviy bog‘liq holda amalga oshiriladi, bu masala avvalgi mavzularda ko‘rib chiqilgan kadrlar tayyorlash va malaka sertifikatlash mavzulari bilan bevosita kesishadi. Standartlashtirilgan xizmat sifati va malakali kadrlar bir-birini o‘zaro to‘ldiruvchi, bir-birisiz to‘liq samara bermaydigan ikki ustun hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, ISO, HACCP va Green Globe kabi xalqaro standartlar tizimi turizm xizmatlari sifatini obyektiv, o‘lchanadigan va xalqaro miqyosda tan olinadigan mezonlar asosida baholash imkonini beradi, bu mehmonlarning ishonchini shakllantirish va turizm korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishning muhim vositasi hisoblanadi. O‘zbekistonning ushbu xalqaro standartlarni milliy standartlar tizimiga faol integratsiyalashtirish siyosati, jumladan madaniy meros mehmonxonalari uchun maxsus standartning qabul qilinishi mamlakat turizm sohasining xalqaro standartlarga muvofiqligini

institutsional darajada mustahkamlashning muhim koʻrsatkichi hisoblanadi.

11.2. Mehmonxonalarni tasniflash tizimlari

Mehmonxonalarni tasniflash tizimi — joylashtirish vositalarini ularning jihozlanganlik darajasi, xizmatlar assortimenti va xizmat koʻrsatish sifatiga qarab aniq toifalarga (odatda yulduzlar soni bilan ifodalanadigan) ajratuvchi baholash mexanizmi mehmonlar va mehmonxona oʻrtasidagi axborot assimetriyasini bartaraf etishning asosiy vositasi hisoblanadi. Mehmon, xonani bron qilishdan oldin, uni bevosita koʻrish yoki sinab koʻrish imkoniyatiga ega boʻlmaydi, shu sababli standartlashtirilgan toifalash tizimi unga xizmat sifati va qulayligi darajasi haqida oldindan ishonchli signal beradi. Tasniflash tizimi, shu bilan birga, mehmonxona operatorlari uchun ham aniq maqsad va rivojlanish yoʻnalishini belgilaydi, chunki yuqori toifaga erishish koʻpincha yuqoriroq narxlash imkoniyati va kengroq mijozlar bazasi bilan bogʻliq boʻladi.

Xalqaro miqyosda mehmonxonalarni tasniflashning yagona umumjahon tizimi mavjud emas — turli mamlakatlar va mintaqalar oʻzlarining milliy yoki mintaqaviy tasniflash tizimlarini qoʻllaydi, bu esa xalqaro sayohatchilar uchun baʼzan chalkashlik keltirib chiqarishi mumkin, chunki bir mamlakatdagi “toʻrt yulduz” boshqa mamlakatdagi xuddi shu toifadagi mehmonxonadan sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Yevropada Hotelstars Union bir nechta Yevropa mamlakatlarini birlashtiruvchi mintaqaviy tasniflash tizimi yagona mezonlar toʻplamini qoʻllaydi, bu aʼzo mamlakatlar oʻrtasida nisbiy izchillikni taʼminlaydi. Qoʻshma Shtatlarda esa davlat tomonidan majburiy tasniflash tizimi mavjud emas, buning oʻrniga mustaqil xususiy tashkilotlar (masalan, AAA Diamond Rating yoki Forbes Travel Guide) oʻz reyting tizimlarini yuritadi, bu koʻproq bozor mexanizmiga asoslangan, ixtiyoriy tasniflash modelining namunasi hisoblanadi. Fransiyada davlat tomonidan tasdiqlangan rasmiy toifalash tizimi qoʻllanilib, u davriy audit va qatʼiy mezonlar asosida amalga oshiriladi.

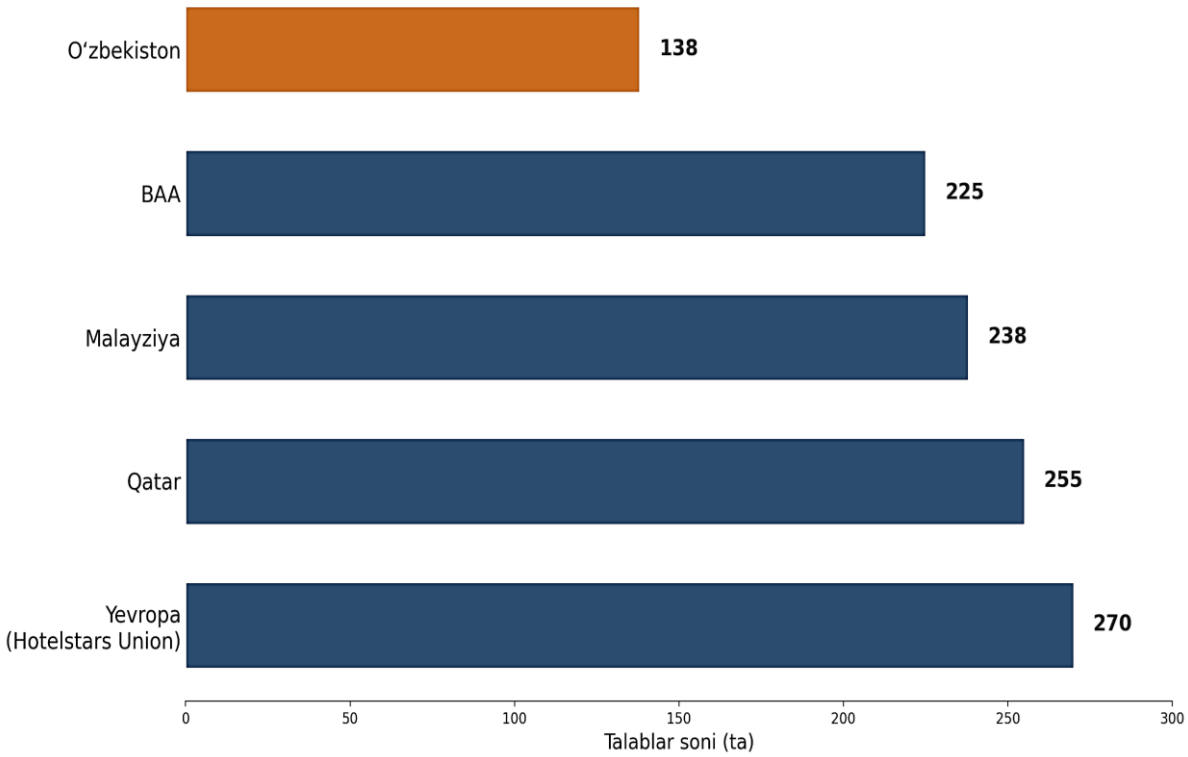
Tasniflash tizimlarining metodologik yondashuvi ham xilma-xil boʻlishi mumkin. Baʼzi tizimlar faqat “majburiy minimal talablar” modeliga asoslanadi, muayyan toifa uchun belgilangan barcha talablar bajarilishi shart, bittasi bajarilmasa ham yuqori toifa berilmaydi. Boshqa tizimlar, aksincha, “ballli” model qoʻllaydi, bunda turli talablar turlicha vaznga (ball qiymatiga) ega boʻladi va umumiy toʻplangan ballar

yig‘indisi muayyan chegaradan oshsa, tegishli toifa beriladi, bu mehmonxonaga ba’zi zaif tomonlarini boshqa jihatlar bilan qoplash imkoniyatini beradi. Amaliyotda ko‘pincha bu ikki yondashuvning gibrid shakli qo‘llaniladi, muayyan “majburiy” talablar (masalan, xavfsizlik va gigiena bo‘yicha) so‘zsiz bajarilishi shart bo‘lsa, qolgan “qo‘shimcha” talablar ballli tizim asosida hisoblanadi.

O‘zbekistonda mehmonxonalarni tasniflash O‘z DSt 3296:2023 “Turizm xizmatlari. Joylashtirish vositalari. Balli tasniflash tizimi” davlat standarti asosida amalga oshiriladi, u 2023-yil noyabr oyidan kuchga kirgan bo‘lib, oldingi 2018-yilgi standartni almashtirdi. Yangi standart xalqaro “Hotels Criteria” (2020–2025) mezonlari asosida ishlab chiqilgan bo‘lib, aynan gibrid majburiy va qo‘shimcha (ballli) talablar kombinatsiyasiga asoslangan modelni qo‘llaydi: xizmat sifati va qulaylikka bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi umum e’tirof etilgan xalqaro mezonlar “majburiy” (“m” belgisi bilan) hisoblanadi, agar ulardan bittasi ham bajarilmasa, tegishli yulduz toifasi berilishi rad etiladi. Qolgan talablar esa “qo‘shimcha” bo‘lib, ularning bajarilishi qo‘shimcha ball beradi, to‘plangan ballar yig‘indisiga ko‘ra esa mehmonxona tegishli yulduz toifasiga (bittadan beshtagacha) ega bo‘lish huquqini qo‘lga kiritadi.

Xalqaro taqqoslash O‘zbekiston tasniflash tizimining talablar soni bo‘yicha nisbatan tanqidiy pozitsiyada ekanligini ko‘rsatadi (11.2-rasm).

Milliy tasniflash tizimida mehmonxonalar “yulduz” toifasini olish uchun 138 ta talabga javob berishi talab etiladi; qiyos uchun, Birlashgan Arab Amirliklarida bu ko‘rsatkich 225 ta, Malayziyada 238 ta, Qatarda 255 ta, Yevropa Ittifoqining Hotelstars Union uyushmasida esa 270 tani tashkil etadi. Bu farq shuni ko‘rsatadiki, milliy tasniflash tizimi xalqaro andozalarga nisbatan hali soddaroq va kamroq talabchan bo‘lib qolmoqda. Bu, bir tomondan, yangi mehmonxonalar uchun bozorga kirishni osonlashtirsa, ikkinchi tomondan, xalqaro turistlar kutgan yulduz toifasi bilan haqiqiy xizmat sifati o‘rtasidagi mos kelishni ta’minlashda qo‘shimcha chuqurlashtirish zaruratini ko‘rsatadi. Mahalliy mutaxassislar va tegishli davlat organlari ushbu tafovutni bartaraf etish maqsadida tasniflash mezonlarini bosqichma-bosqich xalqaro andozalarga yaqinlashtirish ustida ishlamoqda.



11.2-rasm. Mehmonxonalarga yulduz toifasi berish uchun talablar sonining xalqaro taqqoslashi.

Tasniflash tizimlarida baholanadigan mezonlar, odatda, bir necha yirik yo‘nalishga bo‘linadi: *fizik infratuzilma* (xona hajmi, divan balandligi, liftlar mavjudligi, umumiy foydalanish maydonlari), *jihozlanganlik darajasi* (konditsioner, seyf, minibar, internet ulanishi), *xizmatlar assortimenti* (restoran, spa, konferens-zal, dazmollash xizmati) va *xizmat ko‘rsatish sifati* (qabul xodimlarining tilni bilishi, kechayu-kunduz xizmat ko‘rsatish, tozalash chastotasi). So‘nggi yillarda xalqaro tasniflash standartlariga barqarorlik va ekologik mezonlar (energiya samaradorligi, chiqindilarni saralash tizimi) hamda raqamli infratuzilma mezonlari (yuqori tezlikdagi Wi-Fi, mobil check-in imkoniyati) ham faol qo‘shilmoqda, bu tasniflash tizimlarining zamonaviy mehmon talablariga moslashib borayotganini ko‘rsatadi va smart va eko-mehmonxona konsepsiyalarining rasmiy standartlashtirish darajasidagi aks etishi hisoblanadi.

Tasniflashni amalga oshirish usuli bo‘yicha ham xalqaro amaliyotda farqlanish mavjud, ba’zi mamlakatlarda mehmonxonalarning o‘zi o‘z toifasini deklaratsiya qilishi va faqat davriy tanlab tekshirish orqali nazorat qilinishi mumkin bo‘lsa, boshqa mamlakatlarda, jumladan O‘zbekistonda, har bir mehmonxona uchun mustaqil tashqi ekspertlar tomonidan majburiy dala-audit o‘tkazilishi talab etiladi. Mustaqil tashqi audit modeli, garchi u ko‘proq vaqt va resurs talab qilsa-da, tasniflash

natijalarining ishonchliligini sezilarli darajada oshiradi, chunki u mehmonxonaning o‘z-o‘zini baholashdagi mumkin bo‘lgan subyektivligini bartaraf etadi. Bu farq sertifikatlashtirishning “birinchi tomon” (o‘z-o‘zini deklaratsiya) va “uchinchi tomon” (mustaqil audit) shakllari o‘rtasidagi umumiy farqning mehmonxona tasniflash sohasidagi aniq ko‘rinishi hisoblanadi.

11.2-jadval

Mehmonxonalarni tasniflashda baholanadigan mezon yo‘nalishlari

Mezon yo‘nalishi	Tarkibi	Talab turi
Fizik infratuzilma	Xona hajmi, tavan balandligi, liftlar, umumiy maydonlar	Asosan majburiy
Jihozlanganlik	Konditsioner, seyf, minibar, internet	Majburiy va qo‘shimcha
Xizmatlar assortimenti	Restoran, spa, konferens-zal, dazmollash	Qo‘shimcha (ballli)
Xizmat sifati	Til bilimi, kechayu-kunduz xizmat, tozalik chastotasi	Majburiy
Barqarorlik va raqamli	Energiya samaradorligi, Wi-Fi, mobil check-in	Qo‘shimcha (yangi tendensiya)

Xalqaro amaliyotda “yulduz inflyatsiyasi” muammosi ham alohida e’tiborga loyiq. Bu ayrim bozorlarda, raqobat bosimi yoki nazoratning yetarli darajada qat’iy emasligi natijasida, mehmonxonalarning haqiqiy xizmat sifatidan yuqoriroq toifaga ega bo‘lish tendensiyasini anglatadi. Bunday hodisa, uzoq muddatda, butun tasniflash tizimining ishonchliligiga putur yetkazadi, chunki mehmonlar ma’lum bir yulduz toifasidan kutgan sifat darajasi bilan haqiqiy tajriba o‘rtasida tafovut paydo bo‘ladi, bu brend qiymati va ishonchlilik tushunchalariga bevosita zarar yetkazadi. Shu sababli mustaqil, qat’iy va davriy qayta attestatsiyaga asoslangan tasniflash tizimlarini saqlab qolish hatto bu ko‘proq ma’muriy resurs talab qilsa-da uzoq muddatda butun mehmonxona sohasining institutsional ishonchliligini himoya qilishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Mehmonxonalar tasniflashidan tashqari, O‘zbekiston milliy standartlashtirish tizimida bir qator qo‘shimcha, ixtisoslashgan standartlar ham mavjud, ular turizm sohasining turli maxsus ehtiyojlarini qamrab

oladi. O‘zMSt 189:2024 “Modulli mehmonxonalar. Tasniflash tizimi” standarti konteyner yoki modulli konstruksiya asosida tez quriladigan mehmonxonalarni tasniflash uchun mo‘ljallangan bo‘lib, u ayniqsa vaqtinchalik yoki mavsumiy talabni qondirish uchun tez quriladigan turizm infratuzilmasi loyihalarida qo‘llaniladi. O‘z DSt 3334 “Musulmon mehmondo‘stligi” standarti musulmon turistlarning diniy ehtiyojlariga (halol taom, namoz o‘qish uchun ajratilgan joy, qibla yo‘nalishi ko‘rsatkichi) mos xizmat ko‘rsatish talablarini belgilaydi, O‘z DSt 3336 “Tourist-friendly” standarti esa umumiy turistlarga qulay muhit yaratish bo‘yicha talablarni o‘z ichiga oladi. Bunday ixtisoslashgan standartlarning mavjudligi O‘zbekistonning turli maqsadli auditoriya segmentlariga jumladan diniy turizm va oilaviy sayohatchilarga moslashgan tasniflash infratuzilmasini rivojlantirish strategiyasini aks ettiradi.

Tasniflash jarayonining amaliy bosqichlari quyidagicha tashkil etiladi: mehmonxona operatori “Turizm xizmatlarini sertifikatlash markazi”ga rasmiy ariza topshiradi, mustaqil ekspertlar guruhi obyektga tashrif buyurib, standart talablariga muvofiqlikni tekshiradi va ballarni hisoblaydi, natijalar asosida tegishli yulduz toifasi beriladi yoki rad etiladi. Berilgan toifa muayyan muddatga amal qiladi, so‘ngra davriy qayta attestatsiya talab etiladi, bu esa mehmonxonaning vaqt o‘tishi bilan xizmat sifatini pasaytirmasligini nazorat qilish imkonini beradi. Agar tekshiruv jarayonida jiddiy nomuvofiqliklar aniqlansa, mehmonxonaning mavjud toifasi pasaytirilishi yoki vaqtincha bekor qilinishi mumkin, bu tasniflash tizimining nafaqat boshlang‘ich baholash, balki uzluksiz sifat nazorati vositasi sifatidagi ahamiyatini ta’kidlaydi.

Rasmiy yulduz tasniflashi zamonaviy raqamli bron qilish platformalari (OTA) faoliyati bilan ham uzviy bog‘liq, chunki mehmonlarning aksariyati mehmonxona tanlashda birinchi navbatda platformadagi filtrlarda ko‘rsatilgan yulduz toifasiga tayanadi. Shu sababli OTA platformalari, odatda, mehmonxonaning rasmiy davlat sertifikatida ko‘rsatilgan toifasini o‘z tizimida aks ettiradi, biroq bir vaqtning o‘zida mustaqil mehmonlar reytingini (masalan, 10 balllik yoki foizli shkala) ham parallel ravishda taqdim etadi. Bu ikkinchi, foydalanuvchilar tomonidan shakllantiriladigan reyting tizimi keyingi paragrafda batafsilroq ko‘rib chiqiladi. Amaliyotda rasmiy yulduz toifasi va OTA foydalanuvchilar reytingi o‘rtasidagi nomuvofiqlik, masalan, rasmiy to‘rt yulduzli, ammo foydalanuvchilar reytingi past bo‘lgan mehmonxona mehmonlar uchun muhim qo‘shimcha signal bo‘lib xizmat

qiladi, bu ikki xil sifat baholash tizimining bir-birini to‘ldiruvchi, ammo farqli tabiatga ega ekanligini ko‘rsatadi.

Mehmonxonalarni tasniflash tizimlari mehmonlar va mehmonxonalar o‘rtasidagi ishonchni shakllantirishning institutsional asosi bo‘lib, ular xizmat sifatini obyektiv va oldindan bashorat qilinadigan mezonlar asosida ifodalash imkonini beradi. O‘zbekistonning O‘z DSt 3296:2023 standarti asosidagi zamonaviy, xalqaro “Hotels Criteria” mezonlariga tayangan tasniflash tizimi, garchi talablar soni bo‘yicha hali ham xalqaro yetakchi tizimlardan orqada qolsa-da, mamlakat mehmonxona sohasini bosqichma-bosqich xalqaro standartlarga yaqinlashtirishning muhim institutsional vositasi hisoblanadi.

11.3. O‘zbekistonda sertifikatlash tartibi

O‘zbekistonda turizm xizmatlarini sertifikatlashtirish jarayoni Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 10-iyuldagi 433-son qaroriga ilova qilingan “Turistik xizmatlarni sertifikatlashtirish va turistik industriya obyektlarini tasniflash tartibi to‘g‘risida”gi Nizom asosida tartibga solinadi, ushbu Nizomga so‘nggi yillarda, jumladan Prezidentning 2025-yil 28-fevraldagi PF-35-son Farmoni orqali, jarayonni soddalashtirish va raqamlashtirish yo‘nalishida bir qator o‘zgartirishlar kiritilgan. Sertifikatlashtirish tizimining huquqiy asosi “Turizm to‘g‘risida”gi Qonunga borib taqaladi, unga ko‘ra: “Turistik xizmatlarni sertifikatlashtirish ularning texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar talablariga muvofiqligi nuqtai nazaridan amalga oshiriladi hamda ushbu xizmatlarning xavfsizligi va sifatini ta’minlashga qaratiladi.

Vakolatli davlat organi Sertifikatlashtirilgan turistik xizmatlarning reyestrini yuritadi. Turoperator xizmatlarini sertifikatlashtirish ixtiyoriy asosda amalga oshiriladi.”[74]

O‘zbekiston sertifikatlashtirish tizimi barcha turizm xizmatlarini bir xil qat’iylik bilan emas, balki xizmat turining ijtimoiy-xavfsizlik ahamiyatiga qarab tabaqalashtirilgan yondashuv asosida tartibga soladi. Joylashtirish vositalari (mehmonxonalar), tog‘ chang‘isi trassalari va plyajlar xizmatlari bevosita mehmonlarning xavfsizligi va sog‘lig‘iga bog‘liq yuqori riskli xizmat turlari majburiy sertifikatlashtirishga tortiladi. Turoperatorlik xizmatlari, umumiy ovqatlanish tashkilotlari (restoranlar) va turistlarga transport xizmati ko‘rsatish esa, aksincha, ixtiyoriy asosda sertifikatlashtiriladi, bunday korxonalar sertifikat olishni o‘z ixtiyoriga

74 https://lex.uz/docs/-4428097

koʻra tanlaydi, odatda raqobatbardoshlikni oshirish yoki xalqaro hamkorlarning talabini qondirish maqsadida. Bundan tashqari, kichik hajmdagi joylashtirish obyektlari — oilaviy mehmon uylari, xostellar, oʻtovli va chodirli oromgohlar uchun soddalashtirilgan tartib qoʻllaniladi, ular toʻliq sertifikatlashtirish protsedurasidan oʻtmasdan, balki obyektni oʻrganish dalolatnomasi asosida tegishli yagona reyestrga kiritish yoʻli bilan rasmiylashtiriladi va kichik tadbirkorlik subyektlari uchun ma’muriy yukni sezilarli darajada yengillashtiradi.

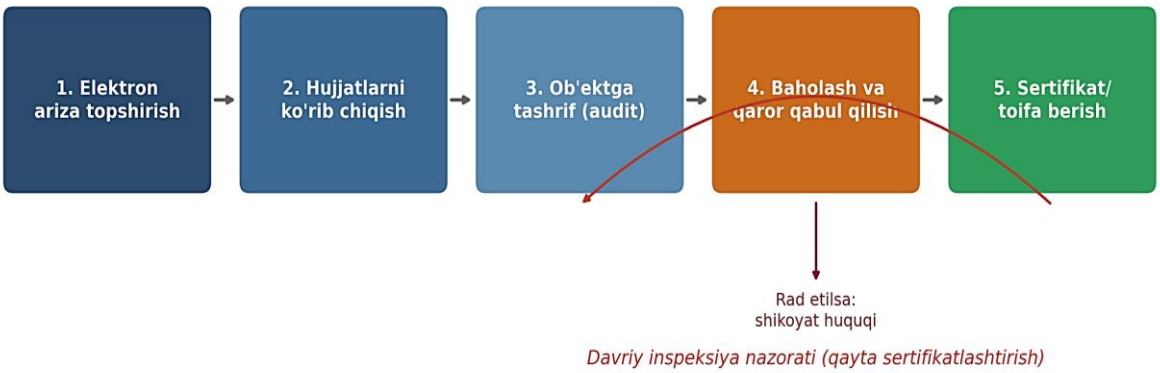
11.3-jadval

Turizm xizmatlarini sertifikatlashtirish tartibining turlari

Xizmat turi	Tartibi	Izoh
Mehmonxonalar, togʻ changʻisi trassalari, plyajlar	Majburiy	Bevosita xavfsizlik va sogʻliqqa bogʻliq yuqori riskli xizmatlar
Turoperatorlik, restoran, transport xizmati	Ixtiyoriy	Raqobatbardoshlikni oshirish maqsadida ixtiyoriy tanlanadi
Oilaviy mehmon uylari, xostellar, oromgohlar	Soddalashtirilgan	Toʻliq audit oʻrniga reyestrga kiritish orqali rasmiylashtiriladi

Sertifikatlashtirishni bevosita amalga oshiruvchi asosiy tashkilot “Turizm xizmatlarini sertifikatlash markazi” davlat unitar korxonasi boʻlib, u Oʻzbekiston texnik jihatdan tartibga solish agentligida akkreditatsiyadan oʻtgan va tegishli davlat reyestrida roʻyxatga olingan. Markaz qoshida “Turizm sohasida standartlashtirish boʻyicha texnik qoʻmita”(STQ 9) faoliyat yuritadi, u xalqaro talablar bilan uygʻunlashtirilgan milliy standartlarni ishlab chiqish boʻyicha ilmiy-uslubiy ishlarni olib boradi. Hozirgi kunga qadar ushbu texnik qoʻmita tomonidan xalqaro andozalarga moslashtirilgan oʻn toʻrtta davlat standarti ishlab chiqilgan.

Sertifikatlashtirish jarayonining amaliy bosqichlari (11.3-rasm) izchil tartibda amalga oshiriladi.



11.3-rasm. O‘zbekistonda turizm xizmatlarini sertifikatlashtirish jarayonining bosqichlari.

Birinchi bosqichda ariza beruvchi Markazning rasmiy veb-sayti orqali elektron shaklda ariza va unga ilova qilinishi zarur bo‘lgan hujjatlarni (mulkchilik huquqini tasdiqlovchi hujjatlar, xizmat ko‘rsatish tavsifi, xodimlar malakasi to‘g‘risidagi ma’lumotlar) yuboradi, bu elektron format 2025-yilgi islohotlar doirasida joriy etilgan bo‘lib, ilgari talab qilingan qog‘oz hujjat aylanishini sezilarli darajada qisqartirdi.

Ikkinchi bosqichda Markaz mutaxassislari taqdim etilgan hujjatlarning to‘liqligi va to‘g‘riligini tekshiradi.

Uchinchi, eng muhim bosqichda mustaqil ekspertlar guruhi obyektga bevosita tashrif buyurib, standart talablariga (majburiy va qo‘shimcha) muvofiqlikni tekshiradi va mehmonxonalar holatida ballli tasniflash tizimiga muvofiq baholaydi.

To‘rtinchi bosqichda audit natijalariga asosan yakuniy qaror qabul qilinadi, sertifikat va tegishli holatlarda, toifa (yulduz) beriladi yoki ariza rad etiladi, rad etish sababi ariza beruvchiga asoslantirilgan holda taqdim etilishi shart.

Berilgan sertifikat muddatsiz emas, u belgilangan amal qilish muddatiga ega bo‘lib, ushbu muddat tugagach yoki muntazam davriy nazorat asosida qayta sertifikatlashtirish talab etiladi. Davriy inspeksiya nazorati sertifikatlashtirish obyektining normativ hujjatlar talablariga hozirgi vaqtda ham muvofiqligini tasdiqlash maqsadida o‘tkaziladi, bu standartlarga muvofiqlikning nafaqat bir martalik, balki uzluksiz jarayon ekanligi tamoyilining amaliy tatbiqi hisoblanadi. Agar inspeksiya natijasida jiddiy nomuvofiqliklar aniqlansa, sertifikat bekor qilinishi yoki toifa pasaytirilishi mumkin, bu esa sertifikatlashtirish tizimining sifat kafolatini uzoq muddat davomida saqlab qolishning muhim mexanizmi hisoblanadi.

Sertifikatlashtirish organlarining o‘zi ham nazoratdan xoli emas. Ular O‘zbekiston akkreditatsiya markazida akkreditatsiyadan o‘tishi lozim

(2026-yil fevraldan markaz Vazirlar Mahkamasi boʻysunuviga oʻtkazilgan), ularning faoliyati ustidan nazorat esa Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Oʻzbekiston texnik jihatdan tartibga solish agentligi tomonidan amalga oshiriladi. Bu ikki bosqichli nazorat tizimi birinchi bosqichda sertifikatlashtirish organi akkreditatsiyadan oʻtadi, ikkinchi bosqichda esa aynan shu akkreditatsiyadan oʻtgan organ turizm subyektlarini sertifikatlaydi. Butun tizimning ishonchliligini institutsional darajada mustahkamlaydi, chunki nazoratni amalga oshiruvchi tashkilotning oʻzi ham mustaqil va malakali ekanligi oldindan tasdiqlangan boʻladi.

Sertifikatlashtirish jarayonini ragʻbatlantirish maqsadida davlat bir qator moliyaviy qoʻllab-quvvatlash choralarini ham joriy etgan. Xususan, mehmonxonalarning xalqaro e'tirof etilgan "yashil" (ekologik barqarorlik) sertifikatlarini olish bilan bogʻliq xarajatlarining yarmi davlat byudjeti hisobidan qoplab beriladi, bu Green Globe kabi xalqaro ekologik sertifikatlarni mahalliy mehmonxonalar tomonidan olishni moliyaviy jihatdan ragʻbatlantirishga qaratilgan. Bunday subsidiya mexanizmi davlat subsidiyalari tasnifining sertifikatlashtirish sohasidagi amaliy koʻrinishi boʻlib, u xususiy investorlarning ekologik standartlarga muvofiqlik xarajatlarini davlat bilan baham koʻrish orqali barqaror turizm rivojlanishini ragʻbatlantiradi.

Raqamlashtirish tendensiyasi sertifikatlashtirish jarayonining shaffofligini oshirishga ham xizmat qilmoqda, elektron ariza topshirish tizimidan tashqari, mehmonxona xodimlari uchun moʻljallangan, matn va audio materiallardan tashkil topgan mobil ilova ishlab chiqilgan boʻlib, u xizmat koʻrsatish boʻyicha bazaviy koʻnikmalarni shakllantirishga koʻmaklashadi. Bunday raqamli ta'lim vositalari, sertifikatlashtirishning rasmiy audit komponenti bilan bir qatorda, xodimlarning amaliy tayyorgarligini oshirishga ham xizmat qilib, standart talablarining nafaqat qogʻozda, balki kundalik amaliyotda ham bajarilishini ta'minlashga yordam beradi, bu standartlashtirish va kadrlar tayyorlashning oʻzaro bogʻliqligi tamoyilining yana bir amaliy tasdigʻi hisoblanadi.

Ariza rad etilgan yoki mavjud sertifikat bekor qilingan taqdirda, turizm subyekti qarorga nisbatan shikoyat bildirish huquqiga ega, bu sertifikatlashtirish jarayonining adolatliligi va shaffofligini ta'minlovchi muhim protsessual kafolat hisoblanadi. Shikoyatlar, odatda, avval Markazning yuqori boshqaruv organi darajasida koʻrib chiqiladi, agar bu bosqichda masala hal etilmasa, ariza beruvchi sud tartibida ham oʻz huquqlarini himoya qilish imkoniyatiga ega boʻladi. Bunday koʻp

bosqichli shikoyat mexanizmining mavjudligi, bir tomondan, ariza beruvchilarning huquqlarini himoya qilsa, ikkinchi tomondan, sertifikatlashtirish organining qarorlari asossiz yoki subyektiv bo‘lmasligini ta’minlashga undaydigan qo‘shimcha institutsional bosim yaratadi.

Xorijiy investorlar ishtirokidagi yoki xalqaro brend bilan ishlayotgan mehmonxonalar uchun sertifikatlashtirish jarayoni qo‘shimcha murakkablikka ega bo‘lishi mumkin, chunki bunday obyektlar bir vaqtning o‘zida ham O‘zbekistonning milliy sertifikatlashtirish talablariga, ham xalqaro brendning o‘z ichki sifat standartlariga (masalan, brend auditlari) muvofiq bo‘lishi kerak. Amaliyotda bu ikki tizim, odatda, bir-birini to‘ldiradi, chunki xalqaro brend standartlari ko‘pincha milliy talablardan yuqoriroq bo‘ladi, biroq ba’zi hollarda milliy va xalqaro talablar o‘rtasida texnik farqlar (masalan, xona hajmi yoki muhandislik tarmoqlariga oid me’yorlarda) yuzaga kelishi mumkin, bu esa loyihalashtirish bosqichidayoq ikkala tizim talablarini birgalikda hisobga olishni taqozo etadi.

Mintaqaviy taqqoslash nuqtai nazaridan, O‘zbekistonning sertifikatlashtirish modeli davlat tomonidan markazlashtirilgan, majburiy va ixtiyoriy sertifikatlashtirishni tabaqalashtirgan holda qo‘llovchi tizim Markaziy Osiyo mintaqasidagi ko‘plab qo‘shni davlatlarning yondashuviga o‘xshash, biroq u Yevropaning ko‘proq bozor-mexanizmiga asoslangan (masalan, xususiy sertifikatlashtirish organlari raqobatlashadigan) modellaridan farq qiladi. Markazlashtirilgan davlat modeli, bir tomondan, standartlarning yagona va izchil talqin qilinishini ta’minlasa, ikkinchi tomondan, sertifikatlashtirish bozorida raqobat yo‘qligi sababli jarayonning tezligi va moslashuvchanligiga nisbatan tanqidlarga ham duch kelishi mumkin, ushbu masala kelgusida sertifikatlashtirish tizimini isloh qilish bo‘yicha davom etayotgan muhokamalarning markazida turibdi, xususan korxonalarni tekshirishdan bozor nazoratiga o‘tish konsepsiyasi doirasida.

Sertifikatlashtirish va davlat qo‘llab-quvvatlash o‘rtasidagi bog‘liqlik yanada kengroq chora-tadbirlar majmuida ham namoyon bo‘ladi. Xususan, yaqinda qabul qilingan qarorlarga ko‘ra, yangi turdagi turizm xizmatlarini ishlab chiqib, amaliyotga joriy etuvchi “turistik startaplar” uchun xarajatlarning yarmi (yiliga eng yaxshi o‘nta loyihagacha, har biriga bir milliard so‘mgacha) subsidiya sifatida ajratiladi, va innovatsion turizm mahsulotlarini yaratishni rag‘batlantirishga qaratilgan qo‘shimcha chora hisoblanadi. Shuningdek, 2026-yil aprel oyidan boshlab kamida yuz

nafar xorijiy ishtirokchini jalb qilgan xalqaro konferensiya va tadbirlarni (MICE turizm) tashkil etgan tadbirkorlik subyektlariga to‘langan qo‘shilgan qiymat solig‘i summalarining yarmini qaytarish tartibi joriy etilmoqda, bu yirik biznes-tadbirlarni mamlakatga jalb qilishni moliyaviy rag‘batlantirishning yana bir yo‘nalishi hisoblanadi. Bunday chora-tadbirlarning barchasi, sertifikatlashtirish tizimi bilan birgalikda, turizm sohasini sifat va miqdor jihatidan bir vaqtning o‘zida rivojlantirishga qaratilgan yaxlit davlat siyosatining tarkibiy qismlarini tashkil etadi.

O‘zbekistonda turizm xizmatlarini sertifikatlashtirish tartibi so‘nggi yillarda institutsional jihatdan sezilarli darajada takomillashtirilgan tabaqalashtirilgan (majburiy/ixtiyoriy/soddalashtirilgan) yondashuv, ikki bosqichli akkreditatsiya-sertifikatlashtirish tizimi, raqamlashtirilgan ariza topshirish jarayoni va moliyaviy rag‘batlantirish mexanizmlarining uyg‘unlashuvi mamlakat turizm sohasining xalqaro standartlarga muvofiqligini institutsional darajada mustahkamlashning amaliy vositasi hisoblanadi. Bunday tizimli yondashuv mehmonxonalar tasniflashi va xalqaro standartlarning O‘zbekiston sharoitida amaliy ravishda qo‘llanilishini ta’minlovchi institutsional infratuzilma vazifasini bajaradi.

11.4. Xizmat sifatini boshqarish tizimlari (TQM)

Umumiy sifat menejmenti (Total Quality Management, TQM) — tashkilotning barcha bo‘limlari va xodimlarini mijozlar ehtiyojini uzluksiz va oshib boruvchi tarzda qondirishga qaratilgan yaxlit boshqaruv falsafasi va amaliyotlar majmuidir. ISO 9001 kabi sertifikatlanadigan standartlardan farqli o‘laroq, TQM rasmiy sertifikatga ega bo‘lmagan, balki tashkiliy madaniyat va boshqaruv uslubining o‘zini o‘zgartirishga qaratilgan kengroq falsafiy yondashuv hisoblanadi. TQM ning asosiy g‘oyasi shundaki, sifat — bu alohida bo‘lim (masalan, sifat nazorati bo‘limi) yoki alohida jarayonning mas’uliyati emas, balki tashkilotning har bir xodimi, har bir bo‘limi va har bir jarayonining umumiy va uzluksiz mas’uliyati hisoblanadi.

TQM falsafasi bir necha asosiy tamoyilga asoslanadi (11.4-jadval). Mijozga yo‘naltirilganlik barcha qarorlar va jarayonlarning yakuniy mezoni sifatida mijoz ehtiyojini qondirishni belgilaydi, bu tamoyil turizm sohasida ayniqsa dolzarb hisoblanadi, chunki mehmon tajribasi ko‘plab turli xodim va jarayonlarning yig‘indisi natijasida shakllanadi. ***Uzluksiz takomillashtirish*** (yapon tilida “kaizen”) sifatni bir martalik loyiha emas, balki hech qachon tugamaydigan, doimiy va bosqichma-bosqich yaxshilanish jarayoni sifatida ko‘rish tamoyilidir. ***Xodimlarni jalb qilish***

sifatni faqat rahbariyat emas, balki har bir xodim, jumladan eng past lavozimdagi xizmatchi ham, o‘z ishining bir qismi sifatida qabul qilishi va takomillashtirish g‘oyalarini taklif qilish huquqiga ega bo‘lishini nazarda tutadi. ***Jarayonli yondashuv*** tashkilot faoliyatini alohida-alohida vazifalar emas, balki bir-biriga bog‘liq jarayonlar tizimi sifatida ko‘rish va shu jarayonlarni birgalikda optimallashtirishga qaratilgan yondashuvdir. ***Faktlarga asoslangan qaror*** qabul qilish esa intuitsiya yoki taxminlar o‘rniga aniq ma’lumotlar va o‘lchovlarga tayangan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilishni talab qiladi, bu tamoyil miqdoriy tahlil usullarining sifat menejmenti sohasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi.

11.4-jadval

TQM ning asosiy tamoyillari va amaliy vositalari

Tamoyil	Mazmuni	Amaliy vosita
Mijozga yo‘naltirilganlik	Barcha qarorlar mijoz ehtiyojidan kelib chiqadi	Mehmonlar fikr-mulohaza tizimi
Uzluksiz takomillashtirish	Sifat hech qachon tugamaydigan jarayon	PDCA sikli, kaizen
Xodimlarni jalb qilish	Har bir xodim sifat uchun mas’ul	Sifat davralari
Jarayonli yondashuv	Faoliyat bog‘liq jarayonlar tizimi sifatida	Ishikawa diagrammasi
Faktlarga asoslangan qaror	Intuitsiya emas, ma’lumotga tayanish	Benchmarking, Olti Sigma

TQM ning amaliy vositalari orasida ***PDCA sikli*** (Plan-Do-Check-Act, Rejalashtirish-Bajarish-Tekshirish-Harakat qilish) eng asosiy va universal metodologiya hisoblanadi. Ushbu sikl uzluksiz takrorlanuvchi to‘rt bosqichdan iborat: [75]

rejalashtirish bosqichida muammo yoki takomillashtirish imkoniyati aniqlanadi va yechim rejasi ishlab chiqiladi;

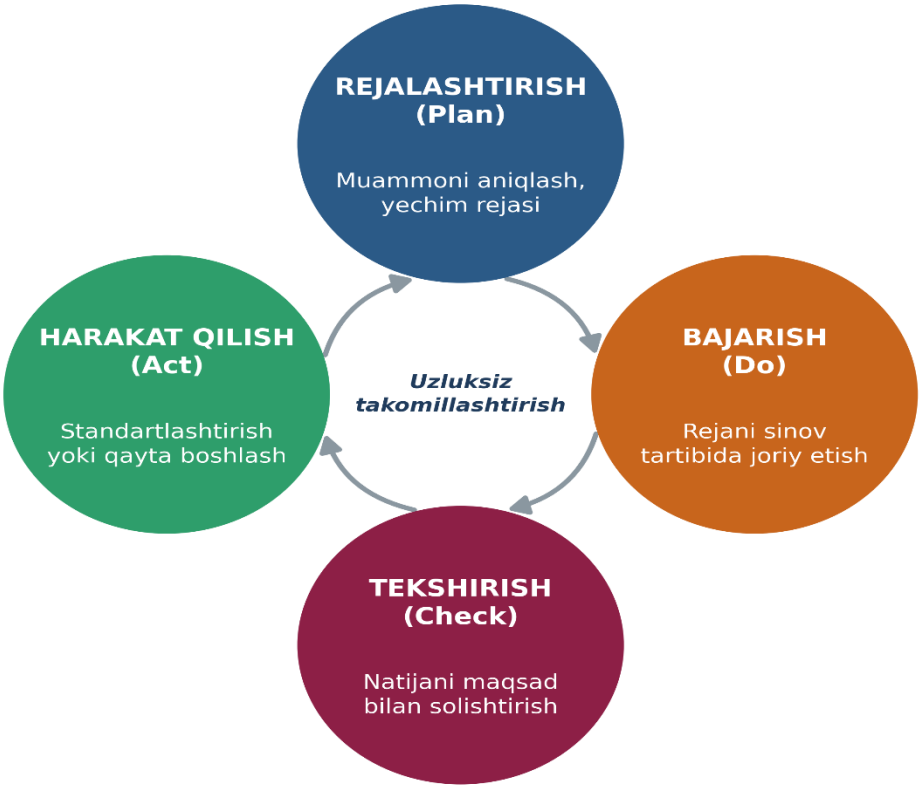
bajarish bosqichida reja kichik miqyosda yoki sinov tartibida amalga oshiriladi;

tekshirish bosqichida natijalar kutilgan maqsadlar bilan solishtiriladi;

harakat qilish bosqichida esa, agar natija ijobiy bo‘lsa, o‘zgarish butun tashkilot miqyosida standartlashtiriladi, agar natija qoniqarli bo‘lmasa, sikl yangi ma’lumotlar asosida qaytadan boshlanadi.

[75] https://skillbox.ru/media/management/tsikl_deminga/

Bu sikl, mohiyatan, tashkilotning uzluksiz o‘rganish va moslashish mexanizmini ta’minlaydi.



11.4-rasm. PDCA sikli.

Sifatni boshqarishning yana bir muhim vositasi ***Ishikawa diagrammasi*** (baliq skeleti diagrammasi, fishbone diagram) — muammoning ildiz sabablarini tizimli tarzda tahlil qilish uchun qo‘llaniladi, unda asosiy muammo “baliq boshi” sifatida, mumkin bo‘lgan sabab toifalari (odamlar, jarayonlar, uskunalar, materiallar, muhit, boshqaruv) esa “suyaklar” sifatida vizual tarzda tasvirlanadi.[76] Bu vosita, ayniqsa mehmonxona xizmatida takrorlanuvchi shikoyatlar (masalan, kechikkan check-in yoki xona tozaligi bo‘yicha norozilik) sababini tizimli ravishda tahlil qilishda foydali hisoblanadi, chunki u sirtqi belgilarni emas, balki muammoning chuqur ildiz sababini aniqlashga yordam beradi. ***Benchmarking*** — o‘z tashkiloti ko‘rsatkichlarini sohadagi eng yaxshi amaliyotlar bilan tizimli ravishda solishtirish usuli bu 11.2-paragrafda ko‘rib chiqilgan xalqaro tasniflash mezonlari va 8.2-paragrafda ko‘rib chiqilgan STR benchmarking tizimlarining TQM doirasidagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi.

TQM falsafasining tarixiy ildizlari Ikkinchi jahon urushidan keyingi Yaponiya sanoat qayta tiklanishi davriga borib taqaladi, unda amerikalik olim Edvard Deming taklif etgan sifat boshqaruvi tamoyillari yapon

[76] https://www.itexpert.ru/rus/ITEMS/200810201649/

kompaniyalari tomonidan faol qabul qilinib, keyinchalik butun dunyoga tarqaldi. Deming ishlab chiqqan mashhur “14 tamoyil” orasida “sifatni nazorat qilish emas, balki jarayonga quyish” g‘oyasi alohida ahamiyatga ega.[77] Bu tamoyilga ko‘ra, sifatni yakuniy mahsulotni tekshirish orqali emas, balki uni yaratish jarayonining o‘zida to‘g‘ri loyihalashtirish orqali ta’minlash ancha samarali va arzon hisoblanadi. Bu tamoyil HACCP tizimining profilaktik yondashuviga o‘xshash mantiqqa ega, ikkala tizim ham muammoni yuzaga kelgandan keyin aniqlash o‘rniga, uning oldini olishga qaratilgan.

TQM doirasida rivojlangan yana bir mashhur metodologiya — ***Olti Sigma*** (Six Sigma) jarayonlardagi og‘ish va nuqsonlarni statistik usullar yordamida minimallashtirishga qaratilgan qat’iy miqdoriy yondashuv hisoblanadi. Olti Sigma metodologiyasi DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control, Aniqlash-O‘lchash-Tahlil qilish-Yaxshilash-Nazorat qilish) siklidan foydalanadi, bu PDCA siklining ancha statistik jihatdan qat’iyroq va murakkabroq versiyasi hisoblanadi. Garchi Olti Sigma dastlab ishlab chiqarish sanoatida rivojlangan bo‘lsa-da, uning tamoyillari yirik mehmonxona zanjirlari va aviakompaniyalar tomonidan ham, ayniqsa takrorlanuvchi va yuqori hajmli jarayonlarni optimallashtirishda faol qo‘llanilmoqda.[78]

Sifat xarajatlari konsepsiyasi TQM ning iqtisodiy asoslanishini tushunish uchun muhim vosita hisoblanadi, u sifatga bog‘liq xarajatlarni to‘rt toifaga ajratadi:

profilaktika xarajatlari (xodimlarni o‘qitish, jarayonlarni loyihalashtirish),

baholash xarajatlari (audit, tekshiruv),

ichki nosozlik xarajatlari (mahsulot chiqarilishdan oldin aniqlangan nuqson, masalan, mehmon kelishidan oldin aniqlangan buzilgan jihoz)

va tashqi nosozlik xarajatlari (mehmon tomonidan aniqlangan nuqson, shikoyat, kompensatsiya, obro‘-e’tibor zarari).

Xalqaro tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, tashqi nosozlik xarajatlari, odatda, profilaktika xarajatlaridan bir necha barobar yuqori bo‘ladi, bu “oldini olish davolashdan arzonroq” tamoyilining iqtisodiy asoslanishini ta’minlaydi va TQM ga investitsiya kiritishning moliyaviy oqilonaligini isbotlaydi.

Turizm va mehmondo‘stlik sohasida TQM tamoyillarini amalga oshirish bir qator o‘ziga xos vositalar orqali amalga oshiriladi. ***Maxfiy***

[77] https://deming.org/explore/fourteen-points/
[78] https://asana.com/ru/resources/six-sigma

xaridor (mystery shopper) usuli — mustaqil baholovchining odatiy mehmon sifatida xizmatdan foydalanib, keyin batafsil hisobot berish amaliyoti xodimlarning kundalik xatti-harakatini tabiiy sharoitda baholash imkonini beradi, bu rasmiy audit vaqtida “ko‘z-ko‘z qilish” xavfidan xoli, ancha obyektiv baholash usuli hisoblanadi. Sifat davralari(sikl) bir xil bo‘limda ishlaydigan xodimlarning muntazam yig‘ilishlarda o‘z ish jarayonlaridagi muammolarni muhokama qilib, yechim takliflarini ishlab chiqishi xodimlarni jalb qilish tamoyilining amaliy ko‘rinishi bo‘lib, u nafaqat sifatni oshiradi, balki xodimlarning ish joyiga bo‘lgan sodiqligini ham mustahkamlaydi, chunki ular o‘z fikrlari tinglanayotganini his qiladi.

Mehmonlar fikr-mulohazasi tizimi TQM ning turizm sohasidagi eng muhim ma’lumot manbai hisoblanadi. Bu tizim rasmiy so‘rovnomalardan tortib, ijtimoiy tarmoqlar va OTA platformalaridagi sharhlargacha barcha kanallardan yig‘ilgan ma’lumotlarni tizimli tarzda tahlil qilishni o‘z ichiga oladi. Zamonaviy mehmonxonalar bunday ma’lumotlarni “sifat boshqaruv paneli” (quality dashboard) shaklida real vaqt rejimida kuzatib boradi, bu esa muammolarni tezkor aniqlash va PDCA sikli asosida operativ tuzatish choralarini ko‘rish imkonini beradi, ushbu yondashuv risk boshqaruvi tamoyillarining sifat boshqaruvi sohasidagi amaliy kesishmasi hisoblanadi.

TQM ning muvaffaqiyatli joriy etilishi, ko‘p jihatdan, yuqori rahbariyatning shaxsiy sodiqligi va ishtirokiga bog‘liq bo‘ladi, agar rahbariyat sifatni faqat og‘zaki jihatdan e’lon qilib, amalda unga resurs va vaqt ajratmasa, TQM tashabbuslari, odatda, muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, TQM madaniyatini shakllantirish, odatda, uch besh yildan o‘n yilgacha davom etadigan uzoq muddatli jarayon bo‘lib, u tezkor “tezkor tuzatish” sifatida emas, balki tashkiliy transformatsiya sifatida qaralishi kerak. Bu jihat kadrlar tayyorlash va malaka oshirish tizimlarining uzluksizligi bilan uzviy bog‘liq, chunki TQM madaniyatini yangi xodimlarga singdirish uzluksiz ta’lim jarayonini talab qiladi.

TQM ni joriy etishda tashkiliy o‘zgarishlarga qarshilik muammosi ham alohida e’tiborni talab qiladi, chunki sifat madaniyatini shakllantirish ko‘pincha xodimlarning odatiy ish uslubini o‘zgartirishni, qo‘shimcha hisobot va o‘lchov protseduralarini bajarishni talab qiladi, bu dastlab xodimlar tomonidan qo‘shimcha yuk sifatida qabul qilinishi mumkin. Bunday qarshilikni yengishning eng samarali usuli, xalqaro tajribaga ko‘ra, xodimlarni TQM tashabbuslarini ishlab chiqish jarayonining o‘ziga

erta bosqichdan jalb qilish hisoblanadi. Agar xodimlar o‘zgarishni “yuqoridan berilgan buyruq” emas, balki o‘zlari ishtirok etgan jarayon natijasi sifatida qabul qilsa, ular yangi tizimni qo‘llab-quvvatlashga ancha moyil bo‘ladi. Bu yondashuv, mohiyatan, sifat davralari konsepsiyasining kengroq tashkiliy o‘zgarishlar boshqaruvi darajasidagi qo‘llanilishi hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, TQM — xizmat sifatini boshqarishning ISO sertifikatlashtirish standartlaridan farqli, ammo ularni to‘ldiruvchi kengroq falsafiy va amaliy yondashuvi bo‘lib, u mijozga yo‘naltirilganlik, uzluksiz takomillashtirish va xodimlarni jalb qilish tamoyillari asosida tashkilotning har bir darajasida sifatni ta’minlashga xizmat qiladi. Turizm va mehmondo‘stlik sohasida PDCA sikli, Ishikawa diagrammasi, maxfiy xaridor va sifat davralari kabi TQM vositalarining amaliy qo‘llanilishi, rasmiy sertifikatlashtirish tizimlari bilan birgalikda, xizmat sifatini uzoq muddatli va barqaror ravishda oshirishning muhim strategik vositasi hisoblanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Standartlashtirish va sertifikatlashtirish tushunchalarining farqini tushuntiring.
2. ISO 9001 standartining asosiy talablari nimalardan iborat?
3. HACCP tizimining profilaktik yondashuvi nimada namoyon bo‘ladi?
4. Green Globe sertifikatining mehmonxona uchun ahamiyatini izohlang.
5. Mehmonxonalarni tasniflashning xalqaro modellarini solishtiring.
6. Balli tasniflash tizimining afzalliklari nimada?
7. O‘zbekistonda sertifikatlash jarayonining bosqichlarini tavsiflang.
8. TQM ning asosiy tamoyillarini sanab bering.
9. PDCA siklining bosqichlarini misol bilan tushuntiring.
10. Onlayn reytinglar rasmiy sertifikatlashning o‘rnini bosa oladimi? Fikringizni asoslang.

XII BOB. TURIZM VA MEHMONXONA XIZMATLARIDA NARX BELGILASH VA OPERATSION KO‘RSATKICHLAR

Tayanch so‘z va iboralar: *Xarajatga asoslangan narxlash; Qiymatga asoslangan narxlash; Revenue management; Yield management; Dinamik narxlash; Overbooking; Occupancy Rate; ADR; RevPAR; BI-tizim.*

12.1. Narx belgilash strategiyalari va metodlari

Narx — turizm va mehmondo‘stlik korxonasining moliyaviy natijasiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi yagona marketing elementi bo‘lib, boshqa barcha elementlar (mahsulot, joylashuv, targ‘ibot) faqat xarajat sifatida namoyon bo‘lsa, narx bevosita daromad generatsiya qiladi. Shu sababli narx belgilash strategiyasini tanlash korxonaning umumiy moliyaviy va raqobat strategiyasi bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, u korxonaning bozordagi pozitsiyasini, mijozlar segmentini va uzoq muddatli rentabelligini belgilaydi.

Narx belgilashning klassik metodlari uch asosiy yondashuvga bo‘linadi (12.1-jadval).

Xarajatga asoslangan narxlash xizmat tannarxiga oldindan belgilangan foyda marjasini qo‘shish orqali narxni hisoblash usuli bo‘lib, u soddaligi va shaffofligi bilan ajralib tursa-da, bozor talabi va raqobatchilar narxini hisobga olmaydi, bu uni narx haddan tashqari yuqori (talabni yo‘qotish xavfi) yoki past (potentsial daromadni yo‘qotish) bo‘lishiga olib kelishi mumkin.

Qiymatga asoslangan narxlash narxni xizmat tannarxidan emas, balki mijoz ushbu xizmatga qanchalik qiymat berishidan kelib chiqib belgilash usuli bo‘lib, u ayniqsa noyob yoki farqlangan mahsulotlar (masalan, butik-mehmonxonalar yoki tarixiy meros obyektlaridagi noyob tajribalar) uchun yuqori foyda marjasini ta’minlash imkonini beradi.

Raqobatga asoslangan narxlash esa narxni bevosita raqobatchilarning narxlariga tayangan holda belgilaydi, bu usul, ayniqsa, xizmatlar bir-biriga o‘xshash va farqlanish qiyin bo‘lgan yuqori raqobatli bozorlarda keng qo‘llaniladi.

Yangi mahsulot yoki xizmatni bozorga chiqarishda ikki qarama-qarshi strategik yondashuv qo‘llaniladi.

“Qaymoq olish” strategiyasi — mahsulotni dastlab yuqori narxda taqdim etib, vaqt o‘tishi bilan narxni bosqichma-bosqich pasaytirish orqali turli to‘lov qobiliyatiga ega segmentlarni ketma-ket qamrab olishga

qaratiladi, bu strategiya, ayniqsa, noyob yoki innovatsion turizm mahsulotlari (masalan, yangi ochilgan eksklyuziv kurort) uchun mos keladi.

Bozorga kirish strategiyasi, aksincha, dastlab past narx orqali tezkor bozor ulushini egallashga qaratilgan bo‘lib, keyinchalik mijozlar bazasi shakllangach narx bosqichma-bosqich oshiriladi, bu strategiya yangi turizm yo‘nalishlari yoki yangi ochilgan mehmonxonalar uchun dastlabki tanilishni ta’minlashda samarali hisoblanadi.

12.1-jadval

Narx belgilashning asosiy strategiyalari

Strategiya	Mexanizmi	Qachon qo‘llaniladi
Xarajatga asoslangan	Tannarx + belgilangan foyda marjasi	Sodda, barqaror bozorlarda
Qiymatga asoslangan	Mijoz idrok etgan qiymatdan kelib chiqadi	Noyob, farqlangan mahsulotlarda
Raqobatga asoslangan	Raqobatchilar narxiga tayanadi	Yuqori raqobatli, o‘xshash bozorlarda
Qaymoq olish	Yuqori narxdan boshlab pasaytirish	Yangi, noyob mahsulot chiqarilganda
Bozorga kirish	Past narxdan boshlab oshirish	Tez bozor ulushini egallashda

Daromadni boshqarish (Revenue management) — to‘g‘ri mahsulotni, to‘g‘ri mijozga, to‘g‘ri vaqtda va to‘g‘ri narxda taqdim etish orqali umumiy daromadni maksimallashtirishga qaratilgan strategik va analitik boshqaruv amaliyoti dastlab 1980-yillarda amerikalik aviakompaniyalar tomonidan, aviatsiya sohasidagi bozorni erkinlashtirishdan keyingi kuchli raqobat sharoitida ishlab chiqilgan va keyinchalik mehmonxona, avtomobil ijarasi va boshqa “yo‘qotiluvchi zaxira” xususiyatiga ega sohalarga tarqalgan. Revenue managementning nazariy asosi shundan iboratki, ba’zi xizmat turlari (bo‘sh qolgan mehmonxona xonasi yoki bo‘sh samolyot o‘rindig‘i) sotilmasa, ularning potentsial qiymati abadiy yo‘qoladi, ular keyingi kunga “saqlanib qolinmaydi”, bu boshqa ko‘plab tovarlardan farqli xususiyat hisoblanadi va maxsus boshqaruv yondashuvini talab qiladi.[79]

Daromadlilikni boshqarish (Yield management) — revenue managementning dastlabki va tor ma’nodagi ko‘rinishi bo‘lib, u asosan

79 https://www.salesforce.com/sales/revenue-lifecycle-management/what-is-revenue-management/

narxlash va zaxira taqsimoti orqali cheklangan hamda o‘zgarmas sig‘imni (mehmonxonadagi xonalar soni, samolyotdagi o‘rindiqlar soni) optimal tarzda taqsimlashga qaratiladi. Shu ma’noda yield management sig‘imni taqsimlash masalasini, revenue management esa korxonaning barcha daromad manbalarini qamrab oluvchi kengroq strategik tizimni anglatadi.

Mehmonxona uchun daromadlilikni boshqarishning pirovard maqsadi taklif (bo‘sh xonalar) va talab (bronlar) o‘rtasidagi muvozanatni saqlagan holda xona fondidan olinadigan umumiy daromadni maksimallashtirishdan iborat. Bunga mehmonlarning bron qilish xulq-atvorini va bozor dinamikasini statistik tahlil qilish hamda shu asosda narx va sig‘im taqsimotini oldindan rejalashtirish orqali erishiladi.

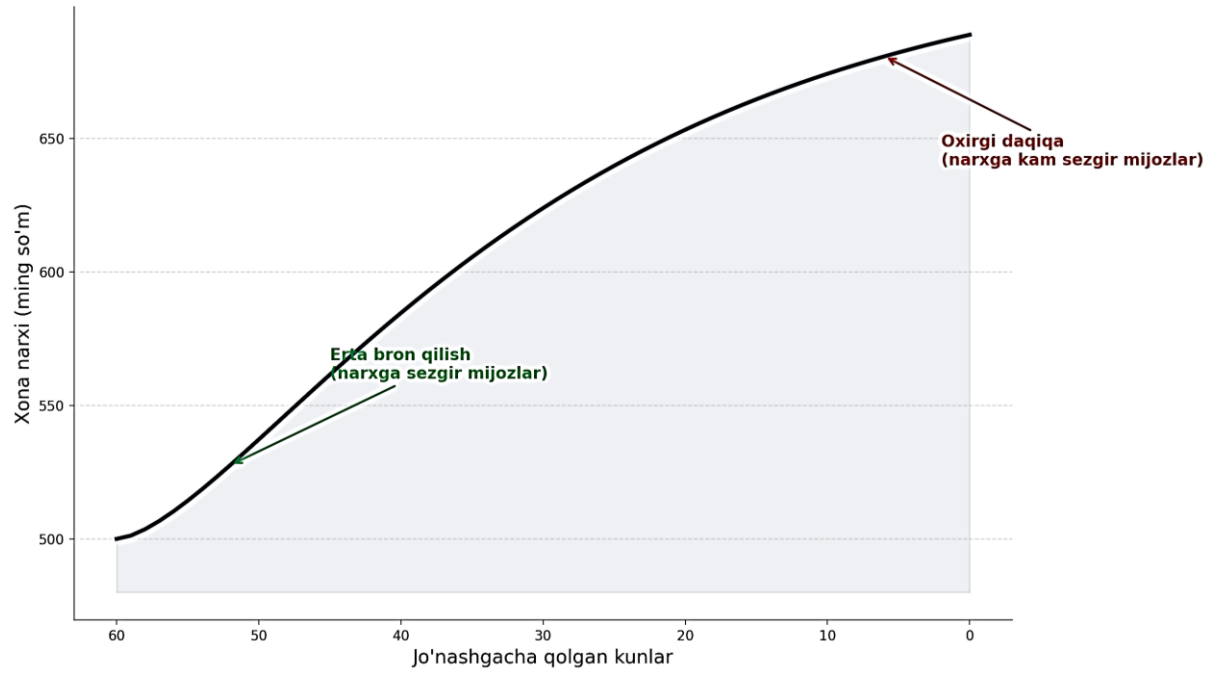
Dinamik narxlash (dynamic pricing) — talab darajasi, mavjud zaxira, raqobatchilarning narx siyosati va boshqa bozor signallariga qarab narxni real vaqt rejimida o‘zgartirib boruvchi strategiya. Qat’iy belgilangan narxnomalardan farqli o‘laroq, bu yondashuv korxonaga talab yuqori bo‘lgan davrlarda daromad marjasini oshirish, talab pasayganda esa bo‘sh sig‘imdan kelib chiqadigan yo‘qotishlarni kamaytirish imkonini beradi.

Dinamik narxlash ishonchli tarixiy ma’lumotlar, aniq belgilangan narx qoidalari hamda barcha savdo kanallarida narxni bir vaqtda yangilab boruvchi daromadni boshqarish dasturi (RMS) bilan qo‘llab-quvvatlangan taqdirdagina samarali bo‘ladi, aks holda kanallar o‘rtasidagi narx nomuvofiqligi korxonaning obro‘siga va narx paritetligi shartlariga zarar yetkazishi mumkin.

Dinamik narxlash algoritmlari, odatda, tarixiy bron qilish ma’lumotlari, joriy bron qilish tezligi, raqobatchilar narxi, mahalliy tadbirlar taqvimi va hatto ob-havo prognozi kabi ko‘plab o‘zgaruvchilarni bir vaqtning o‘zida tahlil qilib, har bir muayyan sana uchun optimal narxni hisoblab chiqadi. Bunday tizimlar, sun’iy intellekt va mashinali o‘rganish texnologiyalarining rivojlanishi bilan, tobora murakkab va aniq bashorat qilish qobiliyatiga ega bo‘lib bormoqda, bu esa inson tomonidan qo‘lda narx belgilashga nisbatan sezilarli darajada yuqori daromad samaradorligini ta’minlaydi.

Narx belgilashda psixologik omillarni hisobga olish ham amaliy ahamiyatga ega. ***Psixologik narxlash*** masalan, narxni 100 000 so‘m o‘rniga 99 000 so‘m qilib belgilash mijozning narxni pastroq qabul qilishiga xizmat qiladi, chunki inson ongi raqamlarni chapdan o‘nga o‘qib, birinchi raqamga ko‘proq e’tibor beradi. Shuningdek, “hoshiyaviy narxlash” (anchoring) — bitta yuqori narxli variantni (masalan, prezident

lyuks xonasi) menyu yoki narxlar ro‘yxatida ko‘rsatish orqali, undan pastroq narxdagi variantlarni (standart lyuks) mijoz nazarida “arzonroq” va shu bilan birga “maqbulroq” ko‘rsatish mehmonxona va turoperator narx ro‘yxatlarini shakllantirishda keng qo‘llaniladigan usul hisoblanadi. Bunday psixologik nozikliklar, ratsional iqtisodiy nazariyadan farqli o‘laroq, mijozlarning haqiqiy xatti-harakatini hisobga oladi va amaliyotda sezilarli darajada daromadga ta’sir ko‘rsatishi mumkin.



12.1-rasm. Dinamik narxlash: bron qilish vaqti va narx bog‘liqligi.

Revenue management ning tarixiy rivojlanishini alohida ko‘rib chiqish foydali bo‘ladi. American Airlines kompaniyasi 1977-yilda “Super Saver” nomli tabaqalashtirilgan tarif tizimini joriy etdi, unda bir xil reysdagi o‘rindiqlar turli narx toifalariga (cheklovlar va oldindan bron qilish muddati asosida) bo‘lindi. 1978-yilda AQSHda aviatsiya sohasi erkinlashtirilgach (Airline Deregulation Act), an’anaviy aviakompaniyalar arzon tashuvchilarning kuchli raqobati bilan yuzma-yuz keldi va aynan shu bosim tabaqalashtirilgan narxlash amaliyotini tizimli metodologiyaga aylantirdi: 1980-yillarda American Airlines birinchi avtomatlashtirilgan daromadni boshqarish tizimini (DINAMO) ishga tushirdi. Bu yondashuv narxga sezgir dam olish turistlarini past narx bilan jalb qilish bilan bir qatorda, narxga kam sezgir biznes-turistlardan yuqori narx olishni davom ettirish imkonini berdi va tez orada butun aviatsiya sohasiga, so‘ngra mehmonxona, avtomobil ijarasi, kruiz va konsert-teatr chiptalari sohalariga ham tarqaldi.

Sig‘imni boshqarishning yana bir muhim vositasi turar joy muddati nazorati mehmonxonalarda ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi. Bu vosita orqali mehmonxona, masalan, band bo‘lish darajasi juda yuqori bo‘lishi kutilayotgan bitta kechaga (masalan, shanba kuni) faqat kamida ikki yoki uch kechalik bron qilishni qabul qilishi mumkin, bu esa bitta kechalik bron qiluvchilarning eng talabgir kunlarda qimmatli sig‘imni “band qilib qo‘yishi” natijasida yuzaga keladigan daromad yo‘qotilishining oldini oladi. Bunday nozik sig‘im boshqaruvi qoidalari, odatda, avtomatlashtirilgan RMS tizimlari orqali real vaqt rejimida qo‘llaniladi va inson tomonidan qo‘lda boshqarish uchun juda murakkab hisoblanadi.

Amaliy misol sifatida oddiy revenue management ssenariysini ko‘rib chiqish mumkin. Faraz qilaylik, 100 xonali mehmonxona muayyan sanada 60 ta bron allaqachon qabul qilgan va standart narxi 500 ming so‘mni tashkil etadi. Agar tarixiy ma’lumotlar va joriy bron qilish tezligi shu sanada talab yuqori bo‘lishini bashorat qilsa (masalan, mintaqada yirik tadbir o‘tkazilishi tufayli), RMS tizimi qolgan 40 ta xona uchun narxni bosqichma-bosqich, masalan 550, keyin 620, so‘ngra 700 ming so‘mgacha oshirishni tavsiya qiladi, chunki qolgan talab yuqori narxni ham qoplashga qodir deb bashorat qilinadi. Aksincha, agar bron qilish tezligi kutilganidan past bo‘lsa, tizim narxni pasaytirish yoki moslashuvchan aksiyalar (masalan, uchinchi kecha bepul) taklif qilishni tavsiya etadi, bu orqali bo‘sh qolishi mumkin bo‘lgan xonalardan hech bo‘lmaganda qisman daromad olish ta’minlanadi.

Revenue management tizimining amaliy ishlashi talab bashoratiga asoslanadi. Bu jarayon tarixiy ma’lumotlar, joriy bron qilish tendensiyalari va tashqi omillarni tahlil qilib, kelajakdagi har bir sana uchun kutilgan talab darajasini bashorat qiladi. Talab yuqori bo‘lishi kutilgan davrlar uchun (masalan, bayramlar yoki yirik tadbirlar davri) narx oshiriladi va past narxli toifalar cheklanadi, talab past bo‘lishi kutilgan davrlar uchun esa narx pasaytiriladi va moslashuvchan bron qilish shartlari taklif etiladi. Bu jarayon mavsumiylik tahlili va miqdoriy bashorat usullarining amaliy sintezini ifodalaydi.

Ortiqcha bron qilish (overbooking) — revenue management arsenalidagi yana bir muhim, ammo bahsli vosita bo‘lib, u mehmonxona yoki aviakompaniyaning mavjud sig‘imidan biroz ko‘proq miqdorda bron qabul qilishini anglatadi, bu strategiya “no-show” (bron qilingan, ammo kelmagan mehmonlar) statistik ehtimoliga asoslanadi. To‘g‘ri hisoblangan overbooking darajasi bo‘sh qolgan xona yoki o‘rindiqlardan

kelib chiqadigan daromad yo‘qotilishini minimallashtiradi, biroq noto‘g‘ri hisob-kitob mehmonlarni “haddan tashqari bron qilish” (mehmonga joy yo‘qligini e’lon qilish) natijasida jiddiy mijozlar noroziligi va obro‘-e’tibor zarariga olib kelishi mumkin, bu esa obro‘-e’tibor riski bilan revenue management amaliyoti o‘rtasidagi bevosita bog‘liqlikni ko‘rsatadi.

Segmentatsiya revenue managementning yana bir asosiy tarkibiy qismi bo‘lib, u mijozlarni turli mezonlar (bron qilish vaqti, sayohat maqsadi — biznes yoki dam olish, kanal — to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki OTA orqali) bo‘yicha guruhlarga ajratadi va har bir segment uchun alohida narxlash strategiyasini qo‘llaydi. Biznes-turistlar, odatda, narxga kamroq sezgir bo‘lib, qisqa muddatda bron qiladi, dam olish maqsadidagi turistlar esa narxga ko‘proq sezgir bo‘lib, uzoq muddat oldin bron qiladi, bu farqni tushunish revenue menejerlarga har bir segment uchun optimal narx va sig‘im taqsimotini shakllantirish imkonini beradi.

Revenue management tizimini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun korxona zamonaviy dasturiy ta’minot — Revenue Management System (RMS)dan foydalanadi. Bu tizim ma’lumotlarni avtomatik tahlil qilib, narx tavsiyalarini generatsiya qiladi, biroq yakuniy qarorlar, odatda, tajribali revenue menejer tomonidan tasdiqlanadi yoki qo‘lda tuzatiladi, chunki algoritm hisobga ololmaydigan kontekstual omillar (masalan, kutilmagan mahalliy hodisa yoki mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlar) ham mavjud bo‘lishi mumkin. Bu inson-mashina hamkorligi modeli Ma’lumotlar tahlili va Biznes Intellekti tizimlarining amaliy qo‘llanilishining bevosita namunasi hisoblanadi.

So‘nggi yillarda revenue management konsepsiyasi mehmonxonaning faqat xona fondidan tashqari, restoran, spa, konferens-xizmatlari va boshqa daromad manbalarini ham qamrab oluvchi “umumiy daromadni boshqarish” (Total Revenue Management, TRM) yondashuviga kengaymoqda, bu TRevPAR ko‘rsatkichining strategik boshqaruv darajasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi. TRM yondashuvida mehmonxona nafaqat xona narxini, balki, masalan, konferens-zal ijarasi yoki spa xizmatlari narxini ham dinamik tarzda, kutilayotgan umumiy talabga qarab moslashtiradi, va alohida daromad markazlari o‘rtasidagi mumkin bo‘lgan “kannibalizatsiya” (bir xizmatning ikkinchisi hisobidan sun’iy o‘sishi) xavfini kamaytirib, mehmonxonaning umumiy moliyaviy natijasini maksimallashtiradi.

O‘zbekistonda revenue management amaliyoti, xalqaro mehmonxona brendlari faol kirib kelishi bilan tobora kengroq

tarqalmoqda, chunki bunday brendlar o‘zlarining global RMS tizimlari va narxlash metodologiyasini mahalliy filiallariga ham joriy etadi. Mustaqil mahalliy mehmonxonalar uchun esa to‘liq avtomatlashtirilgan RMS tizimlarini joriy etish hali ham sezilarli boshlang‘ich investitsiyani talab qilishi mumkin, biroq soddalashtirilgan, elektron jadval asosidagi qo‘lda revenue management amaliyoti tarixiy band bo‘lish ma’lumotlarini tahlil qilish va mavsumiy narx jadvalini oldindan rejalashtirish hatto kichik va o‘rta hajmdagi mehmonxonalar uchun ham sezilarli daromad o‘sishini ta’minlashi mumkin, bu esa revenue management tamoyillarining istalgan hajmdagi korxona uchun moslashtirilishi mumkinligini ko‘rsatadi.

Narx belgilash strategiyalari va revenue/yield management tizimlari zamonaviy turizm va mehmondo‘stlik korxonalarining moliyaviy samaradorligini ta’minlovchi markaziy boshqaruv vositalari bo‘lib, ular oddiy xarajat-asosli narxlashdan tortib, murakkab, sun’iy intellektga asoslangan dinamik narxlash tizimlarigacha bo‘lgan keng metodologik spektrni qamrab oladi. Bunday tizimlarning to‘g‘ri qo‘llanilishi, paket narxlash, raqobatbardosh narxlash va mavsumiy narx strategiyalari bilan birgalikda, korxonaning umumiy daromadliligini sezilarli darajada oshirishning isbotlangan vositasi hisoblanadi.

12.2. Paket turlar narxini hisoblash

Paket tur — transport, joylashtirish, ovqatlanish, ekskursiya va boshqa xizmatlarni yagona narxga birlashtirgan turistik mahsulotning narxini hisoblash alohida metodologiyani talab qiladi, chunki u bir nechta mustaqil ta’minotchidan olingan xarajatlarni yagona, raqobatbardosh va foydali yakuniy narxga aylantirishi kerak. Paket tur narxini hisoblash, odatda, “pastdan yuqoriga” (bottom-up) yondashuvga asoslanadi. Dastlab har bir tarkibiy komponentning to‘g‘ridan-to‘g‘ri xarajati (transport chiptasi, mehmonxona narxi, ovqatlanish, gid xizmati, kirish chiptalari, sug‘urta) alohida hisoblanadi, so‘ngra ularga umumiy operatsion xarajatlar (marketing, ma’muriy xarajatlar) va foyda marjasi qo‘shiladi.

Turoperatorlar odatda mehmonxonalar va boshqa xizmat ko‘rsatuvchilar bilan ulgurji “net rate” (sof narx) shartnomalarini tuzadi, bu narx yakuniy iste’molchiga taklif etiladigan ochiq bozor narxidan sezilarli darajada past bo‘ladi, chunki u katta hajmdagi va oldindan kafolatlangan buyurtmalar evaziga beriladigan chegirmani o‘z ichiga oladi. Bu mexanizm DMC va xalqaro turoperator o‘rtasidagi shartnoma munosabatlarining amaliy davomi hisoblanadi. Turoperator ushbu sof narxga o‘zining ustama qiymatini qo‘shib, yakuniy paket narxini

shakllantiradi, bu ustama, odatda, umumiy xarajatning 15 dan 30 foizigacha oralig‘ida bo‘ladi, aniq foiz esa bozor raqobati, paket murakkabligi va turoperatorning brend pozitsiyasiga qarab farqlanadi.

Guruh hajmi paket tur narxini hisoblashda hal qiluvchi omil hisoblanadi, chunki ko‘plab xarajat komponentlari (transport ijarasi, gid xizmati) qat’iy xarakterga ega bo‘lib, ular guruh hajmidan qat’i nazar deyarli o‘zgarmaydi, boshqa komponentlar (xona, ovqatlanish) esa har bir qo‘shimcha ishtirokchi bilan proporsional ravishda o‘sadi. Shu sababli paket tur narxini hisoblashda “zararsizlik guruh hajmi” tushunchasi muhim ahamiyat kasb etadi. Bu qat’iy xarajatlarni qoplash uchun zarur bo‘lgan minimal ishtirokchilar sonini bildiradi, undan yuqori har bir qo‘shimcha ishtirokchi esa turoperatorga qo‘shimcha foyda keltiradi. Aynan shu sababdan ko‘plab turoperatorlar guruh hajmiga qarab bosqichli narx tizimini (masalan, 10 kishigacha bir narx, 20 kishidan yuqorida boshqa, pastroq narx) qo‘llaydi.

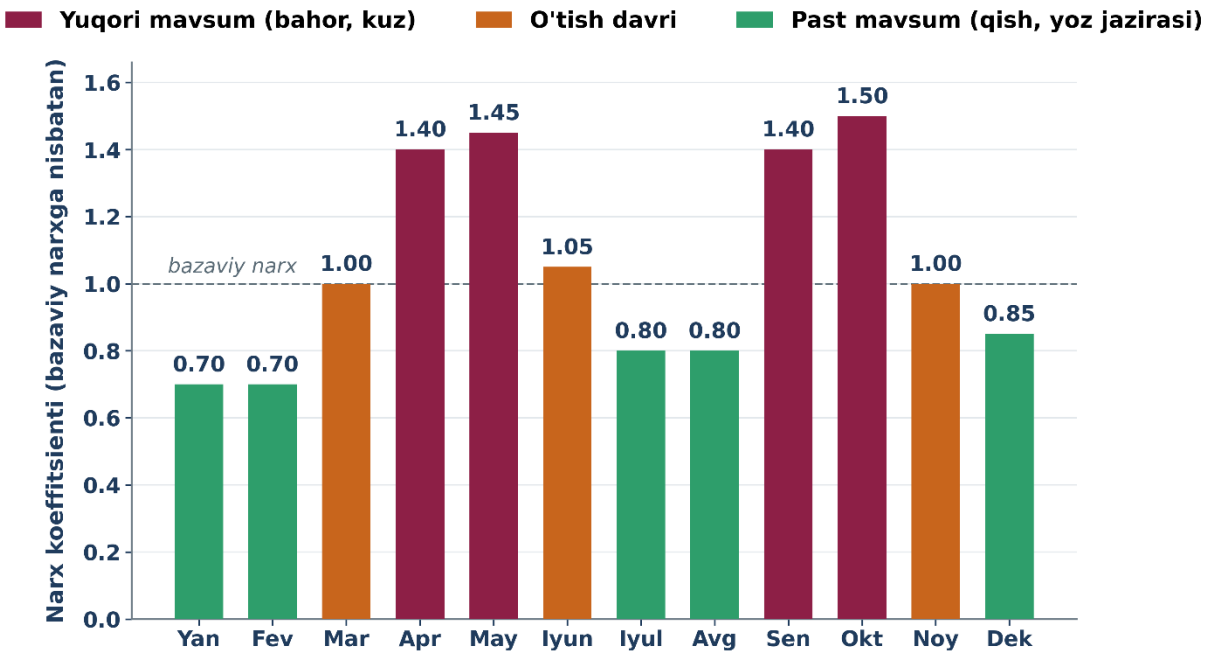
Onlayn sayohat platformalari (OTA) so‘nggi o‘n besh yil ichida turizm sohasidagi narx belgilash amaliyotiga tub o‘zgarishlar kiritdi. OTA platformalari, odatda, sotilgan har bir bron uchun komissiya (odatda 15 dan 25 foizgacha) undiradi, bu esa mehmonxona yoki turoperatorning sof daromadiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi va narx strategiyasini shakllantirishda hisobga olinishi shart bo‘lgan qo‘shimcha xarajat komponenti hisoblanadi. Ko‘plab OTA platformalari, shuningdek, “narx paritetligi” (rate parity) shartlarini talab qiladi. Bu shartga ko‘ra, mehmonxona o‘z rasmiy veb-sayti yoki boshqa kanallar orqali OTA platformasidagi narxdan pastroq narx taklif qila olmaydi, bu bir tomondan, OTA platformasi uchun raqobatbardosh narx kafolatini ta’minlasa, ikkinchi tomondan, mehmonxonaning narxlash erkinligini cheklaydi va to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishni rag‘batlantirish strategiyalarini murakkablashtiradi.

Metaqidiruv tizimlari (metasearch engines) — Google Hotels, Trivago, Kayak kabi platformalar narx shaffofligini yanada oshiradi, ular bitta qidiruv natijasida bir xil mehmonxonaning turli bron qilish kanallaridagi (rasmiy sayt, turli OTA) narxlarini yonma-yon taqqoslab ko‘rsatadi. Bunday shaffoflik mehmonlar uchun eng arzon variantni topishni osonlashtirsa-da, mehmonxonalar uchun narx nazoratini yanada qiyinlashtiradi, chunki har qanday narx nomuvofiqligi (hatto tasodifiy texnik xato natijasida yuzaga kelgan bo‘lsa ham) darhol barcha potentsial mijozlarga ko‘rinadigan bo‘lib qoladi. Shu sababli zamonaviy mehmonxona va turoperatorlar barcha kanallardagi narxlarni avtomatik

sinxronlashtiruvchi “kanal menejeri” dasturiy vositalaridan foydalanadi, bu esa narx nomuvofiqliklarining oldini olish va barcha savdo kanallarida izchil narx siyosatini yuritishning zaruriy texnik infratuzilmasi hisoblanadi.

Raqobatbardosh narxlash zamonaviy raqamli muhitda maxsus dasturiy vositalar — narx razvedkasi tizimlari yordamida amalga oshiriladi, ular raqobatchi mehmonxonalarning narxlarini real vaqt rejimida avtomatik kuzatib boradi va tahlil qiladi. Bunday tizimlar revenue management dasturiy ta’minoti bilan integratsiyalashgan holda ishlaydi, ular raqobatchilar narxidagi o‘zgarishlarni darhol aniqlab, tegishli narx tavsiyalarini generatsiya qiladi. Biroq raqobatbardosh narxlashda o‘ta agressiv strategiya doimiy ravishda raqobatchilardan pastroq narx taklif qilish “narxlar poygasi” deb ataluvchi holatga olib kelishi mumkin, bunda butun bozordagi barcha ishtirokchilarning rentabelligi izchil pasayib boradi, chunki har bir raqobatchi navbatdagisidan pastroq narx bilan javob beradi. Shu sababli professional narx strategiyasi shunchaki eng past narxni taklif qilishga emas, balki narx va taklif etilayotgan qiymat o‘rtasidagi maqbul nisbatni shakllantirishga qaratilishi tavsiya etiladi.

Mavsumiylik narx o‘zgarishining eng barqaror va bashorat qilinadigan omili hisoblanadi, u mavsumiy talab tebranishlari bilan bevosita bog‘liq. Turizm korxonalari, odatda, yilni bir necha mavsumiy davrga bo‘ladi — yuqori mavsum (peak season), o‘tish davri (shoulder season) va past mavsum (off-peak/low season) va har bir davr uchun oldindan belgilangan narx koeffitsientlarini qo‘llaydi. Yuqori mavsumda narx bazaviy darajadan 30-80 foizgacha yuqori bo‘lishi mumkin, past mavsumda esa, aksincha, 20-40 foizgacha pasaytirilishi mumkin, bu talabni qisman qayta taqsimlashga va yil davomida umumiy band bo‘lish darajasini barqarorlashtirishga xizmat qiladi. Mavsumiy narx strategiyasini rejalashtirishda nafaqat iqlim va ta’til davri kabi tabiiy omillar, balki mahalliy va xalqaro tadbirlar taqvimi (festivallar, sport musobaqalari, ishbilarmonlik konferensiyalari) ham hisobga olinadi, chunki bunday tadbirlar mavsumiy qonuniyatdan tashqari tashqari qo‘shimcha, qisqa muddatli talab cho‘qqilarini yaratishi mumkin.



12.2-rasm. Mavsumiy narx koeffitsientlari: yillik dinamika.

Mavsumiy narxlash strategiyasini amalga oshirishda “o‘tish davri” alohida strategik ahamiyat kasb etadi, chunki bu davr yuqori mavsumga nisbatan pastroq, ammo past mavsumga nisbatan yuqoriroq talabga ega bo‘lib, to‘g‘ri narxlash orqali turistlarni yuqori mavsumning tirbandligi va yuqori narxlaridan qochib, shu davrga jalb qilish mumkin. Ko‘plab turizm yo‘nalishlari maxsus marketing kampaniyalari va jozibali narx takliflari orqali o‘tish davri talabini faol rag‘batlantiradi, bu yillik daromadni yanada tekisroq taqsimlash va infratuzilmaning yil davomida samaraliroq ishlatilishini ta’minlash strategiyasi hisoblanadi.

Paket tur narxini hisoblashning amaliy namunasini oddiy misolda ko‘rsatish mumkin. Faraz qilaylik, besh kunlik ichki turistik paket tashkil etilmoqda, uning tarkibiga:

transport (avtobus ijarasi — guruh hajmidan qat’i nazar 15 million so‘m),

joylashtirish (har bir ishtirokchi uchun 1 kechaga 400 ming so‘m, to‘rt kecha),

ovqatlanish (kuniga har bir ishtirokchi uchun 150 ming so‘m, besh kun),

gid xizmati (guruh uchun sobit 5 million so‘m)

kirish chiptalari (har bir ishtirokchi uchun 200 ming so‘m) kiradi.

Yigirma kishilik guruh uchun qat’iy xarajatlar (transport va gid) jami 20 million so‘mni, o‘zgaruvchan xarajatlar esa har bir ishtirokchi uchun (400×4 + 150×5 + 200) = 2 550 ming so‘mni tashkil etadi. Yigirma kishiga bo‘lingan qat’iy xarajat (1 million so‘m/kishi) va o‘zgaruvchan

xarajatni qo‘shib, umumiy tannarx 3 550 ming so‘m/kishini tashkil etadi, bunga 20 foizlik ustama qo‘shilsa, yakuniy narx 4 260 ming so‘m/kishi bo‘ladi. Agar guruh hajmi o‘n kishiga tushsa, qat’iy xarajat ulushi kishi boshiga ikki barobar (2 million so‘mgacha) oshadi, bu esa yakuniy narxni sezilarli darajada oshirishga majbur qiladi bu hisob-kitob yuqorida ko‘rib chiqilgan “zararsizlik guruh hajmi” tushunchasining amaliy tasdig‘i hisoblanadi.

12.2-jadval

Paket tur xarajatlar tarkibi (20 kishilik guruh misolida)

Komponent	Turi	Xarajat	Kishi boshiga (20 kishi)
Transport (avtobus)	Qat’iy	15 mln so‘m	750 ming so‘m
Gid xizmati	Qat’iy	5 mln so‘m	250 ming so‘m
Joylashtirish (4 kecha)	O‘zgaruvchan	400 ming so‘m/kecha	1 600 ming so‘m
Ovqatlanish (5 kun)	O‘zgaruvchan	150 ming so‘m/kun	750 ming so‘m
Kirish chiptalari	O‘zgaruvchan	—	200 ming so‘m
Jami tannarx + 20% ustama	—	—	≈ 4 260 ming so‘m

To‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishni rag‘batlantirish strategiyasi OTA komissiya xarajatlarini kamaytirishning muhim yo‘nalishi hisoblanadi. Mehmonxonalar, narx paritetligi shartlari tufayli narxning o‘zini pasaytira olmasa-da, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qiluvchi mehmonlarga qo‘shimcha qiymat taklif qilish orqali (bepul nonushta, xonani yangilash, moslashuvchan bekor qilish shartlari, sodiqlik dasturi ballari) OTA orqali bron qilishga nisbatan afzallikni shakllantirishi mumkin. Bunday strategiya, mohiyatan, narx raqobatidan qochib, qo‘shimcha qiymat orqali raqobatlashish tamoyilining amaliy ko‘rinishi bo‘lib, u OTA komissiyasi shaklidagi doimiy xarajatni kamaytirish bilan bir qatorda, mehmonxonaning o‘z mijozlar bazasi va to‘g‘ridan-to‘g‘ri munosabatlarini mustahkamlashga ham xizmat qiladi.

Avvalgi paragrafda ko‘rib chiqilgan uch bosqichli mavsumiy narxlash tizimidan tashqari, zamonaviy mehmonxonalar kunlik darajadagi granulyar narx taqvimini shakllantiradi, unda har bir aniq sana

o‘zining tarixiy talab ma’lumotlari, hafta kuni va mahalliy tadbirlar taqvimi asosida individual narxga ega bo‘ladi. Paket turlar uchun bu yondashuv alohida ahamiyatga ega, chunki paketning tarkibidagi har bir komponent (mehmonxona, transport, ekskursiya) o‘z mavsumiy narx dinamikasiga ega bo‘lib, ularning yig‘indisi paketning yakuniy tannarxida murakkab tarzda aks etadi.

Paket tur narxlarini shakllantirishda valyuta riski ham muhim omil bo‘lib, xususan xalqaro turoperatorlar bilan ishlaydigan mahalliy DMC lar uchun, chunki xorijiy turoperator bilan tuzilgan shartnomada narx ko‘pincha xorijiy valyutada (dollar yoki yevroda) kelishilgan bo‘ladi, mahalliy xarajatlarning katta qismi esa milliy valyutada amalga oshiriladi, bu masala valyuta nomuvofiqligi muammosining narx belgilash amaliyotidagi aniq ko‘rinishi hisoblanadi. Shu sababli ko‘plab DMC lar shartnomalarga valyuta kursi o‘zgarishidan himoyalanish bandlarini (masalan, belgilangan foizdan ortiq kurs o‘zgarishi yuz berganda narxni qayta ko‘rib chiqish huquqi) kiritadi.

Zamonaviy raqamli platformalar, shuningdek, dinamik paketlash texnologiyasini ham rivojlantirmoqda, bu texnologiya orqali mijoz oldindan tayyorlangan qattiq paket o‘rniga, transport, joylashtirish va qo‘shimcha xizmatlarni real vaqt rejimida o‘zi tanlab, individual paketni real vaqtda shakllantirish imkoniyatiga ega bo‘ladi, tizim esa har bir tanlangan komponent narxini avtomatik jamlab, yakuniy narxni hisoblab beradi. Bunday yondashuv an’anaviy, oldindan belgilangan paket turlarga nisbatan yuqori moslashuvchanlik taqdim etadi, biroq u turoperator tomonidan yanada murakkab, real vaqtli narx integratsiyasi va turli ta’minotchilar bilan avtomatlashtirilgan API-ulanishlarni talab qiladi. Oxirgi daqiqa takliflari (last-minute deals) esa, aksincha, bo‘sh qolishi kutilayotgan sig‘imni sotish maqsadida sayohat sanasiga yaqin vaqtda sezilarli chegirma bilan taklif etiladigan paketlar bo‘lib, ular revenue management tamoyillarining paket tur narxlash sohasidagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri qo‘llanilishi hisoblanadi. Bo‘sh qolgan sig‘imdan hech bo‘lmaganda qisman daromad olish, uni butunlay yo‘qotishdan afzalroq hisoblanadi.

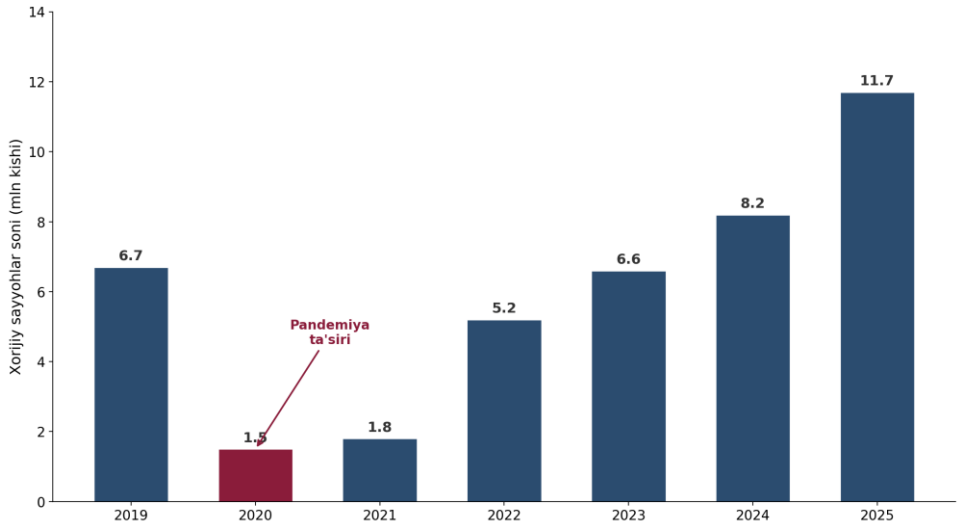
Paket turlar narxini hisoblash, raqamli platformalarning narx shaffofligiga ta’siri, raqobatbardosh narxlash strategiyasi va mavsumiy narx o‘zgarishi barchasi zamonaviy turizm narx belgilash tizimining o‘zaro bog‘liq jihatlari bo‘lib, ular birgalikda korxonaning bozordagi moslashuvchanligi va moliyaviy barqarorligini ta’minlaydi. Ushbu omillarning barchasini uyg‘unlashtirgan holda boshqarish revenue

management tamoyillari bilan birgalikda, zamonaviy turizm va mehmondo‘stlik korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishning ajralmas qismi hisoblanadi.

12.3. O‘zbekiston Respublikasi turizm statistikasi, KPI va biznes ko‘rsatkichlar tizimi

Turizm statistikasi mamlakatga tashrif buyuruvchi sayyohlar sonini, ularning sarf-xarajatlarini, turar joy fondi ko‘rsatkichlarini va sohaning iqtisodiyotga qo‘shgan hissasini muntazam ravishda o‘lchash va tahlil qilish tizimi, davlat siyosatini shakllantirish, investitsiya qarorlarini asoslash va sohaning umumiy rivojlanish dinamikasini kuzatib borishning zaruriy axborot bazasi hisoblanadi. O‘zbekistonda turizm statistikasini yig‘ish va tahlil qilish O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi va Turizm qo‘mitasi o‘rtasidagi hamkorlik asosida amalga oshiriladi, ma’lumotlar chegara o‘tish punktlaridagi rasmiy hisobga olish, mehmonxonalarning statistik hisobotlari hamda so‘rovnomalar asosida shakllantiriladi.

So‘nggi yillardagi statistik ko‘rsatkichlar O‘zbekiston turizm sohasining tarixiy rekord darajadagi o‘sishini namoyish etmoqda. Statistika qo‘mitasi rasmiy ma’lumotlariga ko‘ra, mamlakatga tashrif buyurgan xorijiy sayyohlar soni 2019-yilda 6,7 million, pandemiya ta’sirida 2020-yilda 1,5 million, 2021-yilda 1,8 million, 2022-yilda esa qayta tiklanish natijasida 5,2 millionni tashkil etgan. 2023-yilda bu ko‘rsatkich 6,6 millionga, 2024-yilda 8,2 millionga yetgan, 2025-yil yakunlariga ko‘ra esa mamlakatga tashrif buyurgan xorijiy sayyohlar soni 11,7 millionni tashkil etgan, turistik xizmatlar eksporti esa 4,8 milliard AQSH dollaridan oshgan. Butunjahon turizm tashkiloti (UN Tourism) ma’lumotlariga ko‘ra, O‘zbekiston 2025-yilning yanvar-sentabr oylarida xorijiy sayyohlar oqimini jalb qilish bo‘yicha dunyodagi eng yuqori o‘sish sur’atiga ega top-7 davlat qatoriga, Yevropa mintaqasi bo‘yicha esa top-4 yo‘nalishlar qatoriga kiritilgan. Bu davr mobaynida turistlar oqimi 2019-yilgi (pandemiyagacha bo‘lgan) darajadan 73 foizga yuqori bo‘lgan. 2026-yilning dastlabki to‘rt oyida mamlakatga 4 million xorijiy turist tashrif buyurib, ularga 1,6 milliard dollarlik turizm xizmati ko‘rsatilgan, bu o‘tgan yilning mos davriga nisbatan 40 foizlik o‘sishni anglatadi va o‘sish sur’atining yanada tezlashayotganidan dalolat beradi.



12.3-rasm. O‘zbekistonga xorijiy turistlar oqimi dinamikasi (2019–2025).

Turizm sohasidagi asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) tizimi bir necha ierarxik darajada tashkil etiladi. Milliy (makroiqtisodiy) darajada asosiy KPI larga xorijiy va ichki turistlar soni, turizm xizmatlari eksporti hajmi, turizmning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi, sohada band bo‘lgan xodimlar soni va o‘rtacha sayohat davomiyligi kiradi. Hududiy darajada mintaqaga tashrif buyurgan turistlar soni, mehmonxona joylari fondi, o‘rtacha band bo‘lish darajasi va mintaqaviy turizm daromadi kabi ko‘rsatkichlar kuzatiladi. Korxona darajasida esa RevPAR, ADR, band bo‘lish koeffitsienti kabi operatsion ko‘rsatkichlar qo‘llaniladi, ular keyingi paragrafda yanada chuqurroq tahlil qilinadi. Bunday ko‘p bosqichli KPI tizimi, mohiyatan, “muvozanatlashtirilgan ko‘rsatkichlar kartasi” konsepsiyasining turizm sohasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi, u moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlarni strategik maqsadlar bilan bog‘laydi.

12.3-jadval

Turizm sohasidagi KPI tizimining ierarxik darajalari

Daraja	Asosiy KPI lar	Ma’lumot manbai
Milliy	Turistlar soni, eksport hajmi, YaIMdagi ulush, bandlik	Statistika qo‘mitasi, chegara nazorati
Hududiy	Tashrif soni, mehmonxona fondi, band bo‘lish darajasi	Viloyat turizm boshqarmalari
Korxona	RevPAR, ADR, Occupancy Rate	Mehmonxona PMS tizimlari

Ichki turizmni rivojlantirish milliy strategiyaning muhim yo‘nalishi bo‘lib, 2026-yilning to‘rt oyi mobaynida “O‘zbekiston bo‘ylab sayohat qil” dasturi doirasida mahalliy sayyohlar uchun hududlar bo‘ylab 6,84 million sayohat tashkil etildi, o‘sish 18 foizni tashkil etdi.[80] Ichki turizm statistikasini yig‘ish, xalqaro turizmga nisbatan, metodologik jihatdan murakkabroq hisoblanadi, chunki ichki sayohatchilar chegara nazorati orqali o‘tmaydi, shu sababli ularning hisobga olinishi asosan mehmonxonalarning statistik hisobotlari, transport bileti sotuvlari va maxsus so‘rovnomalar orqali amalga oshiriladi, bu esa ma’lumotlarning to‘liqligi va aniqligiga nisbatan qo‘shimcha metodologik e’tiborni talab qiladi.

Turizm statistikasini xalqaro miqyosda taqqoslanadigan tarzda yig‘ish murakkab metodologik masala hisoblanadi, chunki turizm, boshqa iqtisodiyot tarmoqlaridan farqli o‘laroq, alohida “sektor” sifatida emas, balki ko‘plab turli tarmoqlarning (transport, joylashtirish, ovqatlanish, savdo, ko‘ngilochar xizmatlar) turistlar tomonidan iste’mol qilinadigan qismidan tashkil topadi. Shu sababli xalqaro amaliyotda “Turizmning yo‘ldosh hisobi” (Tourism Satellite Account, TSA) metodologiyasi qo‘llaniladi, u milliy hisoblar tizimi asosida turizmning haqiqiy iqtisodiy hissasini turistlar tomonidan turli tarmoqlarda amalga oshirilgan xarajatlarni yig‘ib alohida hisoblash imkonini beradi. TSA metodologiyasini to‘liq joriy etish O‘zbekiston uchun ham turizmning YaIMdagi haqiqiy ulushini xalqaro standartlarga muvofiq va aniq tarzda o‘lchashning muhim istiqbolli yo‘nalishi hisoblanadi va hozirgi kunda qo‘llaniladigan qisman baholash usullariga nisbatan ancha yuqori aniqlik va xalqaro taqqoslanuvchanlikni ta’minlaydi.

Turizm sohasidagi bandlik statistikasi ham KPI tizimining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi, chunki turizm to‘g‘ridan-to‘g‘ri (mehmonxona, restoran, turoperator xodimlari) va bilvosita (ta’minot zanjiri, qurilish, transport xizmatlari) ish o‘rinlarini yaratuvchi yuqori mehnat sig‘imli soha hisoblanadi. Bandlik ko‘rsatkichlarini aniq o‘lchash, ayniqsa norasmiy sektor (norasmiy gidlar, kichik oilaviy mehmon uylari xodimlari) ulushi yuqori bo‘lgan rivojlanayotgan bozorlarda, qo‘shimcha metodologik qiyinchilik tug‘diradi, shu sababli soddalashtirilgan ro‘yxatga olish tizimi bandlik statistikasini yaxshilashning bilvosita vositasi sifatida ham xizmat qiladi, chunki rasmiylashtirilgan subyektlar o‘z xodimlari to‘g‘risida muntazam hisobot berish majburiyatiga ega bo‘ladi.

[80] https://www.gazeta.uz/ru/2026/05/19/tourism/

KPI tizimini samarali qo‘llash uchun ko‘rsatkichlarning o‘zi yetarli emas, ular aniq maqsadli qiymatlar va davriy monitoring jadvali bilan birga bo‘lishi kerak. Xalqaro amaliyotda “SMART” mezonlari (Specific — aniq, Measurable — o‘lchanadigan, Achievable — erishish mumkin, Relevant — dolzarb, Time-bound — vaqt chegarasiga ega) KPI larni shakllantirishning standart uslubiy asosi hisoblanadi. PF-87-son Farmonda belgilangan viloyatlar kesimidagi maqsadli ko‘rsatkichlar aynan shu mantiqqa asoslanadi, har bir hudud uchun aniq raqamli maqsad (masalan, muayyan yilgacha tashrif buyuruvchilar sonini muayyan foizga oshirish) belgilanib, ijro davriy ravishda monitoring qilinadi, bu markaziy va hududiy boshqaruv organlari o‘rtasidagi javobgarlikni aniq taqsimlashning institutsional vositasi hisoblanadi.

Viloyatlar kesimida turizm faoliyatini tahlil qilish mamlakat ichidagi sezilarli hududiy notekislikni ko‘rsatadi. Toshkent shahri, o‘zining aviatsiya markazi, biznes-infratuzilmasi va yirik mehmonxona fondi tufayli, xalqaro turistlar oqimining muhim qismini qabul qiladi va ko‘pincha boshqa mintaqalarga borishning “kirish darvozasi” vazifasini bajaradi. Samarqand, Buxoro va Xiva — YuNESKO Umumjahon merosi ro‘yxatiga kiritilgan tarixiy shaharlar madaniy-tarixiy turizmning asosiy markazlari hisoblanib, ular xorijiy turistlar tashrifining yuqori ulushini o‘ziga jalb qiladi, biroq bu hududlarda mehmonxona joylari fondi taklifining talabdan orqada qolishi yangi mehmonxona qurilishi loyihalari uchun qulay bozor sharoitini yaratadi. Toshkent viloyatidagi tog‘ turizmi klasteri (Chimyon, Beldersoy, Amirsoy) va Farg‘ona vodiysi mintaqalari esa mos ravishda qishki sport turizmi va an’anaviy hunarmandchilik turizmi bo‘yicha o‘sib borayotgan yo‘nalishlar sifatida statistik ko‘rsatkichlarda o‘zining o‘sib borayotgan ulushini namoyon etmoqda.

Mintaqaviy notekislikni bartaraf etish maqsadida 2025-yil 15-maydagi PF-87-son Farmon orqali har bir viloyat, Qoraqalpog‘iston Respublikasi va Toshkent shahri uchun alohida turizmni rivojlantirishning maqsadli ko‘rsatkichlari belgilangan. Bu esa markazlashtirilgan milliy strategiyadan hududiy darajadagi aniq va o‘lchanadigan maqsadlarga o‘tishning institutsional mexanizmini yaratadi. Bunday hududiy maqsadli ko‘rsatkichlar tizimi, shuningdek, 30 ta tuman va shaharda joriy etilgan “biriktirilgan hudud” tajribasi bilan to‘ldiriladi, unga ko‘ra har bir hudud muayyan oliy ta’lim muassasasi va turoperatorlar bilan hamkorlikda o‘ziga xos turistik marshrutlar va turpaketlar (194 tadan ortiq) ishlab chiqadi, bu mahalliy turizm

salohiyatini yanada chuqurroq va tizimli tarzda ochib berishga xizmat qiladi.

Turizm statistikasi va KPI tizimlarining sifatini oshirish maqsadida “Milliy turizm yagona platformasi” orqali turli vazirlik va idoralar o‘rtasida axborot almashinuvini yo‘lga qo‘yish rejalashtirilgan. Bu platforma turizmga aloqador barcha davlat organlari (chegara xizmati, soliq organlari, mahalliy hokimiyatlar) ma’lumotlarini yagona markazlashtirilgan tizimga jamlaydi. Bunday integratsiyalashgan yondashuv statistik ma’lumotlarning izchilligi va real vaqt rejimida yangilanishini ta’minlashga xizmat qiladi, va zamonaviy Ma’lumotlar tahlili va Biznes Intellekti (BI) tizimlarining milliy darajadagi amaliy asosini tashkil etadi.

Xalqaro taqqoslash nuqtai nazaridan, O‘zbekiston turistlar oqimining davlatlar kesimidagi tarkibiy tuzilishi ham diversifikatsiyalanib bormoqda. 2025-2026-yillarda Xitoy, Yaponiya, Malayziya, AQSH, Fransiya, Britaniya, Ispaniya, Turkiya va Germaniya kabi turli mintaqalardan kelayotgan turistlar sonining sezilarli o‘sishi qayd etilgan, bu esa mamlakatning bitta yoki bir nechta an’anaviy bozorga haddan tashqari bog‘liqligini kamaytirib diversifikatsiya strategiyasining milliy turizm siyosati darajasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi. 2026-yilning yanvar-aprel oylarida O‘zbekistonga 4 million xorijiy sayyoh tashrif buyurdi, bu o‘tgan yilning shu davriga nisbatan 30 foizga ko‘pdir. Xitoydan kelgan sayyohlar soni o‘tgan yilning shu davriga nisbatan 3,5 barobar, Yaponiyadan - 1,6 barobar, Malayziyadan - 2,2 barobar, AQSHdan - 1,4 barobar, Fransiya, Buyuk Britaniya, Ispaniya, Turkiya va Germaniyadan - 1,2 barobar oshgan.[81] Vizasiz rejim joriy etilgan davlatlar sonining 94 taga yetganligi, shuningdek elektron viza va tranzit viza imkoniyatlarining kengaytirilishi ushbu geografik diversifikatsiyani institutsional jihatdan qo‘llab-quvvatlovchi muhim omil hisoblanadi.

Statistik ma’lumotlarning davlat siyosati bilan uzviy aloqasi “ma’lumotlarga asoslangan siyosat sikli” tamoyilida yaqqol namoyon bo‘ladi. Statistika bo‘limlari tomonidan to‘plangan ma’lumotlar tahlil qilinadi, tahlil natijalari asosida siyosiy qarorlar (masalan, muayyan mintaqaga qo‘shimcha subsidiya ajratish yoki yangi marketing kampaniyasini boshlash) qabul qilinadi, so‘ngra ushbu qarorlarning natijasi yana statistik ko‘rsatkichlar orqali baholanadi va sikl yana takrorlanadi. Bunday uzluksiz sikl PDCA (Plan-Do-Check-Act) metodologiyasining milliy turizm siyosati darajasidagi amaliy tatbiqi

[81] https://www.gazeta.uz/ru/2026/05/19/tourism/

hisoblanadi, statistika bu yerda “Check” bosqichining asosiy axborot manbai vazifasini bajaradi.

Mintaqaviy davlatlar bilan taqqoslash O‘zbekiston turizm sohasining nisbiy mavqeini yanada aniqroq tushunish imkonini beradi. Markaziy Osiyo mintaqasidagi qo‘shni davlatlar bilan solishtirganda, O‘zbekiston so‘nggi yillarda tashrif buyuruvchilar soni bo‘yicha ham, o‘sish sur’ati bo‘yicha ham mintaqada yetakchi o‘rinlardan birini egallab kelmoqda, bu mamlakatning boy tarixiy-madaniy merosi, faol vizasiz siyosati va institutsional islohotlarining birgalikdagi natijasi sifatida baholanishi mumkin. Shu bilan birga, xalqaro benchmarking, shuningdek, hali ham rivojlanish salohiyati mavjud yo‘nalishlarni masalan, o‘rtacha turist xarajati yoki o‘rtacha sayohat davomiyligi kabi ko‘rsatkichlarni aniqlashda foydali bo‘lib, ular kelgusi strategik rejalashtirish uchun aniq maqsadli yo‘nalishlarni belgilashga xizmat qiladi.

O‘zbekiston turizm statistikasi so‘nggi yillarda nafaqat miqdoriy jihatdan tarixiy yuqori ko‘rsatkichlarni qayd etmoqda, balki sifat jihatidan ham ko‘p bosqichli KPI tizimi, hududiy maqsadli ko‘rsatkichlar va integratsiyalashgan raqamli platformalar orqali institutsional jihatdan takomillashib bormoqda. Bunday statistik va KPI infratuzilmasi RevPAR, ADR va Data Analytics tizimlari bilan birgalikda, mamlakat turizm sohasini ma’lumotlarga asoslangan tarzda boshqarishning zaruriy asosini tashkil etadi.

12.4. RevPAR, ADR, Occupancy Rate ko‘rsatkichlari, ma’lumotlar tahlili (Data Analytics) va BI-tizimlar

Mehmonxona sohasida operatsion samaradorlikni o‘lchashning uchta o‘zaro bog‘liq asosiy ko‘rsatkichi — band bo‘lish darajasi (Occupancy Rate), o‘rtacha kunlik narx (Average Daily Rate, ADR) va mavjud xona uchun daromad (Revenue per Available Room, RevPAR) xalqaro mehmonxona sanoatida universal “umumiy til” vazifasini bajaradi, ular orqali turli hajmdagi, turli mamlakatlardagi va turli toifadagi mehmonxonalar bir-biri bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri taqqoslanishi mumkin.

Band bo‘lish darajasi (Occupancy Rate)— sotilgan xona-kechalarning mavjud xona-kechalarga nisbati sifatida hisoblanib, u mehmonxonaning bozor talabini qanchalik samarali qamrab olayotganini ko‘rsatadi.

O‘rtacha kunlik narx(ADR) — sotilgan xonalardan olingan umumiy daromadning sotilgan xonalar soniga nisbati sifatida, mehmonxonaning narxlash strategiyasi samaradorligini aks ettiradi.

Mavjud xona uchun daromad (RevPAR)— bu ikki koʻrsatkichning koʻpaytmasi (ADR × Occupancy Rate) sifatida hisoblanib, mehmonxona xona fondidan olinadigan yagona, eng keng qamrovli operatsion samaradorlik koʻrsatkichi hisoblanadi, chunki u bir vaqtning oʻzida ham narxlash, ham sigʻimdan foydalanish samaradorligini birlashtirib koʻrsatadi.

RevPAR koʻrsatkichining amaliy ustunligi shundaki, u bir xil RevPAR qiymatiga turli strategik yoʻllar orqali erishilishi mumkinligini koʻrsatadi, masalan, past narx va yuqori band boʻlish darajasi kombinatsiyasi bilan yoki yuqori narx va nisbatan past band boʻlish darajasi kombinatsiyasi bilan bir xil RevPAR qiymatiga erishish mumkin. Bu holat mehmonxona rahbariyatiga faqat yakuniy koʻrsatkichga emas, balki uning ortidagi strategik tanlovga ham e'tibor qaratish zarurligini koʻrsatadi, chunki yuqori narx-past hajm strategiyasi, odatda, past operatsion xarajat (kamroq mehmonga xizmat koʻrsatish, demak kamroq tozalash va boshqa xarajatlar) bilan bogʻliq boʻlib, u koʻproq foyda marjasini ta'minlashi mumkin, past narx-yuqori hajm strategiyasi esa aksincha yuqori operatsion xarajat evaziga kelishi mumkin.

Bu uchta an'anaviy koʻrsatkichdan tashqari, zamonaviy mehmonxona menejmenti amaliyotida kengaytirilgan koʻrsatkichlar ham qoʻllaniladi. TRevPAR (Total Revenue per Available Room) nafaqat xona daromadini, balki restoran, spa va konferens-xizmatlaridan olingan daromadni ham hisobga oladi, bu esa koʻp funksiyali mehmonxona majmualarining umumiy operatsion samaradorligini toʻliqroq aks ettiradi. GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room) — mavjud xona uchun yalpi operatsion foyda — bundan ham keng qamrovli koʻrsatkich boʻlib, u nafaqat daromadni, balki operatsion xarajatlarni ham hisobga olib, mehmonxonaning haqiqiy operatsion rentabelligini koʻrsatadi. Xalqaro amaliyotda mehmonxona operatorlari va investorlar orasida GOPPAR koʻrsatkichiga e'tibor tobora ortib bormoqda, chunki u RevPAR dan farqli oʻlaroq, xarajatlar samaradorligini ham hisobga olib, korxonaning haqiqiy moliyaviy natijasiga yaqinroq turadi.

12.4-jadval

Mehmonxona operatsion ko‘rsatkichlarining formulalari

Ko‘rsatkich	Formulasi	Nimani ko‘rsatadi
Occupancy Rate	Sotilgan xona-kechalar / mavjud xona-kechalar	Talabni ushlab qolish samaradorligi
ADR	Xona daromadi / sotilgan xonalar soni	Narxlash strategiyasi samaradorligi
RevPAR	ADR × Occupancy Rate (koeffitsient ko‘rinishida)	Umumiy operatsion samaradorlik
RevPAR Index	(Mehmonxona RevPAR / comp-set RevPAR) × 100	Raqobatchilarga nisbatan bozor ulushi
GOPPAR	Yalpi operatsion foyda (GOP) / mavjud xonalar soni	Haqiqiy rentabellik (xarajatlar hisobga olingan)

Bu ko‘rsatkichlarning amaliy qiymati ularni benchmarking (qiyosiy tahlil) maqsadida qo‘llashda yanada ortadi. Xalqaro miqyosda STR Global (Smith Travel Research) kabi ma’lumotlar bazalari mehmonxonalarga o‘zining RevPAR, ADR va band bo‘lish ko‘rsatkichlarini bir xil toifadagi va bir mintaqadagi raqobatchi mehmonxonalar bilan anonim tarzda solishtirish imkonini beradi, xalqaro benchmarking tizimlarining amaliy davomi hisoblanadi. Bunday qiyosiy tahlil “adolat indeksi” (Fair Market Share) tushunchasi orqali ham ifodalanadi. Bu ko‘rsatkich mehmonxonaning haqiqiy bozor ulushini uning “adolatli” (xona soni nisbatiga asoslangan nazariy) bozor ulushi bilan solishtiradi, 100 foizdan yuqori qiymat mehmonxonaning raqobatchilariga nisbatan o‘z salohiyatidan yuqori samaradorlik ko‘rsatayotganini bildiradi.

Ma’lumotlar tahlili (Data Analytics) zamonaviy mehmonxona va turizm boshqaruvining ajralmas qismiga aylanib, u to‘rt bosqichli murakkablik darajasiga ega kontseptual modelga bo‘linadi. Tavsifiy tahlil (descriptive analytics) “nima sodir bo‘ldi?” savoliga javob berib, tarixiy ma’lumotlarni yig‘ish va umumlashtirishga qaratiladi (masalan, o‘tgan oydagi RevPAR hisoboti). Diagnostik tahlil (diagnostic analytics) “nega sodir bo‘ldi?” savoliga javob berib, natijalarning sabablarini chuqurroq tahlil qiladi (masalan, RevPAR pasayishining raqobatchi narxi yoki mahalliy tadbir yo‘qligi bilan bog‘liqligini aniqlash). Bashoratli tahlil (predictive analytics) “nima sodir bo‘ladi?” savoliga javob berib, statistik

modellar va mashinali o‘rganish algoritmlari yordamida kelajakdagi natijalarni bashorat qiladi, bu talab bashoratining texnik asosini tashkil etadi. Preskriptiv tahlil (prescriptive analytics) eng yuqori murakkablik darajasi “nima qilish kerak?” savoliga javob berib, bashorat qilingan ssenariylar asosida aniq harakat tavsiyalarini (masalan, narxni qanchaga oshirish kerakligini) avtomatik generatsiya qiladi.

Biznes Intellekti (Business Intelligence, BI) tizimlari — turli manbalardan (mehmonxona boshqaruv tizimi PMS, bron qilish tizimi CRS, revenue management tizimi RMS, moliyaviy hisobot tizimlari) kelayotgan xom ma’lumotlarni yig‘ib, ularni tushunarli vizual boshqaruv panellari (dashboard) va hisobotlarga aylantiruvchi dasturiy vositalar zamonaviy ma’lumotlarga asoslangan boshqarishning texnik infratuzilmasini tashkil etadi. Microsoft Power BI, Tableau kabi umumiy maqsadli BI platformalari, shuningdek mehmonxona sohasiga maxsus ixtisoslashgan tizimlar (masalan, revenue management dasturlariga integratsiyalashgan BI modullari) rahbariyatga real vaqt rejimida RevPAR, GOPPAR va boshqa muhim ko‘rsatkichlarni bitta ekranda kuzatib borish imkonini beradi, bu miqdoriy risk tahlili va TQM ning “faktlarga asoslangan qaror qabul qilish” tamoyilining zamonaviy texnologik amalga oshirilishi hisoblanadi.



12.4-rasm. Ma’lumotlar tahlilining murakkablik zinapoyasi.

BI tizimlarining amaliy qiymati ma’lumotlarni turli manbalardan birlashtirish qobiliyatida namoyon bo‘ladi, masalan, PMS tizimidan band bo‘lish ma’lumotlari, ijtimoiy tarmoqlardan mehmonlar sentimentining tahlili va mahalliy hodisalar taqvimidan kelayotgan tashqi ma’lumotlarni birlashtirib, rahbariyatga yaxlit va ko‘p qirrali tasvir taqdim etish mumkin. Bunday integratsiyalashgan tahlil onlayn reytinglar va sharhlar

ma’lumotlarini moliyaviy operatsion ko‘rsatkichlar bilan birlashtirishda alohida qiymat yaratadi, chunki bu ikki ma’lumot turi (mijozlar mamnunligi va moliyaviy natija) o‘rtasidagi korrelyatsiyani aniqlash mehmonxona strategiyasini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ushbu ko‘rsatkichlarning amaliy hisob-kitobini oddiy raqamli misolda ko‘rsatish mumkin. Faraz qilaylik, ikkita mehmonxona — A va B — bir xil mintaqada, bir xil toifada faoliyat yuritadi. Mehmonxona A o‘rtacha kunlik narxi 800 ming so‘m bo‘lgan holda 60 foizlik band bo‘lish darajasiga ega, uning RevPAR ko‘rsatkichi 480 ming so‘mni tashkil etadi (800 × 0,60). Mehmonxona B esa o‘rtacha kunlik narxi 600 ming so‘m bo‘lgan holda 85 foizlik band bo‘lish darajasiga ega, uning RevPAR ko‘rsatkichi 510 ming so‘mni tashkil etadi (600 × 0,85). Garchi mehmonxona A yuqoriroq narxga ega bo‘lsa-da, mehmonxona B yuqoriroq RevPAR ko‘rsatkichiga erishgan, chunki uning yuqori band bo‘lish darajasi past narxni ortig‘i bilan qoplaydi. Bu misol RevPAR ko‘rsatkichining nima uchun faqat narx yoki faqat band bo‘lish darajasiga qaraganda ancha to‘liqroq tasvir berishini yaqqol ko‘rsatadi, mehmonxona rahbariyati faqat bitta ko‘rsatkichga (masalan, band bo‘lish darajasiga yoki faqat narxga) e’tibor qaratsa, umumiy operatsion samaradorlik haqida noto‘g‘ri xulosaga kelishi mumkin.

Bashoratli tahlilning amaliy qo‘llanilishiga misol sifatida mehmonxonaning kelgusi uch oylik RevPAR bashoratini ko‘rib chiqish mumkin, bunda tizim so‘nggi besh yillik tarixiy ma’lumotlar, joriy bron qilish tezligi, mintaqadagi rejalashtirilgan yirik tadbirlar (konferensiyalar, festivallar) va hatto makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar (valyuta kursi, xalqaro parvozlar soni) kabi o‘nlab o‘zgaruvchilarni bir vaqtning o‘zida tahlil qilib, har bir oy uchun kutilgan RevPAR diapazonini (masalan, 70 foiz ehtimollik bilan 450-520 ming so‘m oralig‘ida) taqdim etadi. Bunday ehtimollik asosidagi bashorat, aniq bitta raqam o‘rniga, rahbariyatga noaniqlik darajasini ham hisobga olgan holda qaror qabul qilish imkonini beradi, bu yondashuv Monte-Karlo simulyatsiyasi va ehtimollik taqsimoti tahlili tamoyillarining operatsion ko‘rsatkichlar bashoratidagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi.

BI boshqaruv panellarini loyihalashtirishda vizual dizayn tamoyillari ham muhim ahamiyat kasb etadi, samarali dashboard, odatda, “istisno bo‘yicha boshqaruv” (management by exception) tamoyiliga asoslanadi, bunda rahbariyat e’tiborini talab qiladigan og‘ishlar (masalan, RevPAR maqsaddan 10 foizdan ortiq pastga tushishi) rang kodlari (qizil, sariq, yashil) orqali darhol ko‘zga tashlanadigan qilib ko‘rsatiladi, bu esa

rahbariyatga barcha ko‘rsatkichlarni bir xil diqqat bilan kuzatish o‘rniga, faqat muammoli sohalarga e’tiborni jamlash imkonini beradi. Bunday vizual ustuvorlashtirish, ayniqsa bir nechta mehmonxonani boshqaradigan yirik operatorlar uchun, cheklangan boshqaruv vaqtini eng samarali tarzda taqsimlashning muhim vositasi hisoblanadi.

O‘zbekistonda BI va Data Analytics tizimlarining joriy etilishi xalqaro mehmonxona brendlari orqali tezroq sur’atlarda amalga oshirilmoqda, chunki bunday brendlar o‘zlarining global BI infratuzilmasini mahalliy filiallariga ham tarqatadi. Milliy darajada esa “Milliy turizm yagona platformasi” tashabbusi davlat darajasidagi BI infratuzilmasini shakllantirishga qaratilgan bo‘lib, u turli davlat organlaridan kelayotgan statistik ma’lumotlarni birlashtirib, siyosat qaror qabul qiluvchilarga real vaqt rejimidagi tahlil imkoniyatini yaratishga intilmoqda. Mustaqil mahalliy mehmonxonalar uchun hatto to‘liq BI tizimini joriy etish hali ustuvor bo‘lmasa-da, oddiy elektron jadval vositalari yordamida RevPAR va boshqa asosiy ko‘rsatkichlarni muntazam kuzatib borishning o‘zi ham operatsion boshqaruv sifatini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

RevPAR, ADR va Occupancy Rate kabi operatsion ko‘rsatkichlar hamda ularni chuqur tahlil qilishga xizmat qiluvchi zamonaviy Data Analytics va BI tizimlari, narx belgilash strategiyalari, revenue management va turizm statistikasi bilan birgalikda, zamonaviy turizm va mehmondo‘stlik korxonalarining ma’lumotlarga asoslangan, ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv tizimini tashkil etadi. Ushbu tizimli yondashuv nazariy bilimdan tortib amaliy raqamli vositalargacha mamlakat turizm sohasining xalqaro raqobatbardoshligini oshirishning zaruriy va uzluksiz rivojlanib boruvchi asosi hisoblanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Narx belgilashning asosiy strategiyalarini solishtiring.
2. Revenue management tizimining paydo bo‘lish tarixini izohlang.
3. Yield management va dinamik narxlash o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushuntiring.
4. Overbooking strategiyasining afzalliklari va risklari nimada?
5. Paket tur narxini hisoblash tartibini bosqichma-bosqich tavsiflang.
6. OTA platformalari narx belgilashga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
7. Mavsumiy narxlash strategiyasini misol bilan izohlang.

8. RevPAR, ADR va Occupancy Rate ko‘rsatkichlarini hisoblash formulalarini keltiring.

9. Bir xil RevPAR qiymatiga qanday turli yo‘llar bilan erishish mumkin?

10. Data Analytics ning to‘rt darajasini (tavsifiy, diagnostik, bashoratli, preskriptiv) tushuntiring.

XIII BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA MARKETING

Tayanch so‘z va iboralar: *SMM; Kontent marketing; Influencer marketing; UGC; SEO; Narx paritetligi; Pozitsiyalash; Noyob sotish taklifi); Customer Journey; CRM.*

13.1. Raqamli marketing, SMM, content marketing va influencer marketing

Turizm marketingi so‘nggi o‘n yil Ichida an’anaviy bosma reklama, ko‘rgazmalar va statik bannerlarga asoslangan yondashuvdan tortib, interaktiv, shaxsiylashtirilgan va real vaqt rejimida o‘lchanadigan raqamli marketing ekotizimigacha tub sifat o‘zgarishini boshdan kechirdi. Ushbu transformatsiya, ayniqsa, pandemiya davrida jismoniy muloqot va an’anaviy marketing kanallari cheklangan sharoitda yanada tezlashdi, chunki turizm korxonalari o‘z faoliyatini davom ettirish uchun internet va raqamli platformalarga murojaat qilishga majbur bo‘ldi. Natijada raqamli marketing endi qo‘shimcha vosita emas, balki turizm korxonalarining asosiy strategik marketing yondashuviga aylandi.

Ijtimoiy tarmoqlar marketingi (Social Media Marketing, SMM) zamonaviy turizm marketingining markaziy ustuni hisoblanadi, chunki sayohat qarorlari, o‘z tabiatiga ko‘ra, kuchli vizual va hissiy komponentga ega bo‘lib, bu ularni Instagram, TikTok va YouTube kabi vizual-yo‘naltirilgan platformalar uchun ayniqsa mos qiladi (13.1-jadval). Har bir platforma o‘ziga xos auditoriya va kontent formatiga ega bo‘lib, samarali SMM strategiyasi bu farqlarni hisobga olishni talab qiladi. Instagram, o‘zining fotosurat va qisqa video (Reels) formatiga asoslangan holda, turistik obyektlarning estetik jozibadorligini namoyish etishning eng samarali kanali hisoblanadi. TikTok, qisqa va dinamik videokontentga ixtisoslashgan bo‘lib, ayniqsa yosh auditoriyani jalb qilishda va “viral”tarqalish orqali organik ko‘rinishni oshirishda samarali. Telegram, O‘zbekiston va Markaziy Osiyo mintaqasida ayniqsa keng tarqalgan bo‘lib, kanallar orqali batafsil ma’lumot uzatish, chegirmalar va rezervatsiya bildirishnomalarini yuborish uchun qulay hisoblanadi. YouTube esa uzunroq formatdagi video-kontent, jumladan virtual sayohatlar va batafsil sharhlar uchun eng mos platforma hisoblanadi.

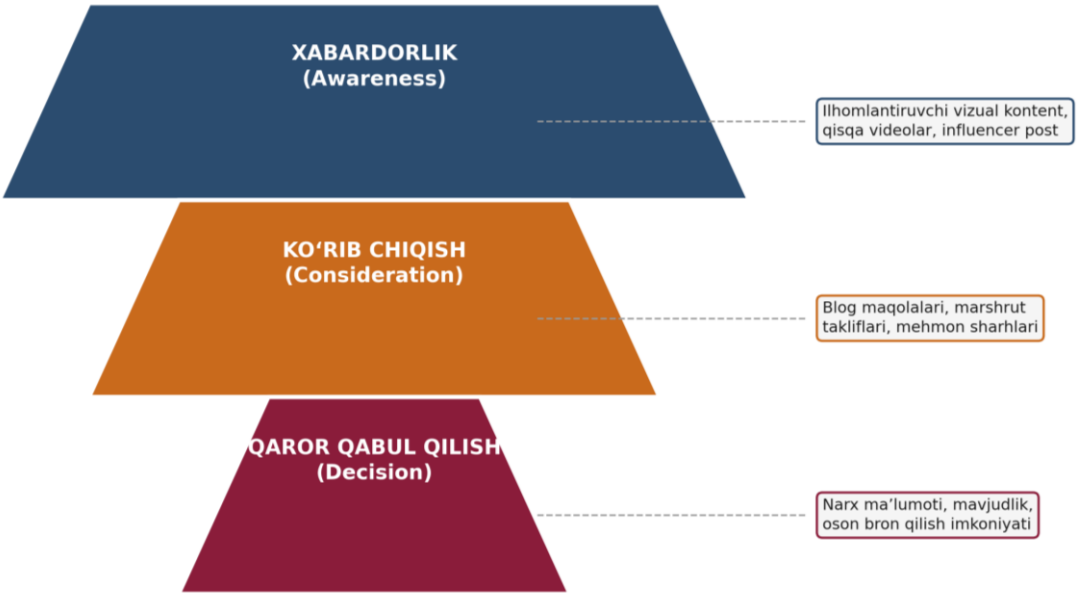
13.1-jadval

SMM platformalarining qiyosiy tavsifi

Platforma	Kontent formati	Kuchli tomoni	Maqsadli auditoriya
Instagram	Foto, qisqa video (Reels)	Vizual estetika	Yosh va o‘rta yosh sayyohlar
TikTok	Qisqa dinamik video	Organik virallik	Yosh auditoriya
Telegram	Matn, rasm, e’lonlar	To‘g‘ridan-to‘g‘ri aloqa	Mintaqaviy (MO) auditoriya
YouTube	Uzun video, virtual tur	Batafsil kontent	Chuqur tadqiqot bosqichidagi sayyoh

Kontent marketing (content marketing) — bevosita reklama qilish o‘rniga, qiziqarli, foydali va qadriyatga ega kontent orqali potentsial mijozlarni jalb qilish va ular bilan uzoq muddatli munosabat o‘rnatish strategiyasi turizm sohasida alohida samaradorlikka ega, chunki sayohat qarori, odatda, uzoq va ko‘p bosqichli tadqiqot jarayonini o‘z ichiga oladi. Kontent marketing strategiyasi, odatda, “kontent voronkasi” (content funnel) tamoyiliga asoslanadi (13.1-rasm), unda turli bosqichdagi potentsial mijozlarga turli turdagi kontent taqdim etiladi: xabardorlik bosqichida keng auditoriyaga mo‘ljallangan ilhomlantiruvchi vizual kontent va qisqa videolar, ko‘rib chiqish bosqichida batafsilroq blog maqolalari, marshrut takliflari va mehmonlar sharhlari, qaror qabul qilish bosqichida esa aniq narx ma’lumotlari, mavjudlik va oson bron qilish imkoniyatlarini taqdim etuvchi kontent taklif etiladi.

Virtual sayohatlar va 360 daraja panoramalar zamonaviy kontent marketingining innovatsion shakli bo‘lib, ular potentsial mehmonlarga mehmonxona xonasi yoki turistik obyektni jismonan tashrif buyurishdan oldin “sinab ko‘rish” imkoniyatini beradi, bu sifatni oldindan tekshirib bo‘lmaslik muammosini qisman bartaraf etadi. Bunday immersiv kontent, ayniqsa yuqori narxli yoki uzoq masofali sayohatlar uchun, mijozlarning bron qilish qaroriga bo‘lgan ishonchini sezilarli darajada oshirishi mumkin, chunki u xizmat sifati haqida oldindan aniqroq tasavvur beradi.



13.1-rasm. Kontent marketing voronkasi: xabardorlikdan qaror qabul qilishgacha.

Influencer marketing — sayohat blogerlari, ijtimoiy tarmoq shaxslari va mikro-influencerlar bilan hamkorlik qilish orqali ularning obunachilar auditoriyasiga turistik mahsulotni tanishtirish strategiyasi, an’anaviy reklamaga nisbatan yuqori ishonch darajasiga ega, chunki auditoriya influencerning tavsiyasini reklama emas, balki “do‘stona maslahat” sifatida qabul qiladi. Influencer marketing amaliyotida makro-influencerlar (yuz minglab yoki millionlab obunachiga ega) va mikro-influencerlar (odatda o‘n mingdan yuz minggacha obunachiga ega) o‘rtasidagi farqni tushunish muhim ahamiyat kasb etadi. Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, mikro-influencerlar, garchi ularning umumiy qamrovi kamroq bo‘lsa-da, ko‘pincha ancha yuqori ishtirok darajasi va o‘z auditoriyasi bilan yaqinroq, ishonchliroq munosabatga ega bo‘ladi va ularni ko‘pincha narx-samaradorlik nisbati bo‘yicha makro-influencerlardan ustun qiladi.

Turizm sohasida influencer marketingning eng keng tarqalgan amaliy shakli ***tanishtiruv sayohatlari*** (familiarization trips, FAM trips) bo‘lib, unda turizm tashkiloti (mehmonxona, milliy turizm boshqarmasi) influencer yoki blogerni bepul yoki katta chegirma bilan sayohatga taklif qiladi, evaziga u o‘z auditoriyasi bilan tajribasini ijtimoiy tarmoqlarda bo‘lishadi. O‘zbekistonda bunday strategiya “#VisitUzbekistan” xeshtegi ostida amalga oshirilgan kampaniyalar orqali faol qo‘llanilmoqda, unda turizm kompaniyalari qisqa videoroliklar joylash orqali nafaqat mahalliy, balki xorijiy turistlarni ham qiziqtirishga erishmoqda. Xorazm viloyati misolida o‘tkazilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, mintaqaviy darajada

ham Facebook, Instagram, YouTube va Telegram platformalaridagi tizimli SMM faoliyati mahalliy turizm salohiyatini targ‘ib qilishning samarali va nisbatan arzon vositasi sifatida qo‘llanilmoqda.

Foydalanuvchi tomonidan yaratilgan kontent (User-Generated Content, UGC) — mehmonlarning o‘zlari tomonidan ijtimoiy tarmoqlarda joylashtirilgan fotosurat, video va sharhlar — zamonaviy turizm marketingining eng ishonchli va arzon kontent manbalaridan biri hisoblanadi, chunki u professional marketing materiallariga nisbatan ancha autentik va ishonchli qabul qilinadi. Turizm korxonalari, odatda, o‘ziga xos xeshteg (masalan, mehmonxona yoki manzilga oid maxsus xeshteg) yaratish va mehmonlarni ushbu xeshteg ostida o‘z tajribalarini bo‘lishishga rag‘batlantirish orqali UGC yaratilishini faol ravishda targ‘ib qiladi, so‘ngra eng sifatli UGC materiallarni o‘zining rasmiy sahifalarida qayta nashr etadi (repost), bu ijobiy fikr-mulohaza aylanishini kuchaytiradi va bir vaqtning o‘zida kontent yaratish xarajatlarini ham kamaytiradi.

Ijtimoiy tarmoqlar algoritmlarining ishlash mexanizmini tushunish samarali SMM strategiyasining texnik asosi hisoblanadi. Zamonaviy platformalar (Instagram, TikTok) kontentni foydalanuvchilarga ko‘rsatishda, birinchi navbatda, kontent bilan o‘zaro ta’sir darajasini (layk, izoh, ulashish, saqlash va, eng muhimi, videoni to‘liq tomosha qilish vaqti) hisobga oladi, oddiy obunachilar sonini emas. Bu, amaliy jihatdan, hatto kichik obunachilar bazasiga ega turizm korxonasi ham, agar u yuqori sifatli va qiziqarli kontent yaratsa, algoritm orqali keng auditoriyaga “organic” tarzda yetib borishi mumkinligini anglatadi. Bu hodisa “organik virallik” deb ham ataladi va u pullik reklamaga muqobil, arzon tarqalish kanali sifatida alohida qadrlanadi.

Kontent taqvimini (content calendar) rejalashtirish SMM faoliyatining tizimliligini ta’minlovchi amaliy vosita hisoblanadi, u oldindan bir necha hafta yoki oy uchun nashr etiladigan kontentning mavzusi, formati va nashr etilish vaqtini belgilaydi. Bunday rejalashtirish, birinchidan, kontent nashr etishning izchilligini (muntazamligini) ta’minlaydi, chunki algoritmlar barqaror va muntazam faoliyat yurituvchi sahifalarni ko‘proq targ‘ib qiladi; ikkinchidan, mavsumiy va tematik voqealar (bayramlar, mahalliy festivallar, mavsumiy tebranishlar) bilan kontentni oldindan muvofiqlashtirish imkonini beradi, bu marketing xabarining o‘z vaqtida va dolzarb bo‘lishini ta’minlaydi.

Raqamli va influencer marketing samaradorligini o‘lchash uchun bir qator maxsus ko‘rsatkichlar qo‘llaniladi:

bosish narxi (Cost Per Click, CPC),
lid narxi (Cost Per Lead, CPL),
mijoz jalb qilish narxi (Customer Acquisition Cost, CAC),
mijozning umr bo‘yi qiymati (Lifetime Value, LTV)
marketing investitsiyasining qaytimi (Return on Marketing Investment, ROMI).

Bu ko‘rsatkichlar, birgalikda, marketing xarajatlarining haqiqiy iqtisodiy samaradorligini baholash imkonini beradi, masalan, agar mijozni jalb qilish narxi (CAC) uning umr bo‘yi qiymatidan (LTV) yuqori bo‘lsa, bu marketing strategiyasi uzoq muddatda zararli ekanligini ko‘rsatadi. Bunday miqdoriy tahlil Data Analytics tamoyillarining raqamli marketing sohasidagi amaliy qo‘llanilishi bo‘lib, u marketing qarorlarini intuitsiyadan ko‘ra ko‘proq faktlarga asoslangan tarzda qabul qilish imkonini beradi.

Raqamli marketing texnologiyalarini amalga oshirish jarayoni tsiklik xarakterga ega bo‘lib, u bozor va auditoriya ehtiyojlari o‘zgarishi bilan doimiy ravishda takrorlanib turishi kerak, yangi platformalar paydo bo‘ladi, algoritmlar o‘zgaradi, auditoriya didi evolyutsiyalanadi. Shu sababli muvaffaqiyatli raqamli marketing strategiyasi statik reja emas, balki PDCA siklining marketing sohasidagi amaliy tatbiqi sifatida natijalarni muntazam tahlil qilish, strategiyani sozlash va yangi tendensiyalarga moslashishni talab qiluvchi uzluksiz jarayon sifatida qaralishi lozim.

Organik SMM faoliyatidan tashqari, maqsadli pullik reklama (targeted advertising) zamonaviy raqamli marketingning muhim qo‘shimcha vositasi hisoblanadi, u platforma foydalanuvchilarining geografik joylashuvi, yoshi, qiziqishlari va hatto oldingi sayohat xatti-harakati (masalan, avval turizm saytlariga tashrif buyurganlar) asosida juda aniq segmentlashtirilgan auditoriyaga reklama ko‘rsatish imkonini beradi. Bunday aniq segmentatsiya diversifikatsiya tamoyiliga o‘xshash tarzda, marketing byudjetini turli auditoriya segmentlari o‘rtasida oqilona taqsimlash va har bir segment uchun moslashtirilgan xabarni yetkazish imkonini beradi va umumiy reklama xarajatlarining samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Faqat bitta platforma yoki kanalga haddan tashqari bog‘liq bo‘lish strategik risk hisoblanadi, chunki ijtimoiy tarmoq algoritmlari va siyosatlari istalgan vaqtda o‘zgarishi mumkin, bu bir zumda organik ko‘rinish darajasining keskin pasayishiga olib kelishi mumkin, hodisa “algoritm riski” deb ham ataladi. Shu sababli professional raqamli

marketing strategiyasi bir nechta platforma va kanallarni (o‘z veb-sayti, elektron pochta ro‘yxati, turli ijtimoiy tarmoqlar) parallel ravishda rivojlantirishni tavsiya etadi, va ko‘rib chiqilgan risklarni boshqarish tamoyillarining raqamli marketing sohasidagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi, bitta kanaldagi kutilmagan o‘zgarish butun marketing faoliyatini falaj qilib qo‘ymasligi uchun.

Raqamli marketing, SMM, kontent marketing va influencer marketing zamonaviy turizm marketingining o‘zaro bog‘liq va bir-birini to‘ldiruvchi tarkibiy qismlari bo‘lib, ular birgalikda potentsial sayyohlarni xabardorlikdan tortib yakuniy bron qilish qaroriga qadar yetaklovchi yaxlit raqamli ekotizimni tashkil etadi. O‘zbekiston turizm sohasida ushbu vositalarning faol joriy etilishi, SEO va OTA platformalari bilan birgalikda, mamlakatning xalqaro turizm bozorida raqobatbardosh va zamonaviy tarzda targ‘ib qilinishini ta’minlashning zaruriy sharti hisoblanadi.

13.2. SEO va OTA (Online Travel Agencies)

Qidiruv tizimlarini optimallashtirish (Search Engine Optimization, SEO) — veb-saytni Google kabi qidiruv tizimlarining organik (pullik bo‘lmagan) natijalarida yuqori o‘rinlarda chiqishi uchun optimallashtirish jarayoni turizm korxonalari uchun uzoq muddatli va nisbatan arzon mijozlar jalb qilish kanali hisoblanadi, chunki pullik reklamadan farqli o‘laroq, SEO orqali erishilgan yuqori pozitsiya doimiy moliyaviy xarajatni talab qilmaydi, garchi u sezilarli vaqt va boshlang‘ich mehnat sarfini talab qilsa-da. Turistlarning aksariyati sayohatni rejalashtirish jarayonini qidiruv tizimidan boshlaydi, shu sababli qidiruv natijalarining birinchi sahifasida, ayniqsa birinchi uch-besh o‘rinda, ko‘rinish turizm korxonasining raqamli ko‘rinuvchanligini belgilovchi hal qiluvchi omil hisoblanadi.

SEO strategiyasi uch asosiy yo‘nalishga bo‘linadi (13.2-jadval). ***Sahifa ichi optimallashtirish*** (on-page SEO) veb-saytning o‘zidagi elementlarni kalit so‘zlarni matn ichida tabiiy tarzda joylashtirish, sahifa sarlavhalari va meta-tavsiflarni optimallashtirish, tasvirlarni tegishli alt-matnlar bilan belgilashni qamrab oladi. ***Sahifa tashqi optimallashtirish*** (off-page SEO) veb-saytning tashqi obro‘-e’tiborini, birinchi navbatda, boshqa ishonchli saytlardan keladigan havolalar (backlink) sonini va sifatini oshirishga qaratiladi, chunki qidiruv tizimlari ko‘plab sifatli saytlar tomonidan havola qilingan sahifani ko‘proq ishonchli deb hisoblaydi. ***Texnik SEO*** esa veb-saytning texnik infratuzilmasi —

yuklash tezligi, mobil qurilmalarga moslashuvchanligi, xavfsiz ulanish protokoli (HTTPS) bilan bog‘liq bo‘lib, bu omillar, garchi mazmun bilan bevosita bog‘liq bo‘lmasa-da, qidiruv tizimi algoritmlari tomonidan sahifa sifatini baholashda muhim mezon sifatida hisobga olinadi.

13.2-jadval

SEO strategiyasining asosiy turlari

SEO turi	Mazmuni	Amaliy misol
Sahifa ichi (on-page)	Kalit so‘zlar, sarlavhalar, meta-tavsiflar	Sahifa matnini optimallashtirish
Sahifa tashqi (off-page)	Boshqa saytlardan keladigan havolalar	Backlink yig‘ish
Texnik SEO	Yuklash tezligi, mobil moslashuvchanlik	Sayt tezligini oshirish
Mahalliy (local) SEO	Geografik qidiruvlarga moslashuv	Google Business Profile

Mahalliy SEO turizm va mehmondo‘stlik korxonalari uchun alohida strategik ahamiyat kasb etadi, chunki ko‘plab qidiruvlar geografik jihatga ega bo‘ladi (masalan, “Samarqandda mehmonxona” yoki “Toshkentda restoran”). Google My Business (hozirgi nomi bilan Google Business Profile) profilini to‘liq va muntazam yangilab borish — aniq manzil, ish vaqti, telefon raqami, sifatli fotosuratlar va mehmonlar sharhlariga o‘z vaqtida javob berish mahalliy qidiruv natijalarida va Google xaritalarida yuqori pozitsiyani egallashning zaruriy sharti hisoblanadi. Mahalliy SEO, shuningdek, “yaqin atrofda” (near me) qidiruvlari bilan ham bevosita bog‘liq bo‘lib, bu turdagi qidiruvlar mobil qurilmalar orqali sayohat davomida amalga oshiriladigan qidiruvlarning katta qismini tashkil etadi.

Kalit so‘zlarni tadqiq qilish (keyword research) SEO strategiyasining boshlang‘ich va fundamental bosqichi hisoblanadi, u potentsial mijozlarning qidiruv tizimiga aynan qanday so‘z va iboralarni kiritishini aniqlashga qaratiladi. Bu jarayonda “qidiruv hajmi” (muayyan so‘z necha marta qidirilishi) va “raqobat darajasi” (shu so‘z bo‘yicha necha sayt raqobatlashayotgani) o‘rtasidagi muvozanatni topish muhim ahamiyat kasb etadi, juda umumiy va yuqori raqobatli kalit so‘zlar (masalan, oddiy “mehmonxona”) bo‘yicha yuqori pozitsiyaga erishish yangi yoki kichik saytlar uchun deyarli imkonsiz bo‘lsa, “uzun quyruq” (long-tail) kalit

so‘zlar (masalan, “Samarqandda tarixiy markazga yaqin uch yulduzli mehmonxona”) ancha past raqobat va, garchi kamroq qidiruv hajmiga ega bo‘lsa-da, yuqoriroq konversiya ehtimoliga ega bo‘ladi, chunki bunday aniq so‘rov muallifi allaqachon aniq niyat va yuqori xarid tayyorligiga ega bo‘ladi.

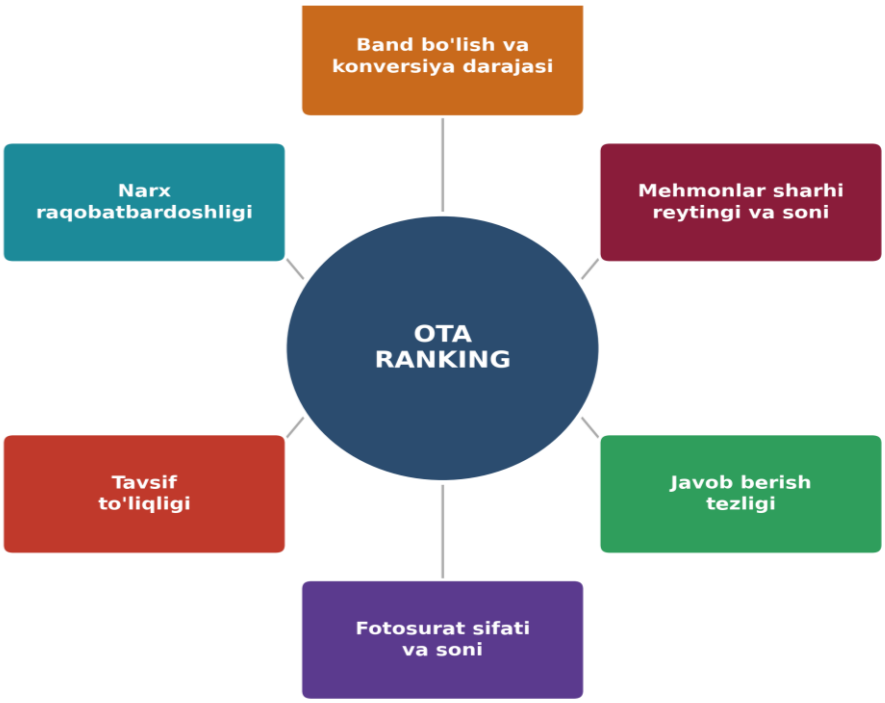
Metaqidiruv tizimlari (Google Hotels, Trivago) uchun optimallashtirish SEO va OTA optimallashtirishning kesishgan sohasi hisoblanadi, chunki bu platformalar ham qidiruv tizimlariga o‘xshash tarzda, ham OTA platformalariga o‘xshash tarzda ishlaydi. Ular turli manbalardan (mehmonxonaning o‘z sayti, turli OTA) narx va mavjudlik ma’lumotlarini yig‘ib, ularni yagona qidiruv natijasida taqqoslab ko‘rsatadi. Metaqidiruv platformalarida yuqori pozitsiyaga erishish uchun mehmonxona o‘z narxlarini barcha kanallarda izchil saqlashi, shuningdek metaqidiruv platformasining o‘ziga to‘g‘ridan-to‘g‘ri bid (to‘lov takliflari) qo‘yish orqali ko‘rinuvchanlikni sun’iy ravishda oshirishi mumkin, bu qo‘shimcha marketing xarajat kanali hisoblanadi.

Veb-saytga tashrif buyuruvchilarni haqiqiy bron qilishga aylantirish darajasi konversiya darajasi (conversion rate) SEO orqali yuqori trafikka erishishning o‘zi yetarli emasligini ko‘rsatadi, chunki agar sayt tashrif buyuruvchilarni bron qilishga undash uchun yetarlicha samarali loyihalashtirilmagan bo‘lsa (murakkab yoki uzoq bron qilish jarayoni, aniq bo‘lmagan narxlar, mobil qurilmalarda yomon ishlash), yuqori trafik ham past daromadga aylanishi mumkin. Shu sababli **konversiya darajasini optimallashtirish** (Conversion Rate Optimization, CRO) — sahifa dizayni, bron qilish tugmasining joylashuvi, yuklash tezligi va foydalanuvchi tajribasi elementlarini muntazam ravishda A/B test qilish orqali takomillashtirish jarayoni SEO trafigidan maksimal daromad olishning zaruriy to‘ldiruvchi amaliyoti hisoblanadi, bu ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tamoyilining veb-sayt optimallashtirish sohasidagi amaliy qo‘llanilishidir.

Raqamli sayohat platformalari (OTA) — Booking.com, Expedia, Agoda, Airbnb kabi vositachi platformalar zamonaviy turizm distributsiya tizimining markaziy elementiga aylangan bo‘lib, ular mehmonxona va turizm xizmatlarini keng xalqaro auditoriyaga ko‘rsatish imkonini beradi, komissiya tizimi va narx paritetligi shartlari orqali ishlaydi. OTA platformasidagi mehmonxona profilini optimallashtirish o‘zining alohida SEO metodologiyasiga ega, bu jarayon “OTA SEO” yoki “listing optimization” deb ham ataladi va u umumiy veb-qidiruv SEO

sidan farqli o‘laroq, aynan platformaning o‘z ichki qidiruv va tartiblash algoritmiga moslashishga qaratiladi.

OTA platformalarining ichki tartiblash algoritmi bir necha omilni hisobga oladi (13.2-rasm): band bo‘lish darajasi va bron qilish konversiya darajasi (platformaning o‘zi uchun daromad keltiruvchi mehmonxonalarni ustuvor ko‘rsatish moyilligi), mehmonlar sharhlari reytingi va soni, javob berish tezligi (mehmon so‘rovlariga va sharhlariga qanchalik tez javob berilishi), fotosuratlar sifati va soni, tavsif to‘liqligi, hamda narx raqobatbardoshligi. Ushbu omillarning aksariyati mehmonxonaning bevosita nazorati ostida bo‘lib, ularni tizimli ravishda optimallashtirish orqali OTA platformasidagi ko‘rinuvchanlikni sezilarli darajada oshirish mumkin. Masalan, professional fotograf tomonidan olingan yuqori sifatli fotosuratlar, mehmonlarning barcha sharhlariga (ijobiy va salbiy) professional va o‘z vaqtida javob berish, hamda tavsifni barcha mavjud tillarda to‘liq va aniq tarzda taqdim etish.



13.2-rasm. OTA platformasi tartiblash algoritmining asosiy omillari.

Mehmonlar sharhlariga javob berish strategiyasi OTA optimallashtirish va obro‘-e’tibor boshqaruvining kesishgan nuqtasi hisoblanadi. Salbiy sharhga professional, kechirim so‘rovchi va aniq tuzatish choralarini ko‘rsatuvchi javob berish, nafaqat sharh muallifiga, balki potentsial kelajakdagi mehmonlarga ham mehmonxonaning mijozlar muammolariga jiddiy yondashishini ko‘rsatadi, va TQM

tamoyillarining mijozlar bilan ochiq muloqot qilish jihatining amaliy tatbiqi hisoblanadi. Ijobiy sharhlarga ham javob berish tavsiya etiladi, chunki bu mehmonxonaning faol va e’tiborli ekanligini namoyish etadi, bu jihat onlayn reytinglar kontekstida yanada batafsil ko‘rib chiqiladi.

SEO va OTA o‘rtasidagi strategik muvozanat zamonaviy turizm marketingining muhim strategik masalasi hisoblanadi. OTA platformalariga haddan tashqari bog‘liqlik komissiya xarajatlarini oshiradi va mehmonxonaning o‘z mijozlar bazasi va bevosita munosabatlarini rivojlantirish imkoniyatini cheklaydi, kuchli SEO va o‘z veb-sayti orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishlarni rivojlantirish esa uzoq muddatda past komissiya xarajati va yuqori mijozlar sodiqligini ta’minlaydi, biroq bu boshlang‘ich bosqichda sezilarli vaqt va investitsiyani talab qiladi va OTA platformalarining keng auditoriya qamrovidan mahrum qiladi. Shu sababli professional turizm marketing strategiyasi, odatda, ikkala kanalni parallel ravishda rivojlantirishga qaratiladi, OTA platformalari yangi mijozlarni jalb qilish va xalqaro ko‘rinuvchanlikni ta’minlash uchun, kuchli SEO va o‘z veb-sayt esa takroriy mijozlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilishga undash va uzoq muddatli mijozlar bazasini shakllantirish uchun ishlatiladi.

O‘zbekiston turizm korxonalari uchun SEO va OTA optimallashtirish alohida ahamiyat kasb etadi, chunki mamlakat nisbatan yangi va tez rivojlanayotgan yo‘nalish sifatida, xalqaro qidiruv natijalarida va OTA platformalarida ko‘rinuvchanlikni oshirish orqali o‘zining o‘sib borayotgan turizm salohiyatini xalqaro auditoriyaga yetkazish imkoniyatiga ega. Ko‘p tilli veb-kontent (o‘zbek, rus, ingliz va boshqa xalqaro tillarda) yaratish, shuningdek mahalliy o‘ziga xos qidiruv so‘rovlarini (“Buxoro sayohati”, “Samarqand mehmonxonalari”) hisobga olgan holda kalit so‘zlar strategiyasini ishlab chiqish, mamlakat turizm subyektlari uchun raqamli ko‘rinuvchanlikni oshirishning amaliy va nisbatan past xarajatli yo‘li hisoblanadi.

Strukturaviy ma’lumotlar razmetkasi (Schema markup) — veb-sahifaga qidiruv tizimlariga sahifa mazmunini (mehmonxona haqida, uning narxi, reytingi, manzili) aniqroq tushunishga yordam beruvchi maxsus kod qo‘shish amaliyoti zamonaviy texnik SEO ning muhim, ammo ko‘pincha e’tiborga olinmaydigan jihati hisoblanadi. To‘g‘ri joylashtirilgan Schema razmetkasi qidiruv natijalarida “boyitilgan qismchalar” (rich snippets) — reyting yulduzchalari, narx diapazoni, mavjudlik holati kabi qo‘shimcha vizual elementlarni ko‘rsatish imkonini beradi, bu oddiy matn natijasiga nisbatan qidiruvchining e’tiborini

koʻproq tortadi va bosish darajasini (click-through rate) sezilarli darajada oshiradi.

Mijozning turizm mahsulotini bron qilishgacha boʻlgan yoʻli koʻpincha bir nechta turli kanal orqali (dastlab SMM orqali tanishish, keyin Google orqali qidiruv, soʻngra OTA platformasida narxlarni solishtirish, nihoyat rasmiy saytda bron qilish) amalga oshiriladi, va “koʻp kanalli hissa” (multichannel attribution) muammosini keltirib chiqaradi, qaysi kanal aynan yakuniy bron qilish qaroriga qanday ulush qoʻshganini aniq ajratish qiyin boʻladi. Zamonaviy analitika vositalari turli hissani taqsimlash modellaridan (masalan, birinchi bosishga yoki oxirgi bosishga toʻliq hissa berish, yoki barcha kanallarga teng taqsimlash) foydalanadi, bu Data Analytics tamoyillarining raqamli marketing samaradorligini baholashdagi yana bir amaliy qoʻllanilishi hisoblanadi, u marketing byudjetini turli kanallar oʻrtasida qanday taqsimlash kerakligi haqidagi qarorlarni asoslashga xizmat qiladi.

SEO va OTA platformalari zamonaviy turizm marketingining ikki oʻzaro toʻldiruvchi distributsiya va koʻrinuvchanlik kanali boʻlib, ular birgalikda turizm korxonasining raqamli muhitdagi umumiy topilish qobiliyatini shakllantiradi. Ushbu ikki kanalni SMM va kontent marketing strategiyalari bilan uygʻunlashtirgan holda boshqarish, keyingi paragraflarda koʻrib chiqiladigan brending va mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirishning zaruriy raqamli asosini tashkil etadi.

13.3. Brending va pozitsiyalash, mijoz yoʻli (Customer Journey) tahlili, CRM tizimlari

Brend — korxona yoki manzilning nomi, vizual identifikatsiyasi va xizmat sifatidan tashqari, mijozlar ongida shakllangan yaxlit assotsiatsiyalar va his-tuygʻular majmui turizm va mehmondoʻstlik sohasida raqobatchilardan farqlanishning eng barqaror va taqlid qilish qiyin boʻlgan vositasi hisoblanadi, bu mavzu transport va mehmonxona brendlari misolida allaqachon koʻrib chiqilgan edi. Brendni shakllantirish jarayoni brend identifikatsiyasi (nom, logotip, ranglar, ovoz ohangi) va brend pozitsiyalash (bozordagi raqobatchilarga nisbatan egallanadigan aniq va farqlanuvchan oʻrin) kabi ikki asosiy tarkibiy qismdan iborat boʻlib, ularning har biri oʻziga xos strategik vazifani bajaradi.

Brend - bu bir sotuvchining tovar yoki xizmatini boshqa sotuvchilarnikidan ajratib turuvchi har qanday nom, atama, dizayn, belgi yoki boshqa element. Brendlar biznes, marketing va reklamada

tavsiflangan narsa uchun brend kapitali sifatida qiymat yaratish va saqlash uchun ishlatiladi, bu brend mijozlari, egalari va aktsiyadorlariga foyda keltiradi. Ba'zida tovar nomlari umumiy yoki do‘kon brendlaridan ajralib turadi.

Zamonaviy davrda brending mijozlar ongida doimiy taassurot qoldirish maqsadida raqobatchilardan firma yoki mahsulotni aniqlashga yordam beradigan marketing va kommunikatsiya taktikasi va vositalaridan menejerning foydalanishini o‘z ichiga oladi. Brendning asboblar qutisi o‘ziga xoslik, shaxsiyat, mahsulot dizayni va brend aloqasi kabi muhim komponentlarni o‘z ichiga oladi.[82]

Pozitsiyalash (positioning) — brendning maqsadli auditoriya ongida raqobatchilarga nisbatan aniq, farqlanuvchan va qadrli o‘rin egallashini ta'minlash strategiyasi odatda pozitsiyalash xaritasi vositasida vizual tarzda tahlil qilinadi, unda brendlar ikki muhim mezon (masalan, narx darajasi va xizmat farqlanishi) bo‘yicha ikki o‘lchamli maydonda joylashtiriladi. Bunday xarita korxonaga o‘z bozordagi "bo‘sh joyni" hali boshqa raqobatchilar tomonidan to‘liq egallanmagan pozitsiyani aniqlash va shu pozitsiyaga aniq yo‘naltirilgan brend strategiyasini shakllantirish imkonini beradi. Muvaffaqiyatli pozitsiyalash, odatda, ***noyob sotish taklifi*** (Unique Selling Proposition, USP) brendni raqobatchilardan ajratib turuvchi, mijoz uchun aniq va qadrli bitta asosiy ustunlik atrofida quriladi, bu USP haddan tashqari umumiy emas, balki aniq va isbotlanishi mumkin bo‘lishi kerak (masalan, shahar markazidagi yagona tarixiy karvonsaroy binosidagi mehmonxona).

Manzil brendlashtirish (destination branding) — butun bir shahar, mintaqa yoki mamlakatni yagona brend sifatida pozitsiyalash korxona brendlashtirishdan farqli o‘ziga xos murakkablikka ega, chunki manzil brendi ko‘plab turli manfaatdor tomonlar (davlat organlari, xususiy korxonalar, mahalliy aholi) manfaatlarini muvofiqlashtirishni talab qiladi va u yagona markaziy boshqaruv ostida bo‘lmagan holda shakllanadi. Bu masala O‘zbekistonning Buyuk Ipak yo‘li merosiga asoslangan milliy brend strategiyasining va milliy turizm targ‘iboti kampaniyalarining nazariy asosini tashkil etadi, u keyingi paragrafda xalqaro bozorda reklama qilish strategiyalari kontekstida yanada batafsil ko‘rib chiqiladi.

Mijoz yo‘li (Customer Journey) tahlili — potentsial mehmonning sayohat g‘oyasi tug‘ilishidan tortib, sayohatdan keyingi fikr-mulohaza bosqichigacha bo‘lgan barcha bosqichlar va "kontakt nuqtalari"ni tizimli tarzda xaritalash usuli zamonaviy marketing va mijozlar tajribasini

82 https://mpost.io/uz/glossary/brand/

boshqarishning markaziy analitik vositasi hisoblanadi (13.3-rasm). Mijoz yo‘li odatda besh asosiy bosqichga bo‘linadi:

ilhomlanish (inspiration) — potentsial sayyoh hali aniq manzilni tanlamagan, ijtimoiy tarmoqlar va boshqa manbalardan sayohat g‘oyalarini to‘playdigan bosqich;

tadqiqot va rejalashtirish (research and planning) —SEO, kontent va OTA platformalari orqali aniq variantlarni solishtirish bosqichi;

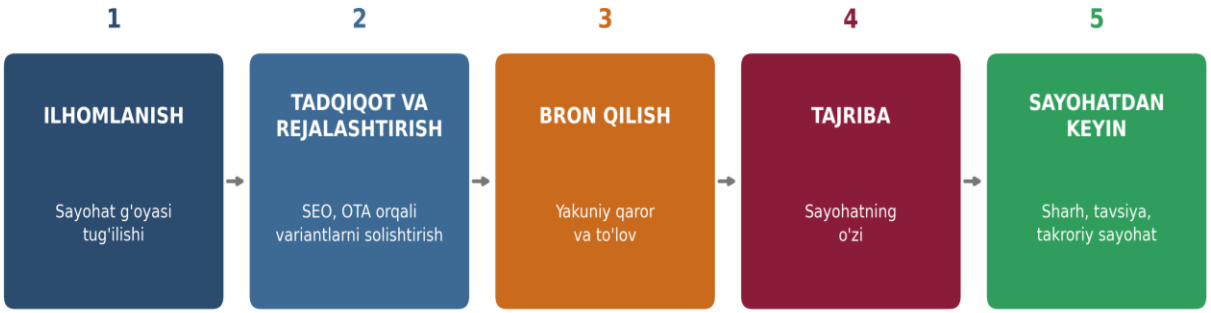
bron qilish (booking) — yakuniy qaror va to‘lov amalga oshiriladigan bosqich;

tajriba (experience) — sayohatning o‘zi, mehmonxona, transport va boshqa xizmatlar bilan bevosita muloqot bosqichi;

sayohatdan keyingi bosqich (post-trip) — sharh qoldirish, ijtimoiy tarmoqlarda tajribani bo‘lishish va, muvaffaqiyatli bo‘lsa, takroriy sayohat yoki tavsiya berish bosqichi.

Har bir bosqichda mijoz turizm korxonasi bilan turli kontakt nuqtalari (touchpoints) orqali o‘zaro aloqada bo‘ladi, bular veb-sayt, ijtimoiy tarmoq sahifasi, qo‘ng‘iroq markazi, mehmonxona resepshni, xona, restoran xodimi va hokazo. Bu kontakt nuqtalaridan ba’zilari “haqiqat lahzalari” (moments of truth) deb ataladi. Bular mijozning umumiy taassurotiga g‘oyat kuchli ta’sir ko‘rsatadigan, ko‘pincha hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lgan nuqtalar (masalan, mehmonxonaga birinchi kirish lahzasi yoki muammo yuzaga kelganda uni hal qilish tezligi). Mijoz yo‘lini xaritalash orqali korxona rahbariyati aynan qaysi kontakt nuqtalari eng ko‘p ta’sirga ega ekanligini aniqlab, cheklangan resurslarni shu nuqtalarni yaxshilashga ustuvor tarzda yo‘naltirishi mumkin, bu TQM tamoyillarining mijozlar tajribasi xaritalashdagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi.

Mijoz yo‘lining chiziqli emas, balki ko‘pincha “chalkash” xususiyatga ega ekanligini tushunish zamonaviy marketingning muhim tamoyili hisoblanadi. Mijoz turli bosqichlar orasida bir necha marta oldinga-orqaga o‘tishi, bir nechta kanal va qurilmalar orqali (masalan, telefon orqali ilhomlanib, kompyuterda tadqiqot qilib, yana telefon orqali bron qilib) harakat qilishi mumkin. Bu murakkablik ko‘p kanalli hissa taqsimoti muammosining bevosita sababi bo‘lib, u zamonaviy marketing tahlilining nima uchun ko‘p qirrali va integratsiyalashgan yondashuvni talab qilishini tushuntiradi.



13.3-rasm. Mijoz yo‘lining besh bosqichi.

Brend shaxsiyati (brand personality) konsepsiyasi — brendga inson xarakteriga xos xususiyatlarni (samimiy, hashamatli, sarguzashtli, ishonchli) berish orqali mijozlar bilan hissiy bog‘liqlik yaratish strategiyasi turizm brendlarini shakllantirishning muhim psixologik vositasi hisoblanadi. Xalqaro marketing amaliyotida keng qo‘llaniladigan “brend arxetiplari” nazariyasiga ko‘ra, har bir brend odatda o‘ziga xos umumbashariy arxetiplardan biriga (masalan, “sarguzashtchi”— ekstremal va faol turizm brendlari uchun, “dono” — madaniy-ta’limiy turizm brendlari uchun, yoki “mehribon g‘amxo‘r” — oilaviy dam olish kurortlari uchun) yaqinlashadi. Bu brend kommunikatsiyasining barcha kanallarda (veb-sayt matnidan tortib, xodimlarning muloqot uslubigacha) izchil hissiy ohangga ega bo‘lishini ta’minlashga yordam beradi.

13.3-jadval

Mijoz yo‘li bosqichlari, kontakt nuqtalari va CRM vazifalari

Bosqich	Asosiy kontakt nuqtalari	Marketing vositasi	CRM vazifasi
Ilhomlanish	Instagram, TikTok, influencerlar	SMM, kontent marketing	Qiziqish signalini qayd etish
Tadqiqot	Qidiruv tizimi, OTA, blog	SEO, metaqidiruv	Segmentatsiya
Bron qilish	Veb-sayt, qo‘ng‘iroq markazi	CRO, narxlash	Profil yaratish
Tajriba	Resepshn, xona, xizmat	TQM, xizmat standarti	Afzalliklarni qayd etish
Sayohatdan keyin	Sharh platformalari, email	Sodiqlik dasturi	RFM tahlili, qayta murojaat

Brend pozitsiyalashning amaliy ifodasi — pozitsiyalash bayonoti (positioning statement) odatda qat’iy tuzilmaga ega qisqa formula orqali shakllantiriladi: “[Maqsadli auditoriya] uchun [brend] — bu [tovar toifasi], u [asosiy farqlanish] ni taqdim etadi, chunki [dalil/asoslash]”. Bunday tuzilmalashgan yondashuv brend strategiyasini mavhum shiordan aniq va tekshiriladigan strategik hujjatga aylantiradi, u butun tashkilot marketing, xizmat ko‘rsatish, hatto xodimlarni yollash siyosati uchun yagona yo‘l-yo‘riq vazifasini bajaradi. Pozitsiyalash bayonoti, odatda, mijozlarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘rsatilmaydi, u ichki strategik hujjat bo‘lib, undan kelib chiqadigan marketing shiorlari va xabarlar tashqi kommunikatsiyada qo‘llaniladi.

Mijoz yo‘lini xaritalash metodologik jarayoni, odatda, mavjud mijozlar bilan chuqur intervyu o‘tkazish, veb-sayt analitikasi va CRM ma’lumotlarini tahlil qilishdan boshlanadi, so‘ngra yig‘ilgan ma’lumotlar asosida “mijoz personasi” (customer persona) tipik mijozning umumlashtirilgan, ammo aniq portreti yaratiladi va uning nomidan butun sayohat jarayoni bosqichma-bosqich vizual xarita shaklida tasvirlanadi. Har bir bosqichda mijozning maqsadlari, savollari, hissiy holati (masalan, hayajon, noaniqlik, mamnunlik) va potentsial “og‘riq nuqtalari” (mijozni norozi qiladigan yoki jarayonni murakkablashtiradigan holatlar) alohida qayd etiladi, bu korxonaga nafaqat kontakt nuqtalarini, balki mijozning ichki hissiy tajribasini ham tushunish imkonini beradi.

Sayohatdan keyingi bosqichning strategik ahamiyati ko‘pincha yetarlicha baholanmaydi, garchi u kelgusi mijozlar oqimini shakllantirishda hal qiluvchi rol o‘ynasa-da. Mamnun mehmonning ijobiy sharh qoldirishi, ijtimoiy tarmoqlarda tajribasini bo‘lishishi (UGC) yoki do‘stlariga tavsiya berishi bularning barchasi “mijoz tarafdorligi”(customer advocacy) deb ataluvchi hodisaning ko‘rinishlari bo‘lib, ular yangi mijozlarni jalb qilishning eng ishonchli va arzon usuli hisoblanadi, chunki og‘izdan-og‘izga (word-of-mouth) tavsiya har qanday pullik reklamadan ko‘ra yuqori ishonch darajasiga ega. Shu sababli professional mijoz yo‘li strategiyasi sayohatning tugashi bilan emas, balki mehmon bilan uzoq muddatli munosabatni davom ettirish — minnatdorlik xati, keyingi sayohat uchun maxsus taklif, tug‘ilgan kun tabrigi orqali yakunlanadi.

Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimlari (Customer Relationship Management, CRM) — mijoz haqidagi barcha ma’lumotlarni (shaxsiy ma’lumotlar, sayohat tarixi, afzalliklar, muloqot tarixi) yagona markazlashtirilgan bazada to‘plash va tizimlashtirish uchun

mo‘ljallangan dasturiy ta’minot mijoz yo‘lini amaliy boshqarishning texnik infratuzilmasi hisoblanadi. CRM tizimining asosiy funksiyasi har bir mijozning “yagona ko‘rinishi”ni yaratish, bunda turli kontakt nuqtalari orqali (veb-sayt, ijtimoiy tarmoq, telefon, bevosita tashrif) to‘plangan barcha ma’lumotlar bitta profilda birlashtiriladi, bu esa korxonaga mijoz bilan izchil va shaxsiylashtirilgan munosabat o‘rnatish imkonini beradi.

CRM tizimlarining amaliy qo‘llanilishi bir necha yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Segmentatsiya mijozlar bazasini turli mezonlar (sayohat maqsadi, xarajat darajasi, sodiqlik darajasi) bo‘yicha guruhlarga ajratish orqali har bir segmentga moslashtirilgan marketing xabarini yuborish imkonini beradi, bu revenue management segmentatsiyasining marketing sohasidagi amaliy davomi hisoblanadi. Shaxsiylashtirish mijozning oldingi afzalliklari (masalan, sevimli xona turi yoki oziq-ovqat cheklovi) asosida individual takliflar va kommunikatsiya shakllantirish imkonini beradi, bu milliy mehmondo‘stlik falsafasining texnologik vositalar orqali kuchaytirilishi bilan bevosita bog‘liq. Sodiqlik dasturlarini boshqarish mil to‘plash va toifalar tizimini avtomatik kuzatib borish va boshqarish imkonini beradi.

Zamonaviy CRM tizimlari alohida dastur sifatida emas, balki mehmonxonaning boshqa asosiy tizimlari — PMS (Property Management System), CRS (Central Reservation System) va RMS va BI tizimlari bilan chuqur integratsiyalashgan holda ishlaydi. Bunday integratsiya orqali, masalan, mehmonning bron qilish tarixi (PMS dan), narxlash tendensiyalari (RMS dan) va marketing kanalidagi xatti-harakati (CRM dan) birlashtirilib, yaxlit va ko‘p qirrali mijoz tasviri shakllantiriladi, bu ma’lumotlarni turli manbalardan birlashtirish tamoyilining marketing va mijozlar bilan munosabat sohasidagi eng to‘liq amaliy ko‘rinishi hisoblanadi.

CRM tizimlarida shaxsiy ma’lumotlarni to‘plash va qayta ishlash bilan bog‘liq maxfiylik masalasi zamonaviy raqamli marketingning muhim etik va huquqiy jihati hisoblanadi. Xalqaro amaliyotda (masalan, Yevropa Ittifoqining GDPR qonunchiligi) mijozlardan shaxsiy ma’lumotlarni to‘plashdan oldin aniq va tushunarli rozilik olish, ma’lumotlardan foydalanish maqsadini oshkor qilish hamda mijozga o‘z ma’lumotlarini o‘chirish yoki tuzatishni talab qilish huquqini berish majburiy talab hisoblanadi. Turizm korxonalari uchun bunday shaffoflik nafaqat huquqiy talabga rioya qilish, balki mijozlar ishonchini shakllantirishning ham muhim omili hisoblanadi, chunki shaxsiy

ma’lumotlar bilan mas’uliyatsiz munosabatda bo‘lish obro‘-e’tibor riskining jiddiy manbaiga aylanishi mumkin.

Mijozlar bazasini segmentatsiya qilishning miqdoriy usullaridan biri — ***RFM tahlili*** (Recency, Frequency, Monetary — so‘nggi xarid, xarid chastotasi, xarid summasi) CRM tizimlarida keng qo‘llaniladi, u mijozlarni uch o‘lchov bo‘yicha baholab, ularni aniq segmentlarga (masalan, eng qadrli sodiq mijozlar, risk ostidagi mijozlar, ya’ni uzoq vaqt qaytmagan, avval faol bo‘lgan mijozlar, yoki yangi mijozlar) ajratadi. Har bir segment uchun alohida marketing strategiyasi qo‘llaniladi, masalan, “risk ostidagi” segmentga maxsus qaytarish taklifi yuborilsa, “eng qadrli” segmentga eksklyuziv imtiyozlar va shaxsiy e’tibor ko‘rsatiladi, bu yondashuv mijozlar segmentatsiyasi tamoyilining CRM sohasidagi miqdoriy va sistematik amalga oshirilishi hisoblanadi.

O‘zbekiston turizm va mehmonxona sohasida CRM tizimlarining joriy etilishi, xuddi BI tizimlari kabi, xalqaro brendlar orqali tezroq sur’atda amalga oshirilmoqda, ular o‘zlarining global mijozlar bazasi va sodiqlik dasturi infratuzilmasini mahalliy filiallariga ham tarqatadi. Mustaqil mahalliy turizm korxonalari uchun esa, hatto murakkab va qimmat CRM tizimlarini joriy etish hali ustuvor bo‘lmasa-da, mijozlar haqidagi asosiy ma’lumotlarni tizimli ravishda yig‘ib borishning o‘zi, hatto oddiy elektron jadval yoki bepul boshlang‘ich CRM platformalari yordamida bo‘lsa ham mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni mustahkamlash va takroriy murojaatlar sonini oshirishning amaliy va arzon birinchi qadami hisoblanadi.

Brending va pozitsiyalash korxonaning raqobatchilardan strategik farqlanishini ta’minlasa, mijoz yo‘li tahlili va CRM tizimlari ushbu brend va’dasini har bir aniq kontakt nuqtasida izchil va shaxsiylashtirilgan tarzda amalga oshirishning amaliy vositalarini taqdim etadi. Ushbu uch elementning uyg‘unlashuvi aniq brend pozitsiyasi, chuqur mijoz yo‘li tushunchasi va kuchli texnologik CRM infratuzilmasi zamonaviy turizm va mehmondo‘stlik korxonalarining uzoq muddatli mijozlar sodiqligini va raqobatbardoshligini ta’minlashning zaruriy strategik asosini tashkil etadi.

13.4. O‘zbekiston Respublikasi turizm salohiyatini xalqaro bozorda reklama qilish strategiyalari

Milliy darajada turizm salohiyatini xalqaro bozorda targ‘ib qilish raqamli marketing, brending va mijoz yo‘li tamoyillarining butun mamlakat miqyosidagi eng yuqori strategik darajadagi qo‘llanilishi

bo‘lib, u davlat organlari, diplomatik vakolatxonalar, xususiy turizm subyektlari va xalqaro media o‘rtasidagi muvofiqlashtirilgan sa’y-harakatlarni talab qiladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 15-maydagi PF-87-son Farmoni va 2025-yil noyabr oyidagi PQ-348-son Qarori orqali institutsional jihatdan mustahkamlangan milliy turizm targ‘ibot strategiyasi, 2026-yilga qadar mamlakatga 12 million xorijiy sayyohni jalb qilishni maqsad qilib qo‘ygan, bu ko‘rsatkich 2025-yildagi qariyb 11,7 million tashrifdan yanada yuqori bo‘lib, mamlakatning dunyodagi eng tez rivojlanayotgan turizm yo‘nalishlaridan biri sifatidagi mavqeini yanada mustahkamlashga xizmat qiladi.

Milliy turizm targ‘ibotining strategik asosini ustuvor bozorlarni aniq belgilash tashkil etadi (13.4-jadval). Yangi marketing strategiyasi doirasida AQSH, Fors ko‘rfazi davlatlari, Hindiston, Xitoy va Skandinaviya mamlakatlari faol sayohat qiluvchi aholiga ega ustuvor bozorlar sifatida belgilangan, bu diversifikatsiya tamoyilining milliy turizm siyosati darajasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi, bitta yoki bir nechta an’anaviy bozorga (masalan, faqat qo‘shni Markaziy Osiyo davlatlariga) haddan tashqari bog‘liqlikning oldini olish orqali, turli mintaqalardan kelayotgan turistlar oqimining barqarorligini ta’minlash. Har bir ustuvor bozor uchun alohida, mahalliy madaniy xususiyatlar va sayohat afzalliklarini hisobga oluvchi moslashtirilgan marketing yondashuvi ishlab chiqilishi rejalashtirilgan, bu mijoz segmentatsiyasi va shaxsiylashtirish tamoyillarining milliy darajadagi kengaytirilgan qo‘llanilishi hisoblanadi.

Xalqaro turizm ko‘rgazmalari va turizm yarmarkalari (masalan, Berlindagi ITB, Londondagi World Travel Market) milliy turizm targ‘ibotining an’anaviy, ammo hamon samarali vositasi bo‘lib, ular davlat turizm boshqarmasi va xususiy turizm subyektlariga xalqaro turoperatorlar, media vakillari va potentsial hamkorlar bilan bevosita muloqot o‘rnatish imkonini beradi. Bunday tadbirlarda milliy pavilon tashkil etish, milliy taomlar va madaniy dasturlarni namoyish etish gastronomik va madaniy brendlashtirish tamoyillarining amaliy qo‘llanilishi bo‘lib, mamlakat brendini jonli va bevosita tarzda tanishtirish imkonini beradi va faqat raqamli kanallar orqali erishib bo‘lmaydigan shaxsiy ishonch va hamkorlik munosabatlarini shakllantirishga xizmat qiladi.

13.4-jadval

Milliy turizm targ‘ibotining ustuvor xalqaro bozorlari

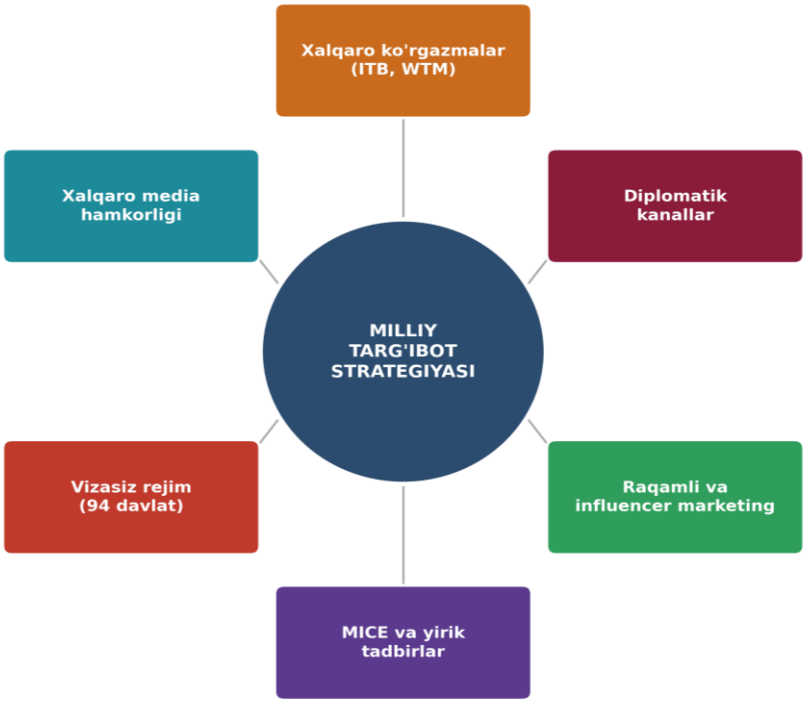
Ustuvor bozor	Xususiyati	Targ‘ibot ta’kidi
AQSH	Uzoq masofali, yuqori xarajatli sayyoh	Noyob tarixiy-madaniy tajriba
Fors ko‘rfazi davlatlari	Musulmon mehmondo‘stligiga sezgir	Halol standartlar, qulaylik
Hindiston	O‘sib borayotgan o‘rta sinf	Qulay parvoz, madaniy yaqinlik
Xitoy	Yirik hajmli guruh turizmi	Ipak yo‘li tarixiy bog‘liqligi
Skandinaviya	Ekologik va sifatga yo‘naltirilgan	Barqarorlik, autentiklik

Diplomatik vakolatxonalar va elchixonalarning turizm targ‘ibotidagi roli tobora kengaymoqda, ular nafaqat rasmiy davlatlararo munosabatlarni, balki madaniy va turistik diplomatiyani ham amalga oshiradi mahalliy media bilan hamkorlik, madaniy tadbirlar tashkil etish va potentsial investorlar hamda turoperatorlar bilan aloqalarni muvofiqlashtirish orqali. Bu yondashuv milliy aviakompaniyaning “uchar elchi” konsepsiyasiga o‘xshash mantiqqa ega diplomatik vakolatxona ham, o‘z navbatida, mamlakatning “erdagi elchisi” sifatida uzoq muddatli ishonch va tanilishni shakllantirishga xizmat qiladi.

Fikr yetakchilari (opinion leaders) va yirik xalqaro media resurslari bilan hamkorlik zamonaviy milliy turizm targ‘ibotining tobora ortib borayotgan yo‘nalishi hisoblanadi, bu influencer marketing tamoyillarining milliy brend darajasidagi qo‘llanilishi hisoblanadi. Xalqaro nufuzli nashrlar (masalan, Belgiyaning Travel Tomorrow nashri) tomonidan O‘zbekistonning turizm yutuqlari haqida chop etilgan mustaqil sharhlar va tahliliy maqolalar, pullik reklamaga nisbatan yuqori ishonchlilik darajasiga ega bo‘lib, ular mamlakatning xalqaro obro‘-e’tiborini shakllantirishning qimmatli, ammo to‘g‘ridan-to‘g‘ri nazorat qilib bo‘lmaydigan vositasi hisoblanadi, shu sababli davlat turizm tashkilotlari xalqaro jurnalistlar va tahlilchilar bilan proaktiv media-munosabatlar strategiyasini yuritishga alohida e’tibor qaratadi.

Raqamli kanallar orqali xalqaro targ‘ibot milliy strategiyaning zamonaviy va tezkor rivojlanayotgan qismi hisoblanadi, u SMM, kontent

marketing va SEO tamoyillarining milliy brend miqyosidagi qo‘llanilishini o‘z ichiga oladi (13.4-rasm). Rejalashtirilgan 2030-yilgacha mo‘ljallangan marketing strategiyasi doirasida turizm sohasida targetlangan (aniq auditoriyaga yo‘naltirilgan) reklama tizimini keng joriy etish va milliy turistik mahsulotlarni faol sayohat qiluvchi aholiga ega xorijiy davlatlarda ommalashtirish rejalashtirilgan, bu strategik hujjat O‘zbekiston Respublikasi Strategik rivojlanish va islohotlar agentligi, Raqamli texnologiyalar vazirligi hamda Iqtisodiyot va moliya vazirligi hamkorligida ishlab chiqilmoqda, bu milliy turizm targ‘ibotining endi bitta idora emas, balki bir necha davlat organi o‘rtasidagi muvofiqlashtirilgan strategik yo‘nalish sifatida institutsionallashayotganini ko‘rsatadi.



13.4-rasm. Milliy turizm targ‘iboti strategiyasining asosiy vositalari.

Yirik xalqaro biznes-tadbirlar va konferensiyalarni (MICE turizm) jalb qilish milliy targ‘ibot strategiyasining yana bir muhim yo‘nalishi hisoblanadi, chunki bunday tadbirlar nafaqat to‘g‘ridan-to‘g‘ri iqtisodiy samara (QQS qaytarish dasturi orqali rag‘batlantiriladigan), balki bilvosita targ‘ibot samarasini ham beradi, tadbir ishtirokchilari, odatda, o‘z tarmoqlari va ijtimoiy tarmoqlari orqali mamlakat haqida ijobiy taassurotlarni tarqatadi, bu ularni bilvosita mamlakat brendining elchilariga aylantiradi. Samarqandda o‘tkazilgan YuNESKO Bosh konferensiyasining 43-sessiyasi kabi yirik xalqaro tadbirlar, 190 dan ortiq

mamlakatdan uch mingdan ortiq delegatni jamlagan holda, aynan shunday bilvosita targʻibot samarasining yorqin namunasi hisoblanadi.

Vizasiz rejimning kengaytirilishi milliy targʻibot strategiyasining eng samarali “sukut boʻyicha” (default) vositalaridan biri hisoblanadi, chunki u sayohatni rejalashtirish jarayonidagi eng katta toʻsiqlardan birini murakkab va vaqt talab qiluvchi viza olish protsedurasini bartaraf etadi. Vizasiz yoki elektron viza rejimiga ega davlatlar soni 94 taga yetganligi mamlakatning qulaylik boʻyicha raqobatbardoshligini sezilarli darajada oshiradi va chiqilgan raqobatbardosh narxlash tamoyiliga oʻxshash mantiqqa ega, bu yerda “narx” pul emas, balki sayohatni rejalashtirish uchun zarur boʻlgan vaqt va ma’muriy kuch-quvvat hisoblanadi, uni kamaytirish esa toʻgʻridan-toʻgʻri talabni oshiradi.

Mintaqaviy raqobat kontekstida Oʻzbekistonning targʻibot strategiyasi nafaqat mustaqil, balki Markaziy Osiyo va Buyuk Ipak yoʻli geografik-madaniy makonining boshqa davlatlari bilan hamkorlikda ham amalga oshirilishi mumkin, bu “mintaqaviy hamkorlikdagi brendlashtirish” (co-branding) strategiyasi deb ham yuritiladi. Bunday hamkorlik, masalan, qoʻshni davlatlar bilan birgalikda “Buyuk Ipak yoʻli” mintaqaviy turistik marshrutini xalqaro bozorda targʻib qilish orqali, alohida mamlakat oʻz yagona kuch-quvvati bilan erisha olmaydigan miqyosdagi xalqaro e’tiborni jalb qilish imkonini beradi, chunki xorijiy, ayniqsa uzoq masofadagi (masalan, AQSH yoki Skandinaviya) turistlar koʻpincha bitta mamlakatga emas, balki butun mintaqaga sayohatni rejalashtiradi.

Oʻzbekistonning targʻibot strategiyasidagi asosiy hikoya chizigʻi—qadimiy Buyuk Ipak yoʻli merosi bilan zamonaviy, tez rivojlanayotgan va ochiq mamlakat obrazining uygʻunlashuvi xalqaro auditoriya uchun ayniqsa jozibador kontrast yaratadi, chunki u nafaqat tarixiy-madaniy sayohat, balki “kashfiyot” va “hozirgi zamon voqealariga bevosita guvoh boʻlish” hissini ham beradi. Bunday narrativ strategiyasi, xalqaro nashrlarning Oʻzbekistonni “dunyodagi eng tez rivojlanayotgan turizm yoʻnalishlaridan biri” sifatida tavsiflashida ham aks etadi, bu esa milliy brend pozitsiyalashning xalqaro media orqali mustaqil tasdiqlanishining amaliy namunasi hisoblanadi.

Milliy turizm targʻiboti strategiyasining samaradorligini oʻlchash KPI tizimi orqali amalga oshiriladi — tashrif buyuruvchilar sonining ustuvor bozorlar kesimidagi dinamikasi, turizm eksporti hajmi va xalqaro media qamrovi (media reach, tahliliy maqolalar soni) kabi koʻrsatkichlar muntazam ravishda kuzatib boriladi, bu ma’lumotlarga asoslangan

boshqaruv tamoyilining milliy targ‘ibot strategiyasi darajasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi. Bunday miqdoriy monitoring, o‘z navbatida, qaysi bozorlarda va qaysi kanallarda targ‘ibot sa’y-harakatlari eng yuqori samara berayotganini aniqlash va resurslarni shunga mos ravishda qayta taqsimlash imkonini beradi.

Milliy turizm brendining uzoq muddatli qiymati korporativ brend qiymati konsepsiyasiga o‘xshash mantiqqa ega, u faqat qisqa muddatli reklama kampaniyalari orqali emas, balki har bir xorijiy mehmonning haqiqiy tajribasi orqali asta-sekin shakllanadi va mustahkamlanadi. Shu sababli milliy targ‘ibot strategiyasining muvaffaqiyati ushbu darslikning barcha oldingi mavzularida ko‘rib chiqilgan omillar — sifatli infratuzilma, professional xizmat ko‘rsatish, adolatli narxlash bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, marketing sa’y-harakatlari qanchalik kuchli bo‘lmasin, ular faqat haqiqiy sifat bilan qo‘llab-quvvatlangan taqdirdagina uzoq muddatli barqaror natija berishi mumkin. Bu tamoyil marketingning “va’da berish” funksiyasi bilan operatsion faoliyatning “va’dani bajarish” funksiyasi o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikni ta’kidlaydi, ikkalasidan birortasi yetishmasa, milliy brendning xalqaro bozordagi uzoq muddatli mavqei mustahkam bo‘la olmaydi.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonning xalqaro bozorda turizm salohiyatini reklama qilish strategiyasi ustuvor bozorlarni aniq belgilash, xalqaro ko‘rgazmalar va diplomatik kanallardan foydalanish, raqamli va influencer marketingni faol qo‘llash hamda yirik xalqaro tadbirlarni jalb qilish barcha marketing tamoyillarining milliy strategik darajadagi yaxlit sintezini ifodalaydi. 2026-yilga qadar 12 million xorijiy sayyohni jalb qilish maqsadi va 2030-yilgacha mo‘ljallangan yangi marketing strategiyasining ishlab chiqilishi, mamlakatning turizm sohasini iqtisodiy o‘sishning asosiy drayverlaridan biriga aylantirish yo‘lidagi izchil va institutsionallashgan sa’y-harakatlarini aks ettiradi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Raqamli marketingning an’anaviy marketingdan farqlarini tushuntiring.
2. Turli ijtimoiy tarmoq platformalarining turizmdagi qo‘llanilishini solishtiring.
3. Kontent voronkasining bosqichlarini tavsiflang.
4. Makro va mikro-influencerlarning afzalliklarini qiyoslang.
5. SEO ning asosiy yo‘nalishlarini sanab bering.

6. OTA platformasi tartiblash algoritmiga qanday omillar ta’sir qiladi?

7. Brend pozitsiyalash bayonotini tuzish tartibini izohlang.

8. Customer Journey bosqichlarini kontakt nuqtalari bilan birga tavsiflang.

9. CRM tizimining marketingdagi amaliy vazifalari nimalardan iborat?

10. O‘zbekiston turizm salohiyatini xalqaro bozorda targ‘ib qilish strategiyalarini baholang.

XIV BOB. BARQAROR TURIZM VA EKOLOGIK TADBIRKORLIK

Tayanch so‘z va iboralar: *Barqaror turizm; Ko‘tarish sig‘imi; ESG mezonlari; Green Globe; Greenwashing; Ekoturizm; Agroturizm; Qo‘riqxona va milliy bog‘lar turizmi; geoturizm; Safari/yovvoyi tabiat turizmi; Uglerod izi; Uglerod kompensatsiyasi; barqaror aviatsion yoqilg‘i; Korporativ ijtimoiy mas’uliyat; Ko‘ngillilik turizmi; Madaniy turizm.*

14.1. Turizm sohasida barqaror rivojlanish konsepsiyasi. ESG mezonlari

Barqaror rivojlanish konsepsiyasi 1987-yilda Birlashgan Millatlar Tashkilotining Brundtland komissiyasi hisobotida “hozirgi avlodning ehtiyojlarini, kelajak avlodlarning o‘z ehtiyojlarini qondirish imkoniyatiga putur yetkazmasdan qondirish” sifatida ta’riflangan bo‘lib, u keyinchalik turizm sohasiga ham moslashtirildi.

BMT va uning O‘zbekistondagi sheriklari “Barqaror rivojlanish maqsadlari”ga erishish ustida ish olib bormoqda. 2030 yilgacha bo‘lgan O‘zbekistonni rivojlantirish strategiyasi — Barqaror rivojlanish maqsadlarini (SDG) amalga oshirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. 2030 yilgacha bo‘lgan O‘zbekistonni rivojlanish strategiyasi — Barqaror rivojlanish maqsadlarini (SDG) amalga oshirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. O‘zbekiston 2030-yilgacha bo‘lgan davrdagi global kun tartibida qo‘yilgan vazifalarni bajarish va “Barqaror rivojlanish maqsadlari” sohasidagi 16 ta milliy maqsadga erishish uchun ko‘plab manfaatdor tomonlar ishtirokidagi sheriklikka keng qamrovli yondashuvga sodiq ekanini tasdiqladi. Barcha vazirliklarda BRM ustuvorligini ta’minlash uchun 2018-yil oktabrida hukumat 2030-yilgacha bo‘lgan davr uchun kun tartibini haqida qaror qabul qildi, ayni qaror BRMni milily strategiyalar va dasturlar bilan muvofiqlashtirish ishiga sodiqlikni tasdiqladi. Hukumat 16 ta milliy BRM, 125 ta vazifa va 206 ta ko‘rsatkichni ularni amalga oshirishni yengillashtirish uchun ma’qulladi. Barqaror rivojlanish sohasidagi maqsadlar Yer yuzida qashshoqlikka barham berish, atrof-muhit va iqlimni himoya qilish hamda dunyodagi barcha kishilar tinchlik va ravnaq topishdan bahramand bo‘lishini ta’minlash bo‘yicha global miqyosda harakat qilishga da’vatdir. BMT O‘zbekistonda amalga oshirish uchun harakat qilayotgan maqsadlar:



14.1-rasm. BMT O‘zbekistonda amalga oshirish uchun harakat qilayotgan maqsadlar.

Butunjahon turizm tashkiloti (UN Tourism) barqaror turizmni “hozirgi va kelajakdagi iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik ta’sirlarni to‘liq hisobga oluvchi, tashrif buyuruvchilar, sohaning, atrof-muhitning va mezbon jamiyatning ehtiyojlarini qondiruvchi turizm” sifatida ta’riflaydi.[83] Ushbu ta’rifning markazida uch tomonlama natija (triple bottom line) tamoyili yotadi — barqaror turizm faoliyati bir vaqtning o‘zida iqtisodiy hayotiyligini, ijtimoiy adolatliligini va ekologik barqarorligini ta’minlashi lozim, bu uchta o‘lchov bir-biriga zid emas, balki o‘zaro bog‘liq va bir-birini kuchaytiruvchi omillar sifatida qaraladi.

2030-yilgacha bo‘lgan davr uchun Barqaror rivojlanish kun tartibida ko‘zda tutilgan 8.9-vazifa “2030-yilgacha ish o‘rinlari yaratishga, mahalliy madaniyat va mahsulotlarni rivojlantirishga ko‘maklashadigan barqaror turizmni rag‘batlantirish strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirish”dan iborat. Shuningdek, barqaror turizmning ahamiyati barqaror rivojlanish sohasidagi 12.b-vazifada ham ta’kidlangan bo‘lib, u “ish o‘rinlari yaratishga, mahalliy madaniyat va mahsulotlarni rivojlantirishga ko‘maklashadigan barqaror turizmning barqaror rivojlanishga ta’sirini kuzatish vositalarini ishlab chiqish va joriy etish”ni nazarda tutadi.[84]

Barqaror turizm konsepsiyasi ommaviy turizmning salbiy oqibatlariga — ortiqcha turistlashuv (overtourism), tabiiy resurslarning

[83] https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-tourism
[84] Shu manba

tugashi, mahalliy madaniyat va jamoalarning “tovarlashuvi” javob sifatida rivojlangan. Uning asosiy tamoyillari orasida hudud ko‘tarish sig‘imi tushunchasi alohida ahamiyat kasb etadi. Bu tushuncha muayyan turistik obyekt yoki hudud sifat va ekologik holatini yomonlashtirmasdan qabul qila oladigan maksimal tashrif buyuruvchilar sonini bildiradi. Ko‘tarish sig‘imidan oshib ketish nafaqat ekologik zarar, balki tashrif buyuruvchilar tajribasining o‘zi sifatini ham pasaytiradi (tirbandlik, navbatlar), bu operatsion samaradorlik va uzoq muddatli barqarorlik o‘rtasidagi murakkab muvozanatni ko‘rsatadi. Manfaatdor tomonlarning ishtiroki— mahalliy jamoalar, davlat organlari va xususiy sektorning turizmni rejalashtirish jarayoniga jalb etilishi barqaror turizmning yana bir asosiy tamoyili bo‘lib, u davlat-xususiy sheriklik va turistik klasterlar boshqaruvi tamoyillari bilan uzviy bog‘liq.

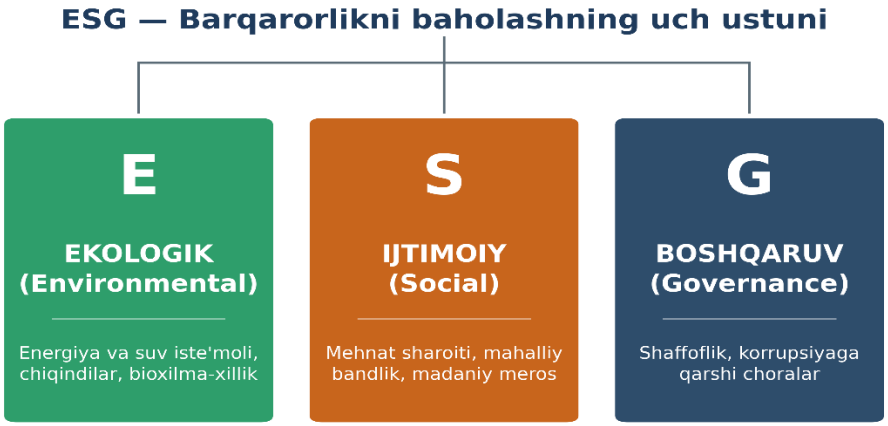
ESG mezonlari (Environmental, Social, Governance — Ekologik, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv) dastlab moliyaviy investorlar tomonidan korxonalarning nomoliyaviy riski va barqarorligini baholash uchun ishlab chiqilgan bo‘lib, so‘nggi o‘n yillikda turizm va mehmondo‘stlik sohasida ham keng qo‘llaniladigan baholash tizimiga aylandi (14.1-jadval). ***Ekologik*** mezonlar korxonaning atrof-muhitga ta’sirini energiya va suv iste’moli, chiqindilar boshqaruvi, bioxilma-xillikka ta’sir qamrab oladi. ***Ijtimoiy*** mezonlar korxonaning xodimlar, mahalliy jamoalar va mijozlar bilan munosabatlarini mehnat sharoitlari, mahalliy aholi bandligi, madaniy merosni hurmat qilish baholaydi. ***Korporativ boshqaruv*** mezonlari esa korxonaning shaffofligi, korrupsiyaga qarshi choralari va boshqaruv organlari mustaqilligi kabi institutsional jihatlarini qamrab oladi.

14.1-jadval

ESG mezonlarining turizm sohasidagi amaliy ko‘rsatkichlari

Ustun	Turizmdagi ko‘rsatkichlar	Amaliy misol
Ekologik (E)	Energiya/suv iste’moli, chiqindilar, bioxilma-xillik	Quyosh panellari, chiqindilarni saralash
Ijtimoiy (S)	Mehnat sharoiti, mahalliy bandlik, madaniy meros	Mahalliy xodimlarni yollash
Boshqaruv (G)	Shaffoflik, korrupsiyaga qarshi kurash	Mustaqil audit, ochiq hisobot

ESG va an’anaviy korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR) tushunchalari o‘rtasidagi asosiy farq shundaki, ESG o‘lchanadigan, standartlashtirilgan va tashqi auditorlar tomonidan tekshiriladigan miqdoriy ko‘rsatkichlar tizimiga asoslanadi, CSR esa ko‘proq ixtiyoriy va sifat jihatidan tavsiflanadigan tashabbuslar majmui hisoblanadi. Bu farq CSR mavzusi alohida ko‘rib chiqilganda yanada aniqroq bo‘ladi. ESG hisobotlari, odatda, Global Reporting Initiative (GRI) kabi xalqaro standartlashtirilgan ramkalar asosida tuziladi, bu ISO standartlari mantig‘iga o‘xshash tarzda, turli korxonalarning ESG natijalarini xalqaro miqyosda taqqoslash imkonini beradi.



14.2-rasm. ESG — barqarorlikni baholashning uch ustuni.

ESG mezonlarining turizm sohasidagi amaliy ahamiyati investitsiya qarorlari bilan bevosita bog‘liq holda ortib bormoqda. Xalqaro moliya institutlari va yirik investorlar tobora ko‘proq o‘z investitsiya qarorlarida ESG ko‘rsatkichlarini rasmiy mezon sifatida hisobga olmoqda, bu yuqori ESG reytingiga ega mehmonxona va turizm loyihalarining kredit resurslarini arzonroq shartlarda jalb qilish imkoniyatini oshiradi. Ushbu tendensiya investitsion loyihalarni baholash metodologiyasiga qo‘shimcha “yashil mukofot” (green premium) omilini kiritadi. Amaliyotda masalan, past ESG riskiga ega loyihalar uchun past diskontlash stavkasi yoki subsidiyalangan “yashil kredit” liniyalari shaklida namoyon bo‘lishi mumkin, va barqarorlikka investitsiya kiritishning sof moliyaviy jihatdan ham asoslanishini ko‘rsatadi.

ESG va Green Globe kabi sertifikatlash tizimlari o‘rtasidagi munosabat quyidagicha tavsiflanishi mumkin: Green Globe va shunga o‘xshash sertifikatlar, asosan, ESG ning ekologik komponentiga ixtisoslashgan tor, ammo chuqur baholash tizimi hisoblanadi, ESG esa undan kengroq, uchta ustunni (ekologik, ijtimoiy, boshqaruv) bir vaqtning o‘zida qamrab oluvchi holistik baholash ramkasi hisoblanadi. Shu sababli ko‘plab yirik mehmonxona korporatsiyalari o‘zining umumiy ESG

hisobotida Green Globe yoki boshqa ekologik sertifikatlarni “dalil” sifatida keltiradi, bu ikki tizimning bir-birini to‘ldiruvchi, raqobatlashmaydigan tabiatini ko‘rsatadi.

ESG baholashda “muhimlik”tamoyili barcha ESG ko‘rsatkichlarini bir xil darajada muhim deb hisoblash o‘rniga, muayyan sohaga eng katta moliyaviy va operatsion ta’sir ko‘rsatuvchi ko‘rsatkichlarga ustuvorlik berish turizm sohasida alohida ahamiyat kasb etadi. Masalan, mehmonxona sohasi uchun suv iste’moli va energiya samaradorligi ayniqsa muhim ekologik ko‘rsatkich hisoblanadi, chunki bu sohaning eng katta operatsion xarajat va ta’sir manbalaridan biri, aviatsiya sohasi uchun esa uglerod chiqindilari eng muhim ekologik ko‘rsatkich hisoblanadi. Muhimlik tahlili korxonaga cheklangan resurslarni eng katta samara beradigan sohalarga yo‘naltirish imkonini beradi, va TQM ning ustuvorlashtirish tamoyiliga o‘xshash mantiqqa ega.

“Yashil bo‘yash” (greenwashing) — korxonaning haqiqiy ekologik amaliyotidan ko‘ra ancha ijobiyroq ekologik obraz yaratish, ya’ni marketing va haqiqiy amaliyot o‘rtasidagi nomuvofiqlik ESG va barqaror turizm sohasidagi jiddiy risk hisoblanadi. Bunday amaliyot, aniqlangan taqdirda obro‘-e’tibor riskining ayniqsa og‘ir shakliga aylanadi, chunki ekologik ongli mijozlar segmenti firibgarlikka duchor bo‘lganini bilgach, korxonaga nisbatan ishonchni butunlay yo‘qotishi mumkin. Shu sababli mustaqil tashqi audit va sertifikatlash ESG va barqarorlik da’volarining ishonchliligini tasdiqlashning zaruriy mexanizmi hisoblanadi o‘z-o‘zini deklaratsiya qilingan barqarorlik da’volari, mustaqil tasdiqlanmagan holda, tobora ko‘proq shubha bilan qabul qilinmoqda.

Amaliyotda uch tomonlama natijaning uchta o‘lchovi — iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik har doim ham silliq uyg‘unlashib ketavermaydi, ular orasida amaliy ziddiyatlar ham yuzaga kelishi mumkin. Masalan, mahalliy jamoa uchun eng katta iqtisodiy foyda keltiruvchi yirik, yuqori sig‘imli mehmonxona qurilishi loyihasi, ayni paytda, mahalliy ekotizimga eng katta ekologik yukni ham keltirishi mumkin. Bunday holatlarda barqaror turizm rejalashtiruvchilari uch tomonlama natijaning barcha uchta o‘lchovini bir vaqtning o‘zida maksimallashtirish emas, balki ular orasidagi oqilona muvozanatni topishga intiladi, bu jarayon ko‘pincha manfaatdor tomonlarning kengaytirilgan muzokara va kelishuv jarayonini talab qiladi.

O‘zbekistonda barqaror rivojlanish tamoyillarining turizm sohasiga integratsiyasi institutsional darajada mustahkamlanib bormoqda. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi besh ustuvor yo‘nalishdan biri sifatida

“yashil” iqtisodiyotga o‘tish va suv resurslarini tejash hamda atrof-muhitni muhofaza qilishni belgilagan, bu umumiy milliy barqarorlik strategiyasi turizm sohasi uchun ham amal qiladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 18-noyabrdagi “Ekologiya va turizm sohalarida aholi talablariga tezkor javob bera oladigan boshqaruv tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-217-son Farmoni bilan ushbu ikki sohada davlat boshqaruvi tizimi qayta tashkil etildi. Farmonga muvofiq, Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o‘zgarishi vazirligi huzuridagi Turizm qo‘mitasi mustaqil O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi sifatida qayta tashkil etildi, vazirlik negizida esa Ekologiya va iqlim o‘zgarishi milliy qo‘mitasi tuzildi. Mazkur islohot turizmning iqtisodiyotning strategik tarmog‘i sifatidagi ahamiyati ortib borayotganini ko‘rsatadi: soha endi alohida vakolatli organ tomonidan boshqariladi. Shu bilan birga, turizmni rivojlantirish ekologik talablar va barqaror rivojlanish tamoyillaridan ajralgan holda emas, balki ular bilan uyg‘unlikda amalga oshirilishi lozim, zero tabiiy va madaniy resurslarni asrab-avaylash sohaning uzoq muddatli raqobatbardoshligining asosiy sharti hisoblanadi[85].

ESG hisobotlarining turli manfaatdor tomonlarga qanday taqdim etilishi ham strategik ahamiyat kasb etadi, investorlar uchun batafsil, miqdoriy va standartlashtirilgan hisobotlar zarur bo‘lsa, oddiy mijozlar uchun soddalashtirilgan, vizual va tushunarli xulosalar ko‘proq samarali bo‘ladi. Ko‘plab yirik mehmonxona korporatsiyalari o‘zining yillik ESG hisobotidan tashqari, mehmonlar uchun mo‘ljallangan “barqarorlik xulosasi” (sustainability summary) asosiy yutuqlarni oddiy tilda va vizual grafiklar orqali tushuntiruvchi qisqa hujjat ham tayyorlaydi, bu kontent marketing tamoyillarining ESG kommunikatsiyasi sohasidagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi.

Barqaror rivojlanish konsepsiyasi va ESG mezonlari zamonaviy turizm sohasining strategik boshqaruvida nazariy asos va amaliy o‘lchov vositasi sifatida bir-birini to‘ldiradi, birinchisi “nima uchun” barqarorlik muhimligini tushuntirsa, ikkinchisi “qanday qilib” uni o‘lchash va boshqarishni ko‘rsatadi. Keyingi paragraflarda ko‘rib chiqiladigan ekoturizm modellari, uglerod izi va CSR amaliyotlari, aynan shu nazariy va metodologik asosning turli amaliy ko‘rinishlari sifatida qaraladi.

[85] https://lex.uz/uz/docs/-7847353

14.2. Ekoturizm modellari va amaliyoti, uglerod izi va kompensatsiya

Ekoturizm — tabiiy hududlarga mas’uliyatli sayohat qilish bo‘lib, u atrof-muhitni asrashga, mahalliy aholi farovonligini oshirishga hamda turistlarni ekologik ta’lim va ongni oshirishga xizmat qiladi, barqaror turizm konsepsiyasining eng izchil va amaliy jihatdan rivojlangan ko‘rinishi hisoblanadi. Xalqaro Ekoturizm Jamiyati (The International Ecotourism Society, TIES) tomonidan ishlab chiqilgan ta’rifga ko‘ra, ekoturizm oddiy “tabiatga sayohat” tushunchasidan farqli o‘laroq, bir necha aniq mezonlarga javob berishi lozim: atrof-muhitga fizik va psixologik ta’sirni minimallashtirish, ekologik va madaniy ongni shakllantirish, tabiatni muhofaza qilish uchun to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy foyda keltirish, mahalliy aholi uchun iqtisodiy imkoniyatlar yaratish hamda mahalliy madaniyat va inson huquqlariga hurmat ko‘rsatish.

Ekoturizm amaliyoti bir necha aniq modellarga bo‘linadi (14.2-jadval). Jamoa asosidagi ekoturizm (community-based ecotourism) modelida mahalliy jamoalarning o‘zi turistik xizmatlarni (joylashtirish, gidlik, hunarmandchilik mahsulotlari) tashkil etadi va boshqaradi, va turizmdan olinadigan daromadning maksimal qismi to‘g‘ridan-to‘g‘ri mahalliy iqtisodiyotda qolishini ta’minlaydi, bu turistik klasterlar konsepsiyasining kichik, mahalliy miqyosdagi ko‘rinishi hisoblanadi.

14.2-jadval

Ekoturizmning asosiy amaliy modellari

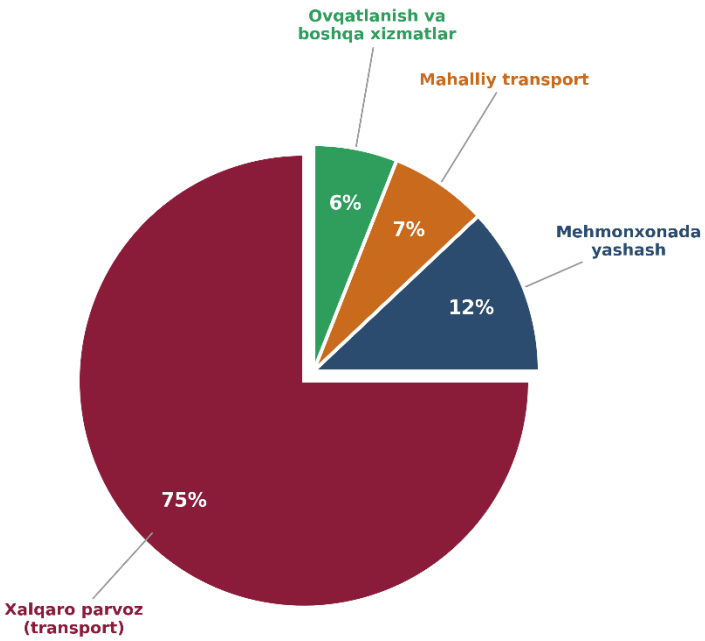
Model	Mazmuni	Namunasi
Jamoa asosidagi ekoturizm	Mahalliy jamoa xizmatlarni o‘zi boshqaradi	Qishloq mehmon uylari
Qo‘riqxona/milliy bog‘ turizmi	Nazoratli, cheklangan sig‘imli tashrif	Milliy tabiat bog‘lari
Agroturizm	Qishloq xo‘jaligi faoliyatida ishtirok	Fermer xo‘jaligiga tashrif
Geoturizm	Landshaft va geologik xususiyatlarga qaratilgan	Tog‘ va kanyon marshrutlari
Safari/yovvoyi tabiat turizmi	Nazoratli hayvonlarni kuzatish	Qo‘riqxonalardagi ekskursiyalar

Qo‘riqxona va milliy bog‘lar turizmi davlat tomonidan muhofaza qilinadigan hududlarda tartibga solingan, cheklangan sig‘imli tashriflarni tashkil etishga asoslanadi, bu yerda kirish to‘lovlari, odatda, bevosita hudud muhofazasi va boshqaruviga yo‘naltiriladi.

Agroturizm — qishloq xo‘jaligi faoliyatiga asoslangan turizm (fermer xo‘jaliklariga tashrif, hosil yig‘ish, mahalliy oziq-ovqat tayyorlash jarayonlarida ishtirok etish) hamda geoturizm — geologik va landshaft xususiyatlariga qaratilgan turizm ekoturizmning boshqa ixtisoslashgan ko‘rinishlari hisoblanadi.

O‘zbekistonda ekoturizm salohiyatini rivojlantirish milliy strategik ustuvorlik sifatida belgilangan. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi doirasida o‘rmon xo‘jaliklari, milliy tabiat bog‘lari, tog‘li va cho‘l hududlari hamda suv obyektlarining suv muhofaza zonalarida ekoturizm, tog‘ va safari turizmini joriy etish rejalashtirilgan, shu bilan birga muhofaza qilinadigan tabiiy hududlar ulushini 14,5 foizgacha kengaytirish va ularning ekoturizm yo‘nalishidagi foydalanilmayotgan salohiyatini aniqlab, safarbar qilish maqsad qilingan. Orolbo‘yi mintaqasi — dunyodagi eng yirik ekologik falokat hududlaridan biri, ekoturizm nuqtai nazaridan alohida ahamiyat kasb etadi: Orol dengizi tubida 100 ming gektar “yashil maydon” barpo etish va mintaqadagi o‘rmonzorlarni 2,1–2,3 million gektarga yetkazish rejalashtirilgan bo‘lib, bu nafaqat ekologik tiklanish, balki mintaqani “qayg‘u turizmi”(dark tourism) va ekologik ta’lim turizmi markaziga aylantirish salohiyatini ham yaratadi, chunki dunyoning boshqa hech bir joyida inson faoliyati natijasida yuzaga kelgan ekologik o‘zgarishni bunday miqyosda va yaqindan kuzatish imkoniyati mavjud emas.

Uglerod izi— muayyan faoliyat natijasida atmosferaga chiqariladigan issiqxona gazlari (asosan uglerod dioksidi) miqdorining umumlashtirilgan ko‘rsatkichi, turizm sohasining ekologik ta’sirini miqdoriy baholashning asosiy vositasi hisoblanadi (14.3-rasm). Xalqaro amaliyotda uglerod chiqindilari uch qamrov toifasiga bo‘linadi: to‘g‘ridan-to‘g‘ri chiqindilar (korxonaning o‘z transporti va yoqilg‘isidan), bilvosita energetik chiqindilar (sotib olingan elektr energiyasidan) va boshqa bilvosita chiqindilar (ta’minot zanjiri, jumladan mehmonlarning parvozlari). Turizm sohasida transport, xususan xalqaro aviaparvozlar, umumiy uglerod izining eng katta qismini (75 foizdan ortiq) tashkil etadi, bu transport brendlarining ekologik samaradorligini ekoturizm strategiyasining markaziy masalasiga aylantiradi.



14.3-rasm. Turistik sayohatning tipik uglerod izi tarkibi.

Uglerod izini kamaytirish strategiyasi ikki bosqichli yondashuvga asoslanadi: birinchi navbatda chiqindilarni bevosita kamaytirish (energiya samaradorligi, qayta tiklanadigan energiya manbalariga o‘tish, marshrutlarni optimallashtirish), so‘ngra kamaytirib bo‘lmaydigan qoldiq chiqindilarni kompensatsiya qilish (carbon offsetting). Uglerod kompensatsiyasi mexanizmi muayyan faoliyat natijasida chiqarilgan uglerod miqdoriga teng miqdordagi uglerodni boshqa joyda (o‘rmon ekish, qayta tiklanadigan energiya loyihalari, metan emissiyasini kamaytirish) yutish yoki oldini olishga moliyaviy hissa qo‘shish orqali amalga oshiriladi, bu jarayon “uglerod kreditlari” — har biri bir tonna uglerod dioksidi ekvivalentiga teng bo‘lgan sertifikatlangan birliklar savdosi orqali institutsionallashtirilgan.

O‘zbekistonda uglerod kompensatsiyasi mexanizmining amaliy namunasi sifatida Jahon bankining “iCRAFT” loyihasini keltirish mumkin, unga muvofiq mamlakat 500 ming tonna qisqartirilgan issiqxona gazi emissiyasini xalqaro bozorda sotish orqali 7,5 million AQSH dollari miqdorida mablag‘ jalb qilgan, bu esa uglerod kreditlari savdosining amaliy iqtisodiy samarasini ko‘rsatadi. Bundan tashqari, mamlakat Parij bitimi talablaridan kelib chiqib uglerod neytralligiga erishishning uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqmoqda va Milliy miqyosda belgilangan hissa (Nationally Determined Contribution, NDC) doirasida issiqxona gazlarini qisqartirish majburiyatlarini rasman e’lon qilishga tayyorgarlik ko‘rmoqda, bu esa ESG mezonlari va xalqaro

moliyaviy hisobotchilik talablarining milliy siyosat darajasidagi amaliy tatbiqi hisoblanadi.

Uglerod kompensatsiyasi mexanizmining tanqidiy jihatlari ham xalqaro ekspert doiralarida faol muhokama qilinadi. Ba’zi tanqidchilar kompensatsiya sotib olishning “axloqiy xavf” muammosini keltirib chiqarishini ta’kidlaydi, bu, kompensatsiya sotib olish orqali korxona yoki shaxs o‘zining haqiqiy chiqindilarini kamaytirish o‘rniga, shunchaki “pul to‘lab qutulish” imkoniyatiga ega bo‘lishini anglatadi. Bundan tashqari, ba’zi kompensatsiya loyihalarining haqiqiy uglerod yutish samarasini tekshirish murakkab va ba’zan shubhali bo‘lishi mumkin, bu “yashil bo‘yash” (greenwashing) riskining kompensatsiya sohasidagi maxsus ko‘rinishi hisoblanadi. Shu sababli xalqaro miqyosda tan olingan, mustaqil tekshirilgan (masalan, Gold Standard yoki Verified Carbon Standard sertifikatiga ega) kompensatsiya loyihalarini tanlash, ishonchli uglerod kompensatsiya strategiyasining zaruriy sharti hisoblanadi.

Yovvoyi tabiat va safari turizmi (wildlife/safari tourism) ekoturizmning yana bir muhim yo‘nalishi bo‘lib, u nazoratli ravishda tashkil etilgan hayvonlarni kuzatish va, ayrim hollarda, tartibga solingan ov turizmini o‘z ichiga oladi. Bunday turizm shakli, to‘g‘ri boshqarilgan taqdirda, noyob va tahdid ostidagi turlarni muhofaza qilish uchun moliyaviy resurs manbaiga aylanishi mumkin, ov litsenziyalari va kuzatish to‘lovlaridan olingan daromadning muhim qismi tabiatni muhofaza qilish dasturlariga yo‘naltiriladi, bu paradoksal tarzda “tartibga solingan foydalanish” orqali muhofaza qilishning amaliy iqtisodiy modelini yaratadi. Biroq bunday model qat’iy ilmiy asoslangan kvotalar va mustaqil monitoring tizimisiz amalga oshirilsa, aksincha, ortiqcha ekspluatatsiya va turlar sonining pasayishiga olib kelishi mumkin, shu sababli bunday turizm turlarini tashkil etish alohida ehtiyotkorlik va ilmiy asoslashni talab qiladi.

Uglerod kompensatsiya loyihalarining o‘zi ham turli toifalarga bo‘linadi, ular samaradorlik va ishonchlilik darajasi bo‘yicha farqlanadi. O‘rmon ekish va o‘rmonlarni tiklash loyihalari (masalan, Orolbo‘yidagi yashil maydon yaratish tashabbuslari) uglerodni tabiiy biologik jarayon orqali yutadi, biroq bu jarayon o‘nlab yillar davom etadi va o‘rmon yong‘ini yoki kesilishi natijasida yutilgan uglerodning qayta chiqarilishi xavfi mavjud. Qayta tiklanadigan energiya loyihalari (quyosh, shamol elektr stansiyalari) fossil yoqilg‘iga asoslangan energiya ishlab chiqarishning o‘rnini bosish orqali uglerod chiqindisining oldini oladi, bu ko‘pincha o‘rmon ekishga nisbatan tezroq va ishonchliroq natija beradi.

Metan emissiyasini qisqartirish loyihalari (chorvachilik, chiqindilar boshqaruvi sohasida) esa uglerod dioksididan ham kuchliroq issiqxona gazi hisoblangan metanni qisqartirishga qaratilgan bo‘lib, ular ko‘pincha eng yuqori qisqa muddatli iqlim samarasini beradi.

Aviatsiya sohasida uglerod izini kamaytirishning texnologik yo‘nalishlaridan biri ***barqaror aviatsion yoqilg‘i*** (Sustainable Aviation Fuel, SAF) — o‘simlik moylari, qishloq xo‘jaligi chiqindilari yoki hatto atmosferadagi uglerod asosida ishlab chiqariladigan, an’anaviy kerosinga muqobil yoqilg‘i turi hisoblanadi, u yonish jarayonida ham xuddi shunday energiya bersa-da, uning to‘liq hayotiy sikli davomidagi uglerod izi sezilarli darajada past hisoblanadi. SAF ishlab chiqarish va qo‘llash hozircha yuqori xarajat va cheklangan ishlab chiqarish quvvati bilan bog‘liq bo‘lsa-da, xalqaro aviatsiya sanoati kelgusi o‘n yilliklarda uning ulushini bosqichma-bosqich oshirishni rejalashtirmoqda, bu aviakompaniya brend strategiyalarining kelajakdagi ekologik yo‘nalishini belgilaydi.

Ekoturizm obyektlarini mustaqil sertifikatlash Green Globe tizimidan tashqari, maxsus ekoturizm sertifikatlash dasturlari (masalan, Rainforest Alliance yoki milliy ekoturizm belgilari) orqali ham amalga oshiriladi, ular muayyan hududning tabiiy-geografik xususiyatlariga moslashtirilgan, ancha tor va chuqur mezonlarni qo‘llaydi. Bunday sertifikatlar, ayniqsa ekologik ongli sayohatchilar segmenti uchun, “haqiqiy” ekoturizm bilan shunchaki “yashil” deb reklama qilingan, ammo aslida sezilarli ekologik ta’sirga ega bo‘lgan turizm o‘rtasidagi farqni ajratishning ishonchli vositasi hisoblanadi va greenwashing muammosining ekoturizm sohasidagi amaliy yechimi hisoblanadi.

Ekoturizmdan olinadigan daromadni mahalliy jamoa va muhofaza qilinadigan hudud boshqaruvi o‘rtasida taqsimlash mexanizmi ekoturizm loyihalarining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlovchi muhim omil hisoblanadi. Xalqaro amaliyotda ko‘pincha “daromad taqsimoti formulasi” oldindan aniq belgilanadi, masalan, kirish to‘lovlarining muayyan foizi to‘g‘ridan-to‘g‘ri hudud muhofazasi va ilmiy monitoring uchun, boshqa qismi esa mahalliy jamoaning ijtimoiy infratuzilmasini (maktab, tibbiy punkt, yo‘llar) rivojlantirish uchun ajratiladi. Bunday shaffof va oldindan kelishilgan taqsimot formulasi, davlat-xususiy sheriklik loyihalaridagi risk va daromad taqsimoti tamoyillariga o‘xshash tarzda, barcha manfaatdor tomonlarning uzoq muddatli hamkorlikka bo‘lgan qiziqishini saqlab qolishga xizmat qiladi, chunki mahalliy jamoa

muhofaza qilinadigan hududning saqlanishidan bevosita moliyaviy manfaatdor bo‘lib qoladi.

Iqlim o‘zgarishining o‘zi ham ekoturizm obyektlari uchun jiddiy uzoq muddatli xavf-xatar manbai hisoblanadi, bu risklarni tasniflash tizimida “tabiiy-iqlim riski” toifasiga to‘g‘ri keladi. Muzliklar erishi, cho‘l hududlarining kengayishi va o‘simlik-hayvonot dunyosi tarkibining o‘zgarishi ko‘plab ekoturizm obyektlarining o‘zi asoslangan tabiiy resursning uzoq muddatda saqlanib qolishiga tahdid solmoqda. Aynan shu sababli ekoturizm loyihalarini rejalashtirishda iqlim moslashuvi strategiyalarini masalan, muqobil marshrutlar va mavsumiy dasturlarni oldindan ishlab chiqishni hisobga olish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda, bu esa ekoturizmning o‘zi ham iqlim o‘zgarishini yumshatuvchi (uglerod kompensatsiyasi orqali), ham unga moslashuvchi ikki tomonlama strategik vazifani bajarishini ko‘rsatadi.

Ta’lim va ilmiy-tadqiqot komponenti ekoturizmning boshqa turizm shakllaridan farqlovchi yana bir muhim xususiyati hisoblanadi. Ko‘plab ekoturizm dasturlari tarkibiga mahalliy olimlar yoki ekologlar rahbarligidagi ma’ruzalar, tabiatni kuzatish jurnallari yuritish yoki hatto “fuqarolik fani” loyihalarida masalan, qushlar yoki o‘simlik turlarini hisobga olishda ishtirok etish imkoniyati kiritiladi. Bunday interaktiv ta’lim komponenti, gid-tarjimonlarning maxsus ekologik-ilmiy tayyorgarligini talab qiladi, chunki oddiy tarixiy-madaniy gidlik ko‘nikmalaridan farqli o‘laroq, ekoturizm gidligi biologiya, ekologiya va mahalliy ekotizim dinamikasi bo‘yicha chuqur mutaxassislik bilimini talab qiladi.

Ekoturizm modellari va uglerod izini boshqarish tamoyillari birgalikda turizm sohasining ekologik ta’sirini amaliy jihatdan minimallashtirish va, iloji bo‘lsa, ijobiy ekologik samaraga aylantirishning muhim strategik yo‘nalishlarini tashkil etadi. O‘zbekistonning Orolbo‘yi mintaqasidagi ekologik tiklanish loyihalari va xalqaro uglerod kreditlari bozoridagi faol ishtiroki, mamlakat turizm sohasini nafaqat iqtisodiy o‘sish, balki ekologik barqarorlikning ham drayveriga aylantirish yo‘lidagi izchil sa’y-harakatlarini aks ettiradi.

14.3. Ijtimoiy mas’uliyatli biznes, barqaror rivojlanish maqsadlari va turizm

Korporativ ijtimoiy mas’uliyat (Corporate Social Responsibility, CSR) — korxonaning qonuniy majburiyatlari va foyda olish maqsadidan tashqari, jamiyat, mahalliy jamoalar, xodimlar va atrof-muhit oldidagi

ixtiyoriy mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishi turizm va mehmondo‘stlik sohasida alohida ahamiyat kasb etadi, chunki bu soha mahalliy jamoalar bilan bevosita va kundalik aloqada bo‘ladi hamda ularning madaniy va tabiiy resurslaridan foydalanadi. CSR ning nazariy asosi Archie Carroll tomonidan ishlab chiqilgan “CSR piramidasi” modelida yaqqol ifodalangan bo‘lib, u korxona mas’uliyatini to‘rt bosqichga ajratadi (14.4-rasm):

− iqtisodiy mas’uliyat (foyda keltirish va iqtisodiy hayotiylikni ta’minlash),

− huquqiy mas’uliyat (qonunga rioya qilish),

− axloqiy mas’uliyat (qonun talab qilmasa-da, adolatli va to‘g‘ri harakat qilish)

− va filantropik mas’uliyat (jamiyat farovonligiga ixtiyoriy hissa qo‘shish).



14.4-rasm. CSR piramidasi modeli.[86]

CSR va ESG mezonlari o‘rtasidagi asosiy farq shundaki, CSR ko‘proq korxonaning jamiyatga nima berayotganini (tashqi qarash, ixtiyoriy tashabbuslar) tavsiflasa, ESG investorlar nuqtai nazaridan korxonaning nomoliyaviy riskini o‘lchaydigan standartlashtirilgan va auditga tortiladigan miqdoriy ramka hisoblanadi. Amaliyotda bu ikki tushuncha bir-birini istisno qilmaydi, aksincha kuchli CSR amaliyoti, odatda, yuqori ESG ko‘rsatkichlarida ham o‘z aksini topadi, chunki CSR tashabbuslarining aksariyati ESG ning ijtimoiy va boshqaruv ustunlariga to‘g‘ridan-to‘g‘ri hissa qo‘shadi.

[86] https://strategicmanagementinsight.com/tools/carrolls-csr-pyramid/

Turizm sohasidagi CSR amaliyotlari bir necha aniq yo‘nalishda namoyon bo‘ladi (14.3-jadval). Mahalliy iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlash — mahalliy aholini ishga yollash, mahalliy fermer va hunarmandlardan mahsulot sotib olish, mahalliy ta’minotchilar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzish turizmdan olinadigan iqtisodiy foydaning hududda qolishini ta’minlashning eng bevosita usuli hisoblanadi va u klaster ichidagi qiymat zanjiri tamoyili bilan uzviy bog‘liq. Xodimlarga munosabat yo‘nalishi adolatli ish haqi, xavfsiz mehnat sharoitlari, kasbiy o‘sish imkoniyatlari va kamsitishga yo‘l qo‘ymaslikni qamrab oladi, bu jihat kadrlar tayyorlash va malaka oshirish masalalari bilan bevosita kesishadi. Madaniy merosni muhofaza qilish yo‘nalishi tarixiy obyektlarni tiklash loyihalarini moliyalashtirish, an’anaviy hunarmandchilikni qo‘llab-quvvatlash va mahalliy madaniy amaliyotlarni hurmat qilishni o‘z ichiga oladi.

14.3-jadval

Turizm sohasidagi CSR yo‘nalishlari va ularning barqaror rivojlanish maqsadlari (SDG) bilan bog‘liqligi

CSR yo‘nalishi	Amaliy chora-tadbirlar	Bog‘liq SDG
Mahalliy iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlash	Mahalliy aholini yollash, mahalliy ta’minotchilardan xarid	1, 8-maqsadlar
Xodimlarga munosabat	Adolatli ish haqi, xavfsiz mehnat, malaka oshirish	5, 8-maqsadlar
Madaniy merosni muhofaza qilish	Tarixiy obyektlarni tiklash, hunarmandchilikni qo‘llab-quvvatlash	11-maqsad
Ekologik mas’uliyat	Resurslarni tejash, chiqindilarni kamaytirish	12, 13, 15-maqsadlar
Ijtimoiy tadbirkorlik	Zaif guruhlarni ishga jalb qilish	1, 10-maqsadlar

Ijtimoiy tadbirkorlik CSR ning yanada rivojlangan shakli bo‘lib, unda ijtimoiy yoki ekologik maqsad korxonaning qo‘shimcha faoliyati emas, balki uning asosiy biznes modelining o‘zagida turadi. Turizm sohasida bunday model, masalan, ijtimoiy jihatdan zaif guruhlarni (imkoniyati cheklangan shaxslar, uzoq qishloq aholisi, ayollar) ishga jalb qilishga yo‘naltirilgan mehmon uylari yoki restoranlar, yoki foydaning belgilangan qismini tabiatni muhofaza qilishga yo‘naltiruvchi ekoturizm

operatorlari shaklida namoyon bo‘ladi. Bunday tashkilotlarda ijtimoiy samara va moliyaviy hayotiylik bir-biriga zid emas, balki bir-birini talab qiluvchi omillar hisoblanadi, chunki tashkilot moliyaviy jihatdan barqaror bo‘lmasa, u o‘zining ijtimoiy missiyasini ham uzoq muddatda davom ettira olmaydi.

CSR faoliyatining samaradorligini o‘lchash uning eng murakkab metodologik jihatlaridan biri hisoblanadi, chunki ijtimoiy va ekologik samarani moliyaviy foyda kabi bir xil aniqlikda miqdoriy ifodalash ko‘pincha qiyin. Xalqaro amaliyotda bu maqsadda “ijtimoiy investitsiya qaytimi” (Social Return on Investment, SROI) metodologiyasi qo‘llaniladi, u ijtimoiy samarani (masalan, yaratilgan ish o‘rinlari, o‘qitilgan yoshlar soni, muhofaza qilingan gektar maydon) shartli pul ekvivalentiga aylantirib, uni sarflangan mablag‘ bilan taqqoslaydi. SROI, garchi NPV kabi qat’iy moliyaviy aniqlikka ega bo‘lmasa-da, CSR tashabbuslarini “xayriya xarajati” darajasidan “o‘lchanadigan strategik investitsiya” darajasiga ko‘tarishning muhim analitik vositasi hisoblanadi.

Mahalliy jamoalar bilan munosabatlarni boshqarish CSR ning turizm sohasidagi eng nozik va strategik jihati hisoblanadi, chunki mahalliy aholining turizmga bo‘lgan munosabati vaqt o‘tishi bilan o‘zgarib borishi mumkin. Turizm sotsiologiyasida keng tan olingan Doksining “g‘azablanish indeksi” (Irridex) modeliga ko‘ra, mahalliy aholining turizmga munosabati bosqichma-bosqich to‘rt bosqichdan o‘tadi:

- dastlabki hayajon va mehmondo‘stlik (euphoria),
- keyinchalik loqaydlik (apathy),
- so‘ngra bezovtalik (annoyance),
- va nihoyat ochiq qarshilik (antagonism).

Birinchi bosqichda mazkur hudud aholisi turizmni rivojlantirish istiqboli tufayli ***eyforiya*** (ijobiy hissiyot) holatiga tushishi mumkin. Indeksga ko‘ra, bu daraja mintaqaning turistik yo‘nalish sifatida shakllanishining ilk bosqichi bilan bog‘liq. Shu sababli, ayniqsa, hududda yangi loyihalarni moliyalashtirish rejalashtirilgan bo‘lsa, aholida hayajon va umidvorlik hissi paydo bo‘ladi. Bu bosqichda mahalliy aholi sayyohlarning o‘zi bilan kam yoki norasmiy muloqotda bo‘ladi; bu davrdagi muloqotlarning aksariyati ko‘proq taxminiy xarakterga ega bo‘lishi mumkin.

Doksi ta’sirlanish indeksining ikkinchi bosqichi — ***apatiya***. Bu hali ham ijobiy tomonga moyil bo‘lgan ancha neytral tuyg‘u va sayyohlar

bilan rasmiyroq aloqa boshlanadi. Mahalliy aholi bu sayyohlarga daromad va investitsiya manbai sifatida qaray boshlaydi.

Irrideksning uchinchi qismi ***bezovtalikka*** bag‘ishlangan — o‘zimizga ma’lumki, bu ancha salbiy hissiyotdir. Avvaliga bu g‘ashlik sezilarsiz bo‘lishi, biroq vaqt o‘tishi bilan ancha kuchliroq tuyg‘ularga aylanib borishi mumkin. Aholi o‘z hududidagi turizm sohasining salbiy jihatlarini ko‘ra boshlaydi: odamning haddan tashqari ko‘pligi, transportning tiqilinchligi, chiqindilar, mahalliy aholi ehtiyojlariga emas, balki sayyohlik tadbirlari va qulayliklariga yo‘naltirilgan sarmoyalar va hokazo.

Doksi ta’sirlanish indeksining so‘nggi bosqichi ***antagonizm***dir. Bu bosqichda vaziyat o‘zining eng yuqori nuqtasiga yetadi — aholi o‘z g‘azabini turli usullar bilan ifodalaydi, xushmuomalalik esa ikkinchi darajaga tushib, o‘rnini antagonizmga bo‘shatib beradi. Turistlar ushbu hududda yuzaga keladigan barcha muammolarning ildizi sifatida qaraladi.[87]

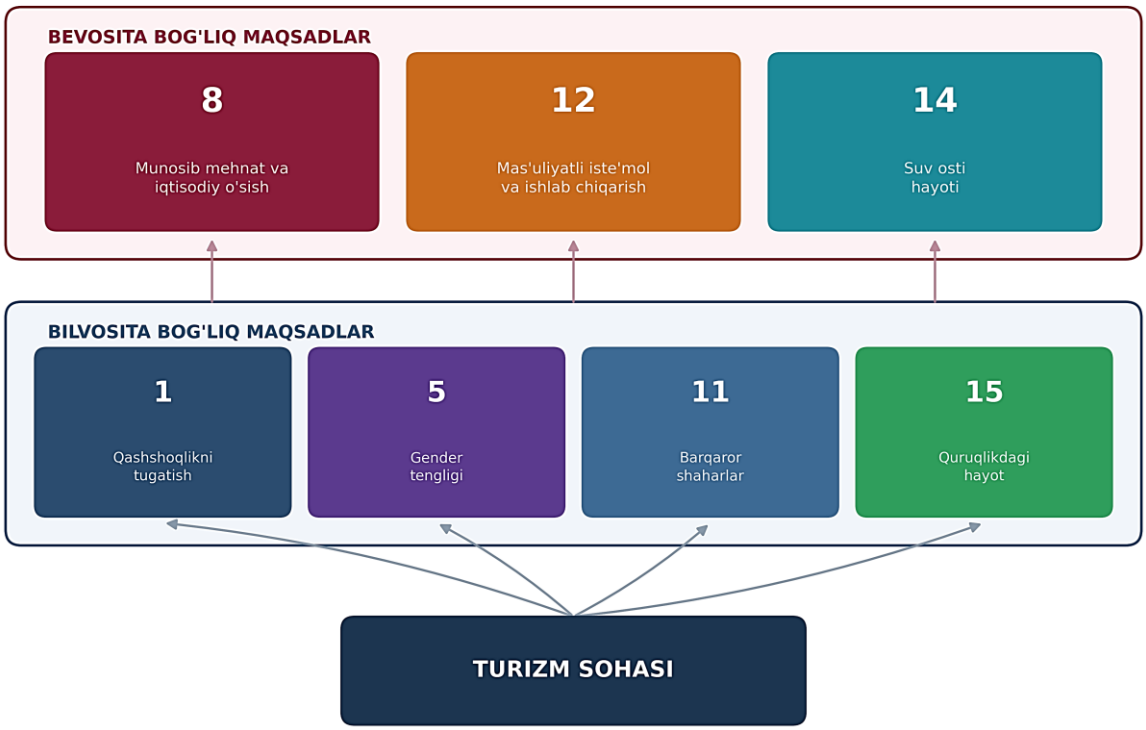
Bu evolyutsiya, odatda, turistlar sonining mahalliy hudud ko‘tarish sig‘imidan oshib ketishi va turizmdan olinadigan foydaning mahalliy aholiga adolatsiz taqsimlanishi natijasida tezlashadi, aynan shu sababli CSR va mahalliy jamoalar bilan ochiq muloqot turizm obyektining uzoq muddatli ijtimoiy barqarorligini ta’minlashning zaruriy sharti hisoblanadi.

Ko‘ngillilik turizmi (volunteer tourism) — turistlarning ta’til davomida mahalliy ijtimoiy yoki ekologik loyihalarda ko‘ngilli sifatida ishtirok etishi CSR va turizmning kesishgan sohasi bo‘lib, u so‘nggi yillarda ham keng ommalashgan, ham jiddiy tanqidga uchragan. Tanqidchilar bu amaliyotning ba’zi shakllari mahalliy jamoalarga haqiqiy foyda keltirishdan ko‘ra, ko‘proq turistning o‘z hissiy ehtiyojini qondirishga xizmat qilishini, malakasiz ko‘ngillilarning mahalliy malakali xodimlar o‘rnini egallashi mumkinligini va, ayniqsa bolalar muassasalari bilan ishlashda, jiddiy etik muammolar keltirib chiqarishini ta’kidlaydi. Shu sababli mas’uliyatli ko‘ngillilik turizmi mahalliy jamoaning haqiqiy ehtiyojidan kelib chiqishi, ko‘ngillilarning malakasiga mos vazifalarni belgilashi va uzoq muddatli, izchil hamkorlikka asoslanishi lozim — bu tamoyillar CSR ning umumiy “zarar yetkazmaslik” tamoyilining ko‘ngillilik turizmi sohasidagi aniq ifodasi hisoblanadi.

[87] https://tourismteacher.com/doxeys-irritation-index/

Barqaror rivojlanish maqsadlari (Sustainable Development Goals, SDG) — Birlashgan Millatlar Tashkiloti tomonidan 2015-yilda qabul qilingan, 2030-yilgacha mo‘ljallangan 17 ta global maqsad va 169 ta aniq vazifadan iborat universal ramka barqaror rivojlanishning xalqaro miqyosda tan olingan eng keng qamrovli institutsional asosi hisoblanadi. Ushbu maqsadlar iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik muvozanatni ta’minlash tamoyillariga asoslangan bo‘lib, ular bir-biri bilan uzviy bog‘liq va bo‘linmas yaxlitlikni tashkil etadi, bir maqsad yo‘lidagi taraqqiyot ko‘pincha boshqa maqsadlarga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi, aksincha, bir maqsadga e’tiborsizlik boshqalariga ham salbiy ta’sir qilishi mumkin.

Turizm sohasi SDG larning bir qanchasiga bevosita hissa qo‘shadi (14.5-rasm). Uchta maqsad turizm bilan eng bevosita bog‘langan deb tan olinadi:



14.5-rasm. Turizm sohasining Barqaror rivojlanish maqsadlari bilan bog‘liqligi.

8-maqsad (“Munosib mehnat va iqtisodiy o‘sish”) — turizm dunyodagi eng yirik ish o‘rinlari yaratuvchi sohalardan biri hisoblanadi;

12-maqsad (“Mas’uliyatli iste’mol va ishlab chiqarish”) — barqaror turizm amaliyotlari resurslardan oqilona foydalanishga to‘g‘ridan-to‘g‘ri xizmat qiladi;

14-maqsad (“Suv osti hayoti”) — sohil bo‘yi va dengiz turizmi ekotizimlarga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Bundan tashqari, turizm bilvosita tarzda 1-maqsad (qashshoqlikni tugatish, mahalliy bandlik orqali), 5-maqsad (gender tengligi, turizm sohasida ayollar bandligining yuqori

ulushi orqali), 11-maqsad (barqaror shaharlar va aholi punktlari, madaniy meros muhofazasi orqali) va 15-maqsad (quruqlikdagi hayot, ekoturizm va tabiatni muhofaza qilish moliyalashtirish orqali) kabi koʻplab boshqa maqsadlarga ham hissa qoʻshadi.

Shu bilan birga, turizmning SDG larga ta’siri har doim ham ijobiy boʻlavermaydi — nazoratsiz rivojlangan ommaviy turizm, aksincha, bir qator maqsadlarga zarar yetkazishi mumkin: haddan tashqari suv iste’moli 6-maqsadga (toza suv va sanitariya), uglerod chiqindilari 13-maqsadga (iqlim harakati), mahalliy madaniyatning tijoratlashuvi va koʻchmas mulk narxlarining oshishi natijasida mahalliy aholining siqib chiqarilishi esa 10-maqsadga (tengsizlikni kamaytirish) salbiy ta’sir koʻrsatishi mumkin. Aynan shu ikki tomonlama tabiat turizm sohasida SDG tamoyillarini ongli va tizimli ravishda joriy etish zaruratini keltirib chiqaradi, turizm oʻz-oʻzidan barqaror rivojlanishga xizmat qilmaydi, u faqat maqsadli boshqarilganda shunday samara beradi.

Oʻzbekistonda SDG tamoyillarini milliy siyosatga integratsiya qilish institutsional darajada tizimli tarzda amalga oshirilmoqda. Mamlakat oʻzining milliy barqaror rivojlanish maqsadlarini qabul qilib, ularning ijrosini Statistika qoʻmitasi tomonidan yuritiladigan maxsus milliy SDG statistika platformasi orqali muntazam monitoring qilib bormoqda, bu KPI va statistik monitoring tizimlarining barqaror rivojlanish sohasidagi amaliy qoʻllanilishi hisoblanadi. “Yangi Oʻzbekiston” islohotlari falsafasi ham inson, jamiyat va davlatning barqaror rivojlanishi hamda 2030-yilgacha barcha belgilangan Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishishni ta’minlash gʻoyalariga asoslangan boʻlib, hududiy rivojlanish dasturlarida ham SDG tamoyillari, jumladan turizmni rivojlantirish yoʻnalishi orqali, bosqichma-bosqich aks ettirilmoqda.

CSR va SDG tamoyillarini korxona darajasida amaliy joriy etishda “SDG xaritalash usuli keng qoʻllaniladi, bu jarayonda korxona oʻzining mavjud va rejalashtirilgan faoliyatini 17 ta maqsad bilan taqqoslab, qaysi maqsadlarga eng katta hissa qoʻshayotganini va qaysilariga salbiy ta’sir koʻrsatayotganini aniqlaydi. Bunday xaritalash “muhimlik” tamoyiliga oʻxshash tarzda, korxonaga barcha 17 maqsad boʻyicha bir vaqtning oʻzida ishlash oʻrniga, oʻz faoliyati bilan eng chuqur bogʻliq boʻlgan uch-besh maqsadga strategik e’tibor qaratish imkonini beradi, bu esa cheklangan resurslardan eng katta real samara olishni ta’minlaydi.

SDG larning 17-maqsadi turizm sohasi uchun alohida strategik ahamiyat kasb etadi, chunki barqaror turizmni rivojlantirish, oʻz tabiatiga koʻra, hech bir tomonning yakka oʻzi hal qila olmaydigan koʻp

tomonlama vazifa hisoblanadi. U davlat organlari, xususiy sektor, mahalliy jamoalar, ilmiy muassasalar va xalqaro tashkilotlarning muvofiqlashtirilgan hamkorligini talab qiladi. Bunday koʻp tomonlama sheriklik modeli davlat-xususiy sheriklik mexanizmlari va turistik klasterlar boshqaruvining barqaror rivojlanish kontekstidagi kengaytirilgan koʻrinishi hisoblanadi, unda har bir tomon oʻzining noyob resursi va kompetensiyasi bilan umumiy maqsadga hissa qoʻshadi:

davlat — huquqiy ramka va infratuzilma,

xususiy sektor — kapital va operatsion samaradorlik,

mahalliy jamoa — bilim va madaniy autentiklik,

ilmiy muassasalar — monitoring va ekspertiza.

Korporativ ijtimoiy mas'uliyat va Barqaror rivojlanish maqsadlari turizm sohasining jamiyat oldidagi mas'uliyatini ikki xil, ammo bir-birini toʻldiruvchi darajada ifodalaydi, CSR korxona darajasidagi ixtiyoriy va amaliy tashabbuslarni, SDG esa global va milliy darajadagi umumiy maqsadlar ramkasini belgilaydi. Ushbu ikki tizimning uygʻunlashuvi, keyingi paragrafda koʻrib chiqiladigan Oʻzbekistonning ekologik va madaniy turizm imkoniyatlarini nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy va ekologik jihatdan ham barqaror tarzda roʻyobga chiqarishning nazariy va amaliy asosini tashkil etadi.

14.4. Oʻzbekistonda ekologik va madaniy turizm imkoniyatlari

Oʻzbekistonning turizm salohiyati ikki asosiy ustunga tayanadi: bir tomondan, dunyo miqyosida noyob hisoblangan boy tarixiy-madaniy meros, ikkinchi tomondan esa choʻl, togʻ va suv ekotizimlarining xilma-xilligi bilan tavsiflanadigan tabiiy resurslaridir.

Madaniy meros agentligi ma'lumotlariga koʻra: ""Moddiy madaniy merosning koʻchmas mulk obyektlari milliy roʻyxatini tasdiqlash toʻgʻrisida"gi qarorga tegishli oʻzgartirish va qoʻshimchalar kiritilgach, mamlakat hududidagi moddiy madaniy meros obyektlarini muhofaza qilish tizimi takomillashtiriladi va davlat himoyasi kuchaytiriladi. Shuningdek, ayrim obyektlarning balans saqlovchilari, foydalanish huquqi hamda muhofaza hududlariga oid ma'lumotlar ham yangilandi. Bu esa madaniy meros obyektlarini asrash, ulardan oqilona foydalanish va kelajak avlodlarga yetkazish borasidagi mas'uliyatni yanada oshirishga xizmat qiladi.

Qarorga muvofiq, Madaniy meros agentligiga manfaatdor vazirlik va idoralar bilan hamkorlikda obyektlarni belgilangan tartibda davlat kadastriga kiritib borish vazifasi yuklatildi. Shu bilan birga, moddiy

madaniy meros obyektlarini xatlovdan o‘tkazish, ularning texnik holatini monitoring qilish hamda davlat muhofazasini mustahkamlash ishlari izchil davom ettiriladi.

Hujjatga muvofiq, Andijon, Buxoro, Farg‘ona, Jizzax, Navoiy, Namangan, Samarqand, Surxondaryo, Sirdaryo viloyatlari, Toshkent shahri, Toshkent viloyati hamda Qoraqalpog‘iston Respublikasida joylashgan arxeologik yodgorliklar, tarixiy va me’moriy inshootlar, monumental san’at obyektlari hamda diqqatga sazovor maskanlarning milliy ro‘yxati qayta ko‘rib chiqildi. Natijada, bir qator yangi obyektlar davlat muhofazasiga olinib, ularga madaniy meros maqomi berildi. Shu kungacha milliy ro‘yxatga kiritilgan 8 370 ta madaniy meros obyekti davlat muhofazasiga olingan edi. Yangi tasdiqlangan qarorga asosan yana 67 ta yangi obyekt ro‘yxatga qo‘shilib, muhofazadagi obyektlar soni 8 437 taga yetdi.”[88]

Nomoddiy madaniy meros O‘zbekiston turizm salohiyatining alohida, ammo ko‘pincha yetarlicha baholanmaydigan qismi hisoblanadi. Shoshmaqom, Navro‘z, Boysun madaniy muhiti, Askiya, Katta ashula, palov madaniyati va an’anasi hamda Marg‘ilon hunarmandchilik maktabining atlas va adras to‘qish texnologiyasi YuNESKOning Insoniyat nomoddiy madaniy merosining reprezentativ ro‘yxatidan joy olgan. Bunday nomoddiy meros elementlari, gastronomik turizm va milliy mehmonnavozlik an’analari bilan uyg‘unlashgan holda, turistlarga oddiy obyektlarni kuzatishdan ancha chuqurroq madaniy jarayonda bevosita ishtirok etish tajribasini taqdim etish imkonini beradi, bu mijoz tajribasini boyitishning eng samarali usullaridan biri hisoblanadi.

Madaniy turizmni rivojlantirishning zamonaviy loyihalari an’anaviy ekskursiya formatidan immersiv va texnologik boyitilgan formatlarga o‘tishni ko‘zda tutadi.

“2026−2028-yillarda Toshkent, Samarqand va Xiva shaharlarida turistlarni jalb qilish bo‘yicha bir qator loyihalar amalga oshiriladi. Xususan, Samarqandda tarixiy obyektlarni bog‘lovchi turistik marshrut tashkil etiladi, Ichan-qal’a “aqlli” muzey-shaharga, Toshkent esa mozaikalar shahriga aylantiriladi. Bu “O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi faoliyatini tashkil etish va turizm sohasini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi prezident qarorida ko‘zda tutilgan.

Hujjatga muvofiq, Madaniyat va san’atni rivojlantirish jamg‘armasiga Madaniy meros agentligi, Qo‘mita bilan birgalikda turistlarni jalb qilish bo‘yicha qo‘shimcha imkoniyatlarni ishga solish

[88] https://oyina.uz/uz/posts/33042

maqsadida 2026−2028-yillarda bir qator loyiha va chora-tadbirlarni amalga oshiradi.

Xususan, Samarqand shahridagi eng muhim tarixiy obyektlarni bog‘lovchi 6,6 km uzunlikdagi turistik marshrutni tashkil etish bo‘yicha “Samarqandning meros yo‘li” loyihasi amalga oshiriladi. Shuningdek, qarorda aytilishicha, Xiva shahridagi Ichan-qal’a majmuasi jahonda yagona bo‘lgan immersiv va “aqlli” muzey-shaharga aylantiriladi. Bunda aholining turmush tarzi, savdo va xizmat ko‘rsatish shoxobchalari va kommunikatsiya tizimi tarixiy muhit bilan uyg‘unlashtiriladi. Toshkentning esa eng ko‘p mozaikalar bor shahar sifatida jahon miqyosida e’tirof etilishiga erishish ko‘zda tutilgan. Bundan tashqari, Toshkent shahridagi modernizm yodgorliklarini YUNESKOning Umumjahon merosi ro‘yxatiga kiritish bo‘yicha materiallar taqdim etiladi.

Shuningdek, jahonga mashhur kiyim-kechak brendlari savdo-ko‘ngilochar majmualarga jalb qilinadi, shaharlar chetlarida (atroflarida) esa milliy arxitektura uslubiga asoslangan zamonaviy autlet markazlari tashkil etiladi.

Ushbu loyihalar birinchi bosqichda (2030-yilgacha) — Toshkent, Samarqand, Buxoro va Xiva shaharlarida, ikkinchi bosqichda (2030-yildan boshlab) — turistik salohiyati yuqori bo‘lgan boshqa aholi punktlarida amalga oshiriladi.” [89]

Bunday loyihalar smart-texnologiyalar konsepsiyasining madaniy meros obyektlariga tatbiq etilishini anglatadi, biroq ular tarixiy binolar va shahar qiyofasini asrash talablari bilan ehtiyotkorlik bilan muvozanatlashtirilishi lozim, bu madaniy meros mehmonxonalari standartining (O‘zMSt ISO 21620) amaliy dolzarbligini yanada oshiradi.

Ekologik turizm salohiyati nuqtai nazaridan O‘zbekiston bir necha aniq va bir-biridan tubdan farq qiluvchi tabiiy-geografik zonalarga ega. Tog‘li hududlari G‘arbiy Tyanshan va Hisor tizmalari, Chotqol, Zomin va Ugom-Chotqol milliy tabiat bog‘lari — trekking, tog‘ turizmi, qishki sport va bioxilma-xillikni kuzatish uchun imkoniyat yaratadi. Cho‘l va yarim cho‘l hududlari Qizilqum, Ustyurt platosi — safari, sahro ekspeditsiyalari va astroturizm (yulduzli osmonni kuzatish) uchun noyob sharoit taqdim etadi, chunki bunday hududlarda yorug‘lik ifloslanishi darajasi juda past bo‘lib, bu zamonaviy Yevropa va Osiyo shaharlarida deyarli imkonsiz bo‘lgan tajriba hisoblanadi. Suv obyektlari va suvni

[89] https://www.gazeta.uz/oz/2025/11/20/tourism/

muhofaza qilish zonalari, shuningdek Orolbo‘yi mintaqasi esa ekologik-ta’limiy turizmning alohida yo‘nalishini tashkil etadi.

Ziyorat (diniy) turizmi O‘zbekiston turizm salohiyatining yana bir muhim yo‘nalishi bo‘lib, u madaniy va ma’naviy jihatlarni uyg‘unlashtiradi. Imom al-Buxoriy, Bahouddin Naqshband, Ahmad al-Farg‘oniy kabi buyuk allomalar bilan bog‘liq muqaddas qadamjolar va yodgorliklar, ayniqsa musulmon dunyosidan keladigan sayyohlar uchun kuchli jozibador omil hisoblanadi. Bu yo‘nalish “Musulmon mehmondo‘stligi” (O‘z DSt 3334) standarti bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, u halol taom, namoz o‘qish uchun ajratilgan joy va boshqa diniy ehtiyojlarni qondiruvchi xizmat standartlarini belgilaydi. Bunday ixtisoslashgan standartlarning mavjudligi mamlakatning ushbu segmentdagi raqobatbardoshligini institutsional darajada mustahkamlaydi.

Etnografik va qishloq turizmi mahalliy jamoalarni turizm qiymat zanjiriga bevosita jalb qilishning eng samarali shakllaridan biri hisoblanadi va u CSR hamda jamoa asosidagi ekoturizm tamoyillarining amaliy tatbiqini ifodalaydi. Boysun madaniy muhiti, Nurota tog‘lari etagidagi qishloqlar va Farg‘ona vodiysining hunarmandchilik markazlari (Marg‘ilon, Rishton, Chust) turistlarga an’anaviy turmush tarzi, hunarmandchilik jarayonlari va mahalliy oshxona bilan bevosita tanishish imkonini beradi. Bunday turizm shakli, katta kapital investitsiya talab qilmagan holda, mahalliy oilalar uchun qo‘shimcha daromad manbaini yaratadi va, muhimi, an’anaviy hunarmandchilik va madaniy amaliyotlarni saqlab qolish uchun iqtisodiy rag‘bat beradi, ya’ni turizm bu yerda madaniy merosni “iste’mol qiluvchi” emas, balki uni saqlab qolishni moliyalashtiruvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi.

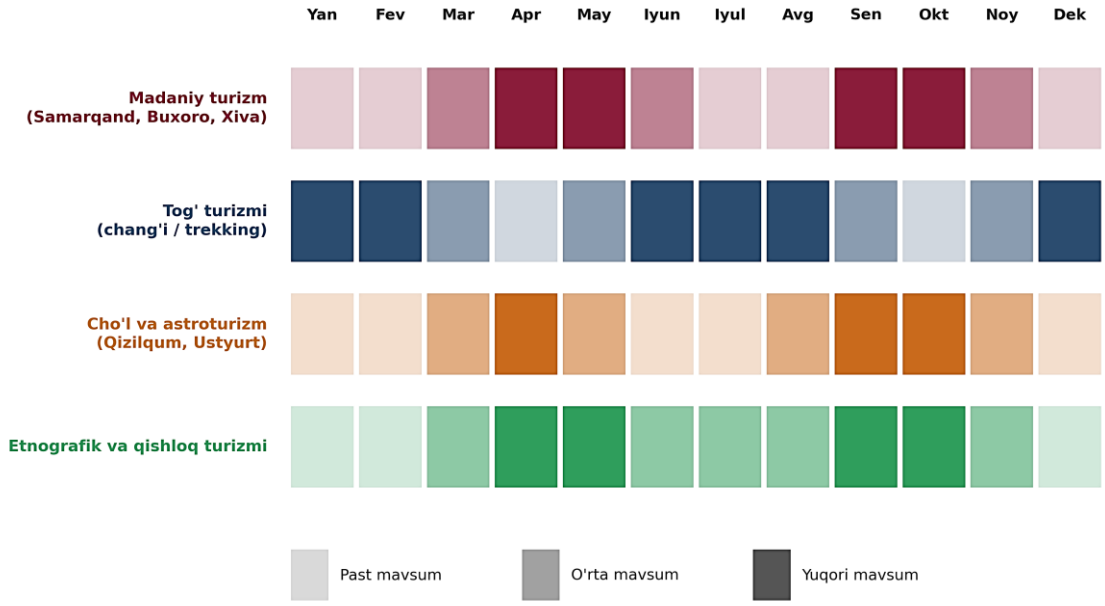
14.4-jadval

O‘zbekistonning ekologik va madaniy turizm yo‘nalishlari

Yo‘nalish	Asosiy hududlar	Resurs asosi
Madaniy turizm	Samarqand, Buxoro, Xiva, Shahrisabz	YuNESKO Umumjahon merosi obyektlari
Nomoddiy meros turizmi	Boysun, Marg‘ilon, Farg‘ona vodiysi	Shoshmaqom, atlas to‘qish, palov an’anasi
Tog‘ ekoturizmi	Chotqol, Zomin, Ugom-Chotqol	Milliy tabiat bog‘lari, bioxilma-xillik

Yo‘nalish	Asosiy hududlar	Resurs asosi
Cho‘l va astroturizm	Qizilqum, Ustyurt platosi	Sahro landshafti, past yorug‘lik ifloslanishi
Ziyorat turizmi	Samarqand, Buxoro, Termiz	Muqaddas qadamjolar, allomalar merosi
Ekologik-ta’limiy turizm	Orolbo‘yi mintaqasi	Ekologik tiklanish loyihalari

Ekologik va madaniy turizm yo‘nalishlarining o‘zaro to‘ldiruvchi mavsumiy tabiati mamlakat uchun alohida strategik afzallik yaratadi. Madaniy turizm, asosan, bahor va kuz oylarida (aprel-may, sentabr-oktabr) eng yuqori talabga ega bo‘lsa, tog‘ turizmi qishki oylarda (chang‘i sporti) va yozda (trekking, salqin havo) jozibador bo‘ladi, cho‘l va astroturizm esa aynan yozning oxiri va kuzda eng qulay sharoitga ega. Ushbu mavsumiy faktorlarning bir-birini to‘ldirishi mavsumiylik muammosini mamlakat miqyosida yumshatish imkonini beradi, turizm oqimini yil davomida nisbatan tekisroq taqsimlash orqali mehmonxona fondi va boshqa infratuzilmadan foydalanish samaradorligini oshirish mumkin, bu mavsumiy diversifikatsiya tamoyilining milliy darajadagi tabiiy ko‘rinishi hisoblanadi.



14.6-rasm. Turizm yo‘nalishlarining mavsumiy to‘ldiruvchanligi.

Buyuk Ipak yo‘li tarixiy brendi ekologik va madaniy turizmni yagona narrativ ostida birlashtirishning kuchli konseptual vositasi hisoblanadi. Tarixiy karvon yo‘llari, o‘z tabiatiga ko‘ra, ham shahar madaniy

markazlaridan, ham cho‘l va tog‘ dovonlaridan o‘tgan, shu sababli zamonaviy “Ipak yo‘li marshruti” konsepsiyasi tabiiy ravishda madaniy obyektlar va tabiiy landshaftlarni bitta yaxlit sayohat hikoyasiga birlashtirish imkonini beradi. Bunday integratsiyalashgan marshrutlar tarmoqlararo integratsiya tamoyilining amaliy ifodasi bo‘lib, ular turistning hududda qolish davomiyligini uzaytiradi va, natijada, mahalliy iqtisodiyotga tushadigan umumiy xarajat hajmini oshiradi.

Madaniy meros obyektlarini raqamli talqin qilish kengaytirilgan reallik (AR) ilovalari orqali vayronaga aylangan yodgorliklarning asl ko‘rinishini qayta tiklab ko‘rsatish, audio-gid tizimlari va interaktiv raqamli ekspozitsiyalar meros obyektlarining jismoniy holatiga ta’sir qilmasdan mehmon tajribasini sezilarli darajada boyitish imkonini beradi. Bunday texnologiyalar jonli gidning o‘rnini bosmasa-da, ayniqsa arxeologik obyektlarda bu yerda mehmon uchun faqat poydevor qoldiqlari ko‘rinadigan joyda qadimgi inshootning to‘liq ko‘rinishini tasavvur qilish qiyin bo‘ladi, tushuntirish va tasavvur qilish sifatini keskin oshiradi, shu bilan birga obyektga qo‘shimcha fizik yuklama keltirmaydi.

Shu bilan birga, mamlakat ekologik va madaniy turizm salohiyatini ro‘yobga chiqarishda bir qator amaliy muammolar va cheklovlar ham mavjud. Ekologik turizm hududlarida infratuzilma — yo‘llar, sanitariya sharoiti, sifatli joylashtirish imkoniyatlari hali ham yetarli darajada rivojlanmagan, bu xalqaro turistlar kutgan qulaylik darajasini ta’minlashni qiyinlashtiradi. Malakali ekoturizm gidlarining yetishmasligi yana bir jiddiy cheklov hisoblanadi, chunki ekologik turizm gidligi tarixiy-madaniy gidlikdan farqli o‘laroq, biologiya va ekologiya bo‘yicha maxsus tayyorgarlikni talab qiladi. Bundan tashqari, madaniy meros obyektlarida turistlar oqimining oshishi bilan bog‘liq yuklama - ko‘tarish sig‘imi muammosi ayniqsa Samarqand va Buxoroning tarixiy markazlarida sezilarli bo‘lib bormoqda va u tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarishning tizimli mexanizmlarini talab qiladi.

Ushbu muammolarni hal qilishda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlari alohida rol o‘ynashi mumkin, davlat asosiy infratuzilmani (yo‘l, elektr, suv ta’minoti) yaratsa, xususiy sektor joylashtirish va xizmat ko‘rsatish obyektlarini rivojlantirishi mumkin, mahalliy jamoalar esa mehmon uylari, gidlik va hunarmandchilik xizmatlari orqali qiymat zanjiriga qo‘shiladi. Kadrlar tayyorlash muammosini hal qilishda esa sertifikatlash tizimini ekoturizm yo‘nalishi bo‘yicha ixtisoslashtirish va oliy ta’lim muassasalari bilan hamkorlikda maxsus o‘quv dasturlarini joriy etish istiqbolli yo‘nalish hisoblanadi.

Ekologik va madaniy turizmning uzoq muddatli barqarorligini ta’minlashda tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarishning zamonaviy vositalari vaqt bo‘yicha bron qilish tizimlari, kirish kvotalari, marshrutlarni hududiy diversifikatsiya qilish va past mavsumda talabni rag‘batlantirish (mavsumiy narxlash orqali) muhim ahamiyat kasb etadi. Turistlar oqimini eng mashhur obyektlardan nisbatan kam ma’lum, ammo ahamiyati kam bo‘lmagan yo‘nalishlarga (masalan, Termiz, Nurota, Surxondaryo va Qoraqalpog‘iston obyektlariga) qayta taqsimlash, bir vaqtning o‘zida ham asosiy obyektlardagi yuklamani kamaytiradi, ham turizm daromadining hududiy jihatdan tekisroq taqsimlanishini ta’minlaydi, bu viloyatlar kesimidagi notekislik muammosini hal qilishning amaliy vositalaridan biri hisoblanadi.

O‘zbekistonning ekologik va madaniy turizm salohiyati miqdoriy jihatdan ham sifat jihatidan ham dunyo miqyosida raqobatbardosh hisoblanadi. Ushbu salohiyatni ro‘yobga chiqarishning kaliti esa uni ushbu mavzuda ko‘rib chiqilgan barqaror rivojlanish tamoyillari, ESG mezonlari, ekoturizm modellari va CSR amaliyotlari bilan uyg‘unlashtirgan holda, ya’ni bugungi iqtisodiy foydani kelajak avlodlar merosi hisobiga emas, balki uni asrab-avaylash orqali olish tamoyili asosida rivojlantirishdadir.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Barqaror turizm tushunchasining ta’rifini bering va uning tamoillarini sanang.
2. Ko‘tarish sig‘imi tushunchasining amaliy ahamiyati nimada?
3. ESG va CSR tushunchalari o‘rtasidagi farqni tushuntiring.
4. Greenwashing hodisasining oqibatlari qanday?
5. Ekoturizmning asosiy modellarini tavsiflang.
6. Turistik sayohatning uglerod izi tarkibida qaysi komponent ustunlik qiladi?
7. Uglerod kompensatsiyasi mexanizmining tanqidiy jihatlarini izohlang.
8. Turizm qaysi SDG maqsadlariga bevosita hissa qo‘shadi?
9. O‘zbekistonning ekologik va madaniy turizm salohiyatini baholang.

XV BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA PROGNOZLASH

Tayanch so‘z va iboralar: *Prognozlash; miqdoriy va sifat usullar; Ekstrapolyasiya; Korrelyatsion-regression tahlil; Delfi usuli; Determinatsiya koeffitsienti; Prognozlash ufqi; prognozlashda sun’iy intellekt; Gravitatsion model; Big Data; Nowcasting; Ssenariy tahlili; Global turizm tendensiyalari.*

15.1. Prognozlash metodlari: ekstrapolyasiya, ekspert baholash, korrelyatsion-regressiya

Prognozlash — mavjud ma’lumotlar, tendensiyalar va nazariy modellar asosida kelajakdagi hodisalar yoki ko‘rsatkichlarning ehtimoliy qiymatlarini ilmiy asoslangan tarzda aniqlash jarayoni, turizm va mehmondo‘stlik sohasining strategik boshqaruvida markaziy o‘rin egallaydi. Bu sohada prognozlashning ahamiyati alohida yuqori, chunki turizm mahsuloti “saqlanmaslik” xususiyatiga ega, sotilmagan mehmonxona xonasi yoki samolyot o‘rindig‘ining qiymati abadiy yo‘qoladi, shu sababli talabni oldindan aniq bashorat qilish resurslarni oqilona rejalashtirishning zaruriy shartiga aylanadi. Bundan tashqari, turizm infratuzilmasiga investitsiya qarorlari uzoq muddatli va katta hajmli bo‘lganligi sababli, ular ko‘p yillik prognozlarga tayanishga majbur.

Prognozlash metodlari, umumiy qabul qilingan tasnifga ko‘ra, ikki yirik guruhga bo‘linadi: ***miqdoriy*** (kvantitativ) va ***sifat*** (kvalitativ) usullar. Miqdoriy usullar tarixiy statistik ma’lumotlarning mavjudligini va o‘tmishdagi tendensiyalarning kelajakda ham ma’lum darajada davom etishini nazarda tutadi, sifat usullari esa, aksincha, tarixiy ma’lumot yetarli bo‘lmagan yoki bozorda tub strukturaviy o‘zgarishlar kutilayotgan sharoitlarda, ekspertlarning bilimi va tajribasiga tayanadi. Amaliyotda bu ikki guruh usullari bir-birini istisno qilmaydi, balki, aksincha, ko‘pincha birgalikda qo‘llaniladi. Miqdoriy model natijalari ekspert bahosi bilan tuzatiladi yoki, aksincha, ekspert gipotezalari statistik ma’lumotlar bilan tekshiriladi.

Ekstrapolyasiya — o‘tmishdagi tendensiyani kelajakka mantiqiy davom ettirish orqali prognoz qilish usuli, eng sodda va keng tarqalgan miqdoriy prognozlash metodi hisoblanadi. Uning eng oddiy shakli chiziqli trend ekstrapolyasiyasi vaqt qatorining o‘rtacha o‘sish sur’atini aniqlab, uni kelgusi davrlarga proporsional ravishda tatbiq etadi.

Murakkabroq shakllar orasida harakatlanuvchi o‘rtacha usuli — qisqa muddatli tasodifiy tebranishlarni silliqlash orqali asosiy tendensiyani ajratib olish; eksponensial silliqlash (exponential smoothing) — yaqin davrlardagi ma’lumotlarga uzoq o‘tmishdagi ma’lumotlarga nisbatan katta vazn berish; hamda mavsumiy dekompozitsiya bilan boyitilgan modellar (masalan, Holt-Winters usuli) — trend va mavsumiy komponentni alohida modellashtirish alohida ajralib turadi. So‘nggisi turizm sohasi uchun ayniqsa dolzarb hisoblanadi, chunki mavsumiylik bu sohaning eng barqaror va aniq ifodalangan xususiyatlaridan biridir.

Ekstrapolyasiya usullarining asosiy cheklovi shundaki, ular kelajakni o‘tmishning davomi sifatida qabul qiladi va strukturaviy uzilishlarni masalan, pandemiya, yangi aviayo‘nalishning ochilishi yoki viza rejimining tub o‘zgarishi kabi hodisalarni oldindan bashorat qila olmaydi. Aynan shu sababli 2020-yildagi pandemiya barcha an’anaviy ekstrapolyasion prognozlarni bir zumda yaroqsiz qilib qo‘ydi, bu krizis-menejment va ssenariylar tahlilining prognozlash tizimidagi zaruriy to‘ldiruvchi rolini yaqqol ko‘rsatdi.

Korrelyatsion-regression tahlil — prognozlanayotgan ko‘rsatkich (bog‘liq o‘zgaruvchi) bilan unga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar (mustaqil o‘zgaruvchilar) o‘rtasidagi statistik bog‘liqlikni matematik model shaklida ifodalash usuli, ekstrapolyasiyaga nisbatan ancha ilg‘or va tushuntirish qobiliyatiga ega metod hisoblanadi. Chiziqli regressiya modelining umumiy ko‘rinishi quyidagi formula bilan ifodalanadi: [90]

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \ldots + b_nX_n + \varepsilon \quad (15.1)$$

bu yerda **Y** — prognozlanayotgan ko‘rsatkich (masalan, xorijiy turistlar soni), **X** — ta’sir etuvchi omillar (masalan, manba bozorlardagi aholi daromadi, valyuta kursi, parvozlar soni, marketing xarajatlari), **b** — har bir omilning ta’sir kuchini ifodalovchi koeffitsientlar, **a** — erkin had, **ε** — model bilan tushuntirilmagan tasodifiy xato. Bunday model nafaqat prognoz beradi, balki qaysi omil natijaga qanchalik ta’sir ko‘rsatishini ham miqdoriy jihatdan aniqlash imkonini beradi, bu boshqaruv qarorlarini asoslash uchun alohida qimmatli hisoblanadi.

Regressiya modelining sifatini baholashda bir necha statistik ko‘rsatkich qo‘llaniladi. **Determinatsiya koeffitsienti** (R^2) modelning bog‘liq o‘zgaruvchidagi o‘zgarishlarning necha foizini tushuntira olishini ko‘rsatadi va u quyidagi formula bo‘yicha hisoblanadi:

[90] https://otexts.com/fpp3/dynamic.html

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum(Y_i - \bar{Y})^2} \quad (15.2)$$

Masalan, R^2 = 0,85 model o‘zgaruvchanlikning 85 foizini tushuntirishini bildiradi. Koeffitsientlarning statistik ahamiyatliligi (p-qiymat) har bir omilning ta’siri tasodifiy emas, balki haqiqiy ekanligini tekshiradi. Multikollinearlik muammosi esa mustaqil o‘zgaruvchilarning o‘zaro yuqori bog‘liqligi (masalan, aholi daromadi va iste’mol xarajatlari) natijasida koeffitsientlarning ishonchsiz bo‘lib qolishini anglatadi, bu muammoni aniqlash uchun VIF (Variance Inflation Factor) ko‘rsatkichi qo‘llaniladi.

Prognozlash ufqi — prognoz qamrab oladigan vaqt oralig‘i usul tanlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Qisqa muddatli prognozlar (bir kundan bir yilgacha) operatsion qarorlar — narxlash, xodimlarni rejalashtirish, zaxiralarni to‘ldirish uchun mo‘ljallangan bo‘lib, ular odatda yuqori aniqlikka ega bo‘ladi va asosan miqdoriy usullarga tayanadi, chunki bunday qisqa muddatda strukturaviy o‘zgarishlar ehtimoli past hisoblanadi. O‘rta muddatli prognozlar (bir yildan uch-besh yilgacha) taktik qarorlar — marketing byudjetini rejalashtirish, yangi yo‘nalishlarni ochish uchun ishlatiladi. Uzoq muddatli prognozlar (besh yildan yigirma yilgacha va undan ortiq) esa mehmonxona qurilishi kabi strategik investitsiya qarorlarini asoslash uchun zarur, ammo ularning aniqligi tabiiy ravishda past bo‘lib, ular ko‘proq ssenariylar tahlili va ekspert baholari bilan uyg‘unlashtirilgan holda qo‘llaniladi.

Vaqt qatorini tahlil qilishda uni to‘rt asosiy komponentga ajratish (dekompozitsiya) klassik metodologik yondashuv hisoblanadi: trend (uzoq muddatli o‘sish yoki pasayish yo‘nalishi), tsiklik komponent (iqtisodiy tsikllar bilan bog‘liq ko‘p yillik tebranishlar), mavsumiy komponent (yil ichidagi muntazam takrorlanuvchi tebranishlar) va tasodifiy komponent (tushuntirib bo‘lmaydigan tasodifiy og‘ishlar). Turizm sohasida bu to‘rt komponentning barchasi yaqqol namoyon bo‘ladi, masalan, mamlakatga tashrif buyuruvchilar sonining uzoq muddatli o‘sish trendi, jahon iqtisodiyoti tsikllari bilan bog‘liq tebranishlar, yozgi va bahorgi mavsumiy cho‘qqilar hamda ob-havo yoki bir martalik hodisalar bilan bog‘liq tasodifiy og‘ishlar. Bu komponentlarni alohida ajratib modellashtirish prognoz aniqligini sezilarli darajada oshiradi.

Regressiya modelining amaliy qo‘llanilishini soddalashtirilgan misolda ko‘rsatish mumkin. Faraz qilaylik, mehmonxona rahbariyati oylik band bo‘lish darajasini bashorat qilmoqchi va tahlil natijasida 3-

formulada(Mehmonxona band bo‘lish darajasining regressiya modeliga misol) keltirilgan model olindi, bu yerda $\mathbf{X_1}$ — mintaqaga kelgan turistlar soni (ming kishi), $\mathbf{X_2}$ — o‘rtacha kunlik narx (ming so‘m), $\mathbf{X_3}$ — yuqori mavsum belgisi (yuqori mavsumda 1, aks holda 0). Ushbu model, birinchidan, mintaqaga kelgan har ming qo‘shimcha turist band bo‘lish darajasini 0,8 foiz punktga oshirishini; ikkinchidan, narxning har ming so‘mga oshishi band bo‘lishni 0,15 foiz punktga kamaytirishini (narx elastikligining amaliy o‘lchovi hisoblanadi); uchinchidan, yuqori mavsumda band bo‘lish boshqa omillardan qat’i nazar 12 foiz punktga yuqori bo‘lishini ko‘rsatadi. Bunday model nafaqat prognoz beradi, balki narx o‘zgarishining band bo‘lishga ta’sirini oldindan miqdoriy baholash imkonini ham beradi, bu revenue management qarorlarini asoslashning statistik asosini tashkil etadi.

$$\text{Band bo‘lish (\%)} = 25 + 0{,}8\cdot X_1 - 0{,}15\cdot X_2 + 12\cdot X_3 \quad (15.3)$$

Ekspert baholash usullari sifat prognozlashning asosiy guruhi bo‘lib, ular tarixiy ma’lumot yetishmagan yoki kelajakda tub o‘zgarishlar kutilayotgan sharoitlarda ayniqsa qadrli hisoblanadi. **Delfi usuli** — bu guruhning eng tizimlashtirilgan va ilmiy asoslangan metodi bo‘lib, u bir necha bosqichli anonim so‘rov jarayonidan iborat. Birinchi bosqichda ekspertlar o‘z prognozlarini mustaqil ravishda taqdim etadi, so‘ngra ularga guruhning umumlashtirilgan natijalari (o‘rtacha qiymat, fikrlar tarqoqligi) anonim tarzda taqdim etiladi va o‘z bahosini qayta ko‘rib chiqish imkoniyati beriladi, bu jarayon fikrlar yetarlicha yaqinlashguncha bir necha marta takrorlanadi. Delfi usulining asosiy afzalligi anonimlik tufayli guruh ichidagi obro‘li shaxslarning bosimi va “guruhiy fikrlash” samarasi minimallashtirilishi hisoblanadi.

Boshqa ekspert baholash usullari orasida “aqliy hujum”, fokus-guruh muhokamalari, sohaviy ekspertlar paneli va o‘xshashlik bo‘yicha prognozlash masalan, yangi turistik yo‘nalishning rivojlanishini o‘xshash sharoitdagi boshqa mamlakat tajribasiga qiyoslab bashorat qilish ajralib turadi. Ekspert usullarining asosiy cheklovi ularning subyektivligi hisoblanadi, bu ekspertlarning kognitiv xatoliklariga (masalan, so‘nggi hodisalarga haddan tashqari e’tibor berish yoki o‘z prognozlariga haddan tashqari ishonch) moyilligini anglatadi, shu sababli professional amaliyotda ekspert baholari, iloji bo‘lsa, miqdoriy modellar natijalari bilan taqqoslanadi va o‘zaro tekshiriladi.[91]

[91] https://otexts.com/fpp3/judgmental.html

15.1-jadval

Prognozlash usullarining qiyosiy tavsifi

Usul	Guruhi	Qachon qo‘llaniladi	Asosiy cheklovi
Ekstrapolyasiya	Miqdoriy	Barqaror tendensiya, yetarli tarixiy ma’lumot	Strukturaviy uzilishlarni ko‘ra olmaydi
Korrelyatsion-regressiya	Miqdoriy	Ta’sir etuvchi omillar aniq bo‘lganda	Multikollinearlik, ma’lumot talabi yuqori
Delfi usuli	Sifat	Tarixiy ma’lumot yo‘q, tub o‘zgarish kutilganda	Vaqt talab, subyektivlik
O‘xshashlik bo‘yicha prognoz	Sifat	Yangi bozor yoki mahsulot uchun	Analog to‘liq mos kelmasligi mumkin

Prognozning aniqligini baholash prognozlash jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi va u bir necha standart xatolik ko‘rsatkichlari orqali amalga oshiriladi:

o‘rtacha mutlaq xatolik (MAE),

o‘rtacha kvadratik xatolik (RMSE),

o‘rtacha mutlaq foizli xatolik (MAPE).

Ularning hisoblash formulalari 4-formulada keltirilgan. Bu yerda $\mathbf{A_t}$ — haqiqiy qiymat, $\mathbf{F_t}$ — prognoz qilingan qiymat, **n** — kuzatishlar soni. MAPE turizm amaliyotida ayniqsa keng qo‘llaniladi, chunki u xatolikni foiz ko‘rinishida ifodalab, turli miqyosdagi ko‘rsatkichlar (masalan, kichik mehmonxona va yirik kurort prognozlari) aniqligini bir-biri bilan solishtirish imkonini beradi. Prognoz aniqligini muntazam ravishda o‘lchab borish va model parametrlarini shunga mos ravishda sozlash PDCA siklining prognozlash sohasidagi amaliy qo‘llanilishi hisoblanadi.[92]

92 https://otexts.com/fpp3/accuracy.html

$$\text{MAE} = \frac{1}{n}\sum_{t=1}^{n}|A_t - F_t|$$

$$\text{RMSE} = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{t=1}^{n}(A_t - F_t)^2}$$

$$\text{MAPE} = \frac{100\%}{n}\sum_{t=1}^{n}\left|\frac{A_t - F_t}{A_t}\right| \quad (15.4)$$

Ekstrapolyasiya, korrelyatsion-regression tahlil va ekspert baholash usullari turizm prognozlashning uch asosiy metodologik ustunini tashkil etadi, ularning har biri o‘ziga xos afzallik va cheklovlarga ega bo‘lib, amaliyotda ular ko‘pincha birgalikda, bir-birini to‘ldiruvchi tarzda qo‘llaniladi. Keyingi paragrafda ko‘rib chiqiladigan sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalari ushbu klassik usullarni almashtirmaydi, balki ularni yangi ma’lumot manbalari va murakkabroq modellashtirish imkoniyatlari bilan boyitib, prognoz aniqligini sifat jihatidan yangi darajaga ko‘taradi.

15.2. Turizm talabini prognozlash, prognozlashda sun’iy intellekt va Big Data

Turizm talabi muayyan davr mobaynida ma’lum bir manzilga tashrif buyurishni istovchi va bunga moliyaviy imkoniyatga ega bo‘lgan potentsial turistlar hajmi bir necha o‘lchov birligida ifodalanishi mumkin: tashrif buyuruvchilar soni, tunash kechalari soni, turistik xarajatlar hajmi yoki mehmonxona band bo‘lish darajasi. Prognozlash maqsadi uchun qaysi o‘lchov birligini tanlash muhim metodologik qaror hisoblanadi, chunki har biri turli boshqaruv vazifalariga xizmat qiladi, masalan, tashrif buyuruvchilar soni chegara va viza siyosatini rejalashtirish uchun, tunash kechalari soni mehmonxona sig‘imini rejalashtirish uchun, turistik xarajatlar hajmi esa turizm eksporti va uning iqtisodiyotdagi ulushini baholash uchun eng dolzarb hisoblanadi.

Turizm talabiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar bir necha yirik guruhga bo‘linadi:

Iqtisodiy omillar — manba bozorlardagi aholining ixtiyoriy daromadi, valyuta kurslari, manzildagi nisbiy narx darajasi va transport xarajatlari an’anaviy iqtisodiy modellarda talabning asosiy determinantlari sifatida qaraladi.

Demografik omillar — manba bozorlar aholisining soni, yosh tuzilishi va urbanizatsiya darajasi uzoq muddatli talab tendensiyalarini shakllantiradi.

Siyosiy-institutsional omillar — viza rejimi, ikki tomonlama havo qatnovi shartnomalari, siyosiy barqarorlik va xavfsizlik holati ko‘pincha talabga eng keskin va tezkor ta’sir ko‘rsatuvchi omillar hisoblanadi, bu vizasiz rejimning kengaytirilishi misolida yaqqol namoyon bo‘lgan.

Turizm talabini prognozlashning ekonometrik modellari orasida gravitatsion model alohida o‘rin egallaydi. Ushbu model, fizikadagi tortishish qonuni bilan analogiya asosida qurilgan bo‘lib, ikki mamlakat o‘rtasidagi turistik oqim ularning “massalari”ga (iqtisodiy hajmi, aholisi) to‘g‘ri proporsional va ular orasidagi “masofa”ga (geografik masofa, transport xarajati, madaniy uzoqlik) teskari proporsional ekanligini nazarda tutadi. Gravitatsion modelning umumiy ko‘rinishi 1-formulada keltirilgan. Ushbu model, ayniqsa, yangi bozorlarning salohiyatini baholashda foydali hisoblanadi, u muayyan manba bozordan kutilishi mumkin bo‘lgan “nazariy” turistik oqim hajmini hisoblab, uni haqiqiy oqim bilan solishtirish orqali “foydalanilmagan salohiyat”ni aniqlash imkonini beradi, bu ustuvor bozorlarni tanlash qarorlarini ilmiy asoslashga xizmat qiladi.[93]

$$T_{ij} = G \cdot \frac{M_i^{\alpha} \cdot M_j^{\beta}}{D_{ij}^{\gamma}} \quad (15.5)$$

Talab elastikligi tushunchasi turizm talabini prognozlashning yana bir muhim analitik vositasi hisoblanadi. Daromad bo‘yicha elastiklik (income elasticity) manba bozordagi aholi daromadi bir foizga o‘zgarganda turistik talab necha foizga o‘zgarishini ko‘rsatadi va u 2-formula bo‘yicha hisoblanadi (bu yerda **Q** — turistik talab hajmi, **Y** — daromad darajasi) — turizm, aksariyat empirik tadqiqotlarda, daromad bo‘yicha elastikligi birdan yuqori bo‘lgan "hashamat tovari" (luxury good) sifatida tavsiflanadi, ya’ni daromadning o‘sishi turistik talabni undan ham tezroq oshiradi va, aksincha, iqtisodiy inqiroz davrida turistik xarajatlar birinchilardan bo‘lib qisqartiriladi. Narx bo‘yicha elastiklik esa manzildagi narx darajasi o‘zgarishining talabga ta’sirini o‘lchaydi, bu ko‘rsatkich revenue management va narxlash strategiyalarining ilmiy asosini tashkil etadi.[94]

$$E_Y = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta Y/Y} = \frac{\partial Q}{\partial Y} \cdot \frac{Y}{Q} \quad (15.6)$$

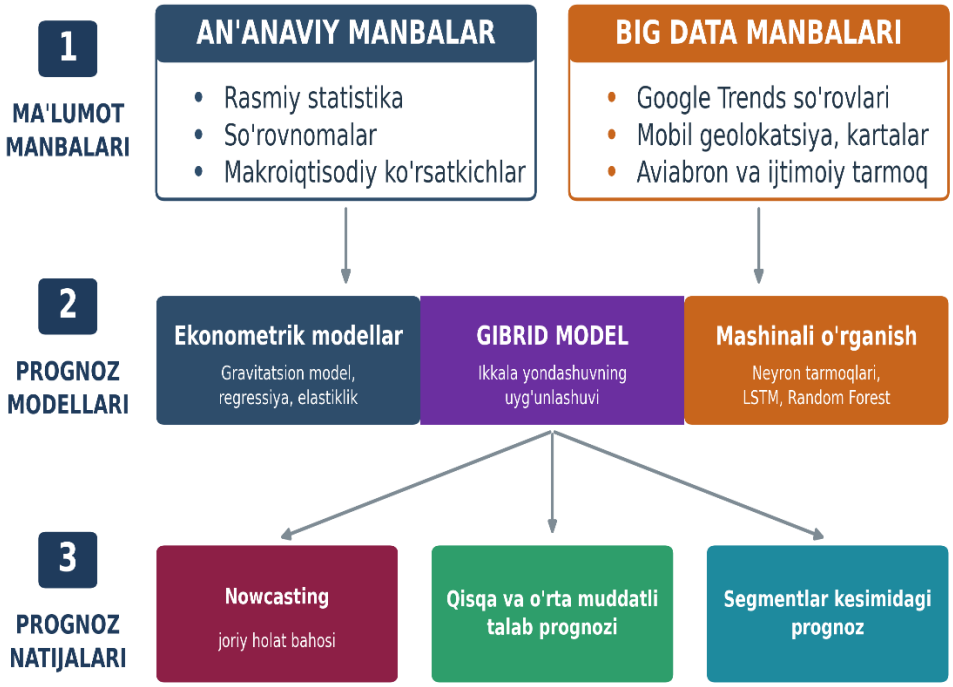
[93] Morley C., Rosselló J., Santana-Gallego M. Gravity models for tourism demand: theory and use // Annals of Tourism Research. — 2014. — Vol. 48. — P. 1–10.

[94] Song H., Witt S.F., Li G. The Advanced Econometrics of Tourism Demand. — New York: Routledge, 2009. — Ch. 2.

Sun’iy intellekt (Artificial Intelligence, AI) va mashinali o‘rganish (machine learning) texnologiyalari so‘nggi o‘n yillikda turizm talabini prognozlash metodologiyasini sifat jihatidan yangi darajaga ko‘tardi. An’anaviy ekonometrik modellardan farqli o‘laroq, mashinali o‘rganish algoritmlari oldindan belgilangan funksional shaklga (masalan, chiziqli bog‘liqlikka) tayanmaydi, balki ma’lumotlarning o‘zidan murakkab, nochiziqli va ko‘p o‘lchamli qonuniyatlarni avtomatik ravishda aniqlaydi. Turizm talabini prognozlashda sun’iy neyron tarmoqlari (artificial neural networks), qaror daraxtlari ansambllari (Random Forest, Gradient Boosting) hamda vaqt qatorlari uchun maxsus ishlab chiqilgan chuqur o‘rganish arxitekturalari, xususan LSTM (Long Short-Term Memory — uzoq-qisqa muddatli xotira) tarmoqlari tobora keng qo‘llanilmoqda. Ko‘plab qiyosiy tadqiqotlar natijalariga ko‘ra, talab dinamikasi murakkab va nochiziqli bo‘lgan holatlarda ushbu modellar an’anaviy usullarga nisbatan yuqoriroq aniqlik ko‘rsatadi, biroq ma’lumotlar qatori qisqa yoki talab barqaror bo‘lgan hollarda klassik modellar ham raqobatbardosh natija berishi mumkin.

Katta ma’lumotlar (Big Data) — hajmi, tezligi va xilma-xilligi bo‘yicha an’anaviy ma’lumotlar bazasi vositalari bilan qayta ishlab bo‘lmaydigan darajadagi ma’lumotlar massivi turizm prognozlashning yangi va tobora muhim manba bazasini tashkil etadi. An’anaviy rasmiy statistika ma’lumotlari, odatda, oylik yoki choraklik chastotada va sezilarli kechikish bilan e’lon qilinsa, Big Data manbalari real vaqt rejimida yoki kunlik chastotada mavjud bo‘ladi, bu esa prognozlarni ancha tezkor yangilash imkonini beradi. Bunday manbalar orasida qidiruv tizimlari so‘rovlari statistikasi (Google Trends), ijtimoiy tarmoqlardagi faollik va sentiment tahlili, mobil operatorlarning geolokatsiya ma’lumotlari, aviachiptalar bron qilish tizimlari ma’lumotlari, bank kartalari tranzaksiyalari va veb-saytlarga tashrif buyurish statistikasi eng keng qo‘llaniladigan turlari hisoblanadi.

Qidiruv so‘rovlari ma’lumotlarining prognozlashda qo‘llanilishi alohida e’tiborga loyiq, chunki u “yetakchi ko‘rsatkich” xususiyatiga ega potentsial turist sayohatni rejalashtirish bosqichida (mijoz yo‘lining tadqiqot bosqichi) manzil, mehmonxona va parvozlar haqida qidiruv so‘rovlarini amalga oshiradi, bu haqiqiy tashrifdan bir necha hafta yoki oy oldin sodir bo‘ladi. Shu sababli qidiruv so‘rovlari dinamikasi kelgusi turistik oqim hajmining erta signali sifatida xizmat qilishi mumkin, bu an’anaviy statistikaga tayangan prognozlarga nisbatan sezilarli vaqt afzalligini beradi.



15.1-rasm. Turizm talabini prognozlashda ma’lumot manbalari va gibrid model.

Sun’iy intellekt va Big Data ni prognozlashda qo‘llashning amaliy cheklovlari ham mavjud. *Birinchidan*, mashinali o‘rganish modellari, ayniqsa chuqur neyron tarmoqlari, ko‘pincha “qora quti” (black box) xususiyatiga ega, ular yuqori aniqlikdagi prognoz bersa-da, natijaning qanday shakllanganini, qaysi omil qanchalik ta’sir qilganini tushuntirish qiyin bo‘ladi, bu regressiya modellarining aniq tushuntirish qobiliyatidan sezilarli farq qiladi va boshqaruv qarorlarini asoslashda muammo tug‘dirishi mumkin. *Ikkinchidan*, mashinali o‘rganish modellari juda katta hajmdagi tarixiy ma’lumotlarni talab qiladi, va yangi yoki kichik bozorlar uchun ularning qo‘llanilishini cheklaydi. *Uchinchidan*, Big Data manbalarining o‘zi ham “vakillik xatoligi” (representation bias) muammosiga duchor bo‘lishi mumkin, masalan, ijtimoiy tarmoq ma’lumotlari asosan yosh va shahar aholisining xatti-harakatini aks ettiradi, bu esa barcha turistlar segmentini to‘g‘ri ifodalamasligi mumkin.

“Hozirgi holatni bashorat qilish” (nowcasting) — an’anaviy prognozlashdan farqli o‘laroq, kelajakni emas, balki hozirgi yoki juda yaqin o‘tmishdagi holatni, rasmiy statistika hali e’lon qilinmagan davr uchun baholash Big Data ning turizm sohasidagi eng amaliy qo‘llanilish yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Rasmiy turizm statistikasi, odatda, hisobot davri tugagandan so‘ng bir necha hafta yoki oy o‘tib e’lon

qilinganligi sababli, boshqaruv qarorlari koʻpincha eskirgan maʼlumotlarga tayanishga majbur boʻladi. Real vaqt rejimidagi Big Data manbalari mobil operatorlar geolokatsiyasi, kartalar tranzaksiyasi, aviabron tizimlari esa joriy oydagi turistik oqim hajmini rasmiy statistikadan ancha oldin, taxminiy tarzda baholash imkonini beradi, bu krizis sharoitida tezkor qaror qabul qilish uchun ayniqsa qimmatlidir.

Prognoz modelining ishonchliligini tekshirishda “test namunasida tekshirish” (out-of-sample validation) usuli standart amaliyot hisoblanadi, mavjud tarixiy maʼlumotlar ikki qismga boʻlinadi: model faqat birinchi (oʻquv) qismda quriladi, soʻngra uning prognozi ikkinchi (test) qismdagi haqiqiy qiymatlar bilan solishtiriladi. Bu usul modelning “oʻta moslashuvi” (overfitting) yaʼni tarixiy maʼlumotlarga haddan tashqari aniq moslashib, yangi maʼlumotlarda esa yomon natija berishi muammosini aniqlashning asosiy vositasi hisoblanadi. Vaqt qatorlari uchun bu usulning maxsus shakli “harakatlanuvchi prognoz boshlanishi boʻyicha baholash” qoʻllaniladi, unda model bir necha marta, har safar prognoz boshlanish nuqtasini bir qadam oldinga surgan holda qayta baholanadi, bu esa modelning turli sharoitlardagi barqarorligini ancha ishonchli tekshirish imkonini beradi.

Turizm talabini segmentlar kesimida alohida prognozlash umumiy jami prognozidan koʻra ancha aniq va amaliy foydali natija berishi mumkin. Manba bozorlar boʻyicha (masalan, Yevropa, Osiyo, MDH mamlakatlari), sayohat maqsadi boʻyicha (dam olish, biznes, ziyorat) yoki mavsum boʻyicha alohida modellar qurish, har bir segmentning oʻziga xos talab determinantlari va mavsumiy holatini aniqroq hisobga olish imkonini beradi. Bunday segmentlarga ajratilgan prognozlarning yigʻindisi (“pastdan yuqoriga” yondashuv) koʻpincha bevosita umumiy jami uchun tuzilgan prognozdan (“yuqoridan pastga” yondashuv) yuqori aniqlik beradi, ayniqsa segmentlarning dinamikasi bir-biridan sezilarli farq qilgan holatlarda, masalan, bir manba bozordan oqim oʻsib, boshqasidan pasayayotgan sharoitda.

Amaliyotda eng samarali yondashuv “gibrid model” hisoblanadi. Bunda anʼanaviy ekonometrik model va mashinali oʻrganish algoritmi birgalikda qoʻllaniladi, masalan, ekonometrik model asosiy tendensiya va tushuntiriladigan omillarni modellashtiradi, mashinali oʻrganish algoritmi esa qoldiq qismidagi murakkab nochiziqli holatlarni aniqlaydi. Bunday kombinatsiyalashgan yondashuv, koʻplab empirik tadqiqotlarga koʻra, har ikki usulni alohida qoʻllashga nisbatan yuqori aniqlik beradi va, muhimi,

ekonometrik komponent hisobiga tushuntirish qobiliyatini ham qisman saqlab qoladi.

O‘zbekiston sharoitida turizm talabini prognozlash uchun ma’lumotlar bazasining kengayishi “Milliy turizm yagona platformasi” tashabbusi bilan bevosita bog‘liq, u turli davlat organlaridan kelayotgan ma’lumotlarni yagona tizimga jamlashni ko‘zda tutadi. Bunday integratsiyalashgan ma’lumotlar bazasi, kelgusida elektron viza tizimi, chegara nazorati, mehmonxonalarda ro‘yxatga olish va to‘lov tizimlaridan kelayotgan ma’lumotlarni birlashtirgan holda, zamonaviy mashinali o‘rganish modellarini qo‘llash uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlar hajmi va sifatini ta’minlashga xizmat qilishi mumkin. Bu mamlakat turizm prognozlash tizimini xalqaro zamonaviy darajaga yaqinlashtirishning amaliy yo‘li hisoblanadi.

Turizm talabini prognozlash klassik ekonometrik modellardan (gravitatsion model, elastiklik tahlili) tortib zamonaviy sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalarigacha bo‘lgan keng metodologik spektrni qamrab oladi. Ushbu usullar bir-birini almashtirmaydi, balki to‘ldiradi, an’anaviy modellar tushuntirish qobiliyati va nazariy asoslanganligi bilan, zamonaviy algoritmlar esa yuqori aniqlik va real vaqt rejimidagi ma’lumotlardan foydalanish imkoniyati bilan qimmatlidir, ularning gibrid kombinatsiyasi esa hozirgi kunda eng istiqbolli amaliy yechim hisoblanadi.

15.3. Ssenariy tahlili, o‘rta va uzoq muddatli prognozlar

Ssenariy tahlili — kelajakning yagona, “eng ehtimoliy” variantini bashorat qilish o‘rniga, bir necha mantiqan izchil va bir-biridan sifat jihatidan farq qiluvchi kelajak variantlarini ishlab chiqish va ularning har biri uchun strategik javob choralarini oldindan tayyorlash metodologiyasi yuqori noaniqlik sharoitida strategik rejalashtirishning asosiy vositasi hisoblanadi. Ushbu yondashuvning an’anaviy prognozlash usullaridan tub farqi shundaki, u aniqlikka emas, balki tayyorgarlikka qaratiladi. Ssenariy tahlilining maqsadi kelajakni to‘g‘ri bashorat qilish emas, balki tashkilotni turli mumkin bo‘lgan kelajaklarga moslashuvchan qilib tayyorlashdir.[95]

Ssenariy tahlili metodologiyasi zamonaviy shaklda XX asrning 70-yillarida “Royal Dutch Shell” korporatsiyasi tomonidan strategik rejalashtirish amaliyotiga joriy etilgan bo‘lib, u kompaniyaga 1973-yilgi

[95] https://www.1cbit.ru/blog/stsenarnyy-analiz-metody-i-primery-prognozirovaniya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

neft inqirozini raqobatchilariga nisbatan ancha tayyor holda kutib olish imkonini bergani bilan mashhur bo‘ldi. Turizm sohasida bu metodologiyaning dolzarbligi 2020-yildagi pandemiya davrida yanada yaqqol namoyon bo‘ldi, an’anaviy ekstrapolyasion prognozlar bir zumda yaroqsiz bo‘lib qoldi, ssenariy asosidagi rejalashtirishga ega tashkilotlar esa vaziyatga ancha tezkor va tizimli javob bera oldi.

Ssenariylarni ishlab chiqish jarayoni bir necha izchil bosqichdan iborat (15.2-jadval). *Birinchi bosqichda* markaziy strategik savol va prognoz ufqi aniq belgilanadi (masalan, “2035-yilga qadar mamlakatga xorijiy turistlar oqimi qanday shakllanadi?”). *Ikkinchi bosqichda* kelajakka ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy harakatlantiruvchi kuchlar — demografik, texnologik, iqtisodiy, ekologik, siyosiy omillar — aniqlanadi va ular ikki mezon bo‘yicha baholanadi: ta’sir kuchi va noaniqlik darajasi. *Uchinchi bosqichda* eng yuqori ta’sir va eng yuqori noaniqlikka ega ikki omil “kritik noaniqliklar” sifatida tanlanib, ular asosida ikki o‘lchamli ssenariy matritsasi quriladi (15.2-rasm), bu matritsaning har bir kvadranti alohida ssenariyni ifodalaydi. *To‘rtinchi bosqichda* har bir ssenariy uchun batafsil, mantiqan izchil hikoya yoziladi. *Beshinchi bosqichda* har bir ssenariy uchun strategik javob choralari va “erta ogohlantirish signallari” muayyan ssenariy ro‘yobga chiqayotganini bildiruvchi kuzatiladigan ko‘rsatkichlar belgilanadi.

15.2-jadval

Ssenariylarni ishlab chiqish bosqichlari

Bosqich	Mazmuni	Amaliy natija
1	Markaziy savol va prognoz ufqini belgilash	Aniq shakllantirilgan strategik savol
2	Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash va baholash	Ta’sir/noaniqlik matritsasi
3	Kritik noaniqliklarni tanlash va matritsa qurish	Ikki o‘lchamli ssenariy matritsasi
4	Har bir ssenariy uchun hikoya yozish	3–4 ta mantiqan izchil ssenariy
5	Strategik javob choralarini ishlab chiqish	Erta ogohlantirish signallari tizimi

Turizm sohasi uchun ssenariy tahlilida eng ko‘p qo‘llaniladigan kritik noaniqliklar orasida global iqtisodiy o‘sish sur’ati, xalqaro sayohatlarga oid siyosiy-institutsional muhit (viza rejimi, chegara siyosati, geosiyosiy barqarorlik), iqlim o‘zgarishi va ekologik cheklovlar, texnologik transformatsiya (masalan, virtual reallik texnologiyalarining haqiqiy sayohatga muqobil sifatida rivojlanishi) hamda sayohatchilar qadriyatlari va afzalliklarining o‘zgarishi (barqaror turizmga talabning ortishi) ajralib turadi. Ushbu omillarning turli kombinatsiyalari asosida, masalan, “tez o‘sish va ochiq dunyo”, “sekin tiklanish va cheklovlar”, “yashil transformatsiya” hamda “raqamli o‘rinbosarlik” kabi bir-biridan tubdan farq qiluvchi ssenariylarni ishlab chiqish mumkin.

Ssenariy tahlilining amaliy qiymati “erta ogohlantirish signallari" tizimini shakllantirish orqali ayniqsa oshadi har bir ssenariy uchun uning ro‘yobga chiqayotganini erta bosqichda aniqlash imkonini beruvchi aniq, kuzatiladigan va o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar belgilanadi. Masalan, “sekin tiklanish” ssenariysi uchun bunday signallar manba bozorlardagi iste’molchi ishonchi indeksining pasayishi, xalqaro aviaqatnovlar sonining qisqarishi yoki oldindan bron qilish tezligining sekinlashishi (booking pace ko‘rsatkichi) bo‘lishi mumkin. Bunday signallarni muntazam monitoring qilish tashkilotga qaysi ssenariy ro‘yobga chiqayotganini erta aniqlab, oldindan tayyorlangan javob choralarini o‘z vaqtida faollashtirish imkonini beradi va krizis-menejmentning tayyorgarlik bosqichi bilan bevosita bog‘lanadi.



15.2-rasm. Turizm sohasi uchun ssenariy matritsasi namunasi.

Sifatli ssenariylarni ishlab chiqishda bir necha metodologik mezonga rioya qilish talab etiladi. Ssenariylar, *birinchidan,* ichki mantiqiy izchillikka ega bo‘lishi kerak, ular ichidagi barcha taxminlar bir-biriga zid bo‘lmasligi lozim. *Ikkinchidan,* ular bir-biridan sifat jihatidan sezilarli farq qilishi kerak. Agar ssenariylar faqat raqamlar bilan farqlansa (masalan, “o‘sish 3, 5 yoki 7 foiz”), bu ssenariy tahlili emas, balki oddiy sezgirlik tahlili hisoblanadi. *Uchinchidan,* har bir ssenariy ishonarli bo‘lishi, ya’ni qaror qabul qiluvchilar tomonidan real deb qabul qilinishi kerak. Haddan tashqari ekzotik ssenariylar, garchi nazariy jihatdan mumkin bo‘lsa-da, amaliy rejalashtirish uchun foydasiz bo‘lib qoladi. Nihoyat, ssenariylar soni, odatda, uchtadan to‘rttagacha bilan cheklanadi, chunki ko‘proq variantlar tahlilni murakkablashtirib, amaliy qo‘llanilishini qiyinlashtiradi.

Orqaga qarab rejalashtirish (backcasting) — ssenariy tahliliga muqobil, ammo uni to‘ldiruvchi metodologik yondashuv bo‘lib, u kelajakning matlub (normativ) holatini oldindan belgilab, so‘ngra shu holatga erishish uchun bugundan boshlab qanday qadamlar zarurligini teskari tartibda aniqlaydi. Bu yondashuv, ayniqsa, barqaror rivojlanish maqsadlari (SDG) kabi normativ maqsadlarga erishish yo‘lini rejalashtirishda samarali hisoblanadi, masalan, “2035-yilga qadar turizm sohasida uglerod neytralligiga erishish” maqsadi belgilangach, undan orqaga qarab har bir oraliq davr uchun zarur chora-tadbirlar aniqlanadi. An’anaviy prognozlash “bugundan kelajakka” yo‘nalishida ishlasa, backcasting “kelajakdan bugunga” yo‘nalishida ishlaydi, bu mavjud tendensiyalarning inertsiyasidan qutulib, tub o‘zgarishlarni rejalashtirish imkonini beradi.

“Yovvoyi kartalar” (wild cards) yoki “qora oqqushlar” (black swans) — juda past ehtimollikka ega, ammo yuz berganda oqibatlari nihoyatda katta bo‘ladigan hodisalar uzoq muddatli prognozlashning eng qiyin metodologik muammosi hisoblanadi, chunki ular, ta’rifiga ko‘ra, tarixiy ma’lumotlar asosida bashorat qilinmaydi. Potensial “qora oqqushlar”ni aniqlash yoki ularga duch kelganda chora ko‘rishga tayyorlanish uchun bir qator vositalardan foydalanish mumkin. Ssenariyli rejalashtirish mashqlari voqealar rivojining eng yaxshi va eng yomon ko‘rinishlarini o‘rganish imkonini beradi.

Taxminiy, kutilayotgan muvaffaqiyatsizlik sabablarini va uning qanday yuz berishi mumkinligini aniqlash maqsadida dastlabki tadqiqotlar o‘tkaziladi.

“Qizil jamoa” — bu rejalarning barqarorligi va hayotiyligini stress-sinovdan o‘tkazish, zaif nuqtalarni aniqlash hamda taxminlarni tekshirish bilan shug‘ullanadigan ekspertlar guruhidir.[96]

2020-yildagi pandemiya turizm sohasi uchun aynan shunday hodisa bo‘ldi. Bunday hodisalarga tayyorgarlik ko‘rishning yagona amaliy usuli ularni aniq bashorat qilish emas, balki tashkilotning umumiy chidamliligini— moliyaviy zaxiralar, operatsion moslashuvchanlik, diversifikatsiyalangan bozorlar oshirishdan iborat, ya’ni “nima bo‘lishini bilmasak ham, har qanday narsaga chidashga tayyor bo‘lish” tamoyili asosida ish tutishdir. Taktik va operatsion-strategik qarorlar marketing byudjetini rejalashtirish, yangi aviayo‘nalishlarni ochish, mehmonxona fondini kengaytirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Bunday prognozlarda ekonometrik modellar hamda mashinali o‘rganish algoritmlari asosiy vosita sifatida qo‘llaniladi, chunki bu vaqt oralig‘ida tarixiy tendensiyalar hali ham ma’lum darajada amal qiladi, biroq strukturaviy o‘zgarishlar ehtimoli sezilarli bo‘lganligi sababli ular, odatda, ssenariylar tahlili bilan to‘ldiriladi, ya’ni bitta nuqtali prognoz emas, balki optimistik, bazaviy va pessimistik variantlar diapazoni taqdim etiladi.

O‘rta muddatli prognozlar (odatda uch yildan besh-yetti yilgacha) taktik va operatsion-strategik qarorlar marketing byudjetini rejalashtirish, yangi aviayo‘nalishlarni ochish, mehmonxona fondini kengaytirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Uzoq muddatli prognozlar (o‘n yildan yigirma-o‘ttiz yilgacha) esa strategik infratuzilma qarorlarini yangi aeroport qurish, yirik kurort klasterini rivojlantirish, milliy turizm strategiyasini shakllantirish — asoslash uchun zarur. Bunday ufqda miqdoriy modellarning aniqligi keskin pasayadi, shu sababli uzoq muddatli prognozlashda ssenariy tahlili, ekspert baholari (Delfi usuli) va texnologik-ijtimoiy tendensiyalarni skanerlash usullari ustunlik qiladi. Muhim metodologik tamoyil shundaki, uzoq muddatli prognozning maqsadi aniq raqamni bashorat qilish emas, balki qaror qabul qiluvchilarga turli mumkin bo‘lgan kelajaklar diapazonini va ularning strategik oqibatlarini ko‘rsatishdir, investitsion loyihalarni baholashdagi real optsionlar nazariyasi bilan uzviy bog‘liq, chunki ikkalasi ham noaniqlik sharoitida moslashuvchanlikni saqlab qolishning strategik qiymatini ta’kidlaydi.

Prognoz noaniqligini miqdoriy ifodalash uzoq va o‘rta muddatli prognozlashning muhim metodologik talabi hisoblanadi. Bitta nuqtali

[96] https://www.futuresalchemist.com/terminology/black-swan

qiymat o‘rniga “ishonch oralig‘i” taqdim etish masalan, “2030-yilga qadar tashrif buyuruvchilar soni 80 foiz ehtimollik bilan 18–24 million kishi oralig‘ida bo‘ladi” qaror qabul qiluvchiga nafaqat kutilayotgan qiymatni, balki noaniqlik darajasini ham yetkazadi. Amaliyotda bunday oraliqlar Monte-Karlo simulyatsiyasi yoki statistik modellarning o‘z ehtimollik taqsimotlari asosida hisoblanadi va ular prognoz ufqi uzayishi bilan tabiiy ravishda kengayib boradi, bu esa uzoq muddatli prognozlarning tabiiy chekloviga oid halol va shaffof kommunikatsiyani ta’minlaydi.

O‘zbekiston sharoitida ssenariy asosidagi rejalashtirish milliy strategik hujjatlar “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi va 2030-yilgacha mo‘ljallangan turizm marketing strategiyasi doirasida amaliy dolzarblikka ega. Mamlakat turizm sohasining so‘nggi yillardagi jadal o‘sishi uzoq muddatli infratuzilma qarorlarini talab qiladi, ammo bu o‘sishning kelgusi o‘n yillikda qanday sur’atda davom etishi bir qator tashqi omillarga — mintaqadagi geosiyosiy vaziyat, global iqtisodiy holat, transport ulanishlarining rivojlanishi bog‘liq bo‘lib qoladi, va aynan ssenariy asosidagi yondashuvni eng maqbul metodologik tanlov qiladi.

Ssenariy tahlili va o‘rta hamda uzoq muddatli prognozlash bir-birini to‘ldiruvchi metodologik yondashuvlar bo‘lib, ular yuqori noaniqlik sharoitida strategik qarorlarni asoslashning zamonaviy ilmiy asosini tashkil etadi. Prognoz ufqi uzaygan sari miqdoriy modellarning roli kamayib, ssenariy tahlili va ekspert baholarining ahamiyati ortib boradi, bu prognozlashning yakuniy maqsadi kelajakni aniq bashorat qilish emas, balki unga tayyor bo‘lish ekanligini yana bir bor tasdiqlaydi.

15.4. Global turizm tendensiyalari

Jahon turizmi so‘nggi yillarda pandemiya davridagi keskin pasayishdan to‘liq tiklanib, pandemiyagacha bo‘lgan uzoq muddatli o‘sish traektoriyasiga qaytdi. Butunjahon turizm tashkiloti ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yil yakunlariga ko‘ra dunyo bo‘ylab xalqaro turistlar soni taxminan 1,52 milliard kishini tashkil etib, oldingi yilga nisbatan 4 foizga o‘sgan, bu ko‘rsatkich 2024-yildagi to‘liq tiklanishdan so‘ng post-pandemiya davridagi yangi rekord hisoblanadi. Muhim metodologik jihat shundaki, bu natija 2009–2019-yillarda kuzatilgan o‘rtacha yillik 5 foizlik strukturaviy o‘sish tendensiyasiga qaytishni anglatadi, ya’ni pandemiya uzoq muddatli tendensiyani tubdan o‘zgartirmasdan, unga vaqtinchalik, ammo chuqur uzilish kiritgan hodisa sifatida baholanmoqda.

Mintaqaviy kesimda o‘sish sur’atlari sezilarli darajada farqlanadi (15.3-jadval). Yevropa, dunyodagi eng yirik turistik yo‘nalish mintaqasi sifatida, 2025-yilda 793 million xalqaro turistni qabul qilib, oldingi yilga nisbatan 4 foizga va 2019-yilga nisbatan 6 foizga o‘sish ko‘rsatdi. Afrika nisbiy o‘sish sur’ati bo‘yicha eng yuqori natijani 8 foizni qayd etdi, bunda Shimoliy Afrika, xususan Marokash yetakchilik qildi. Osiyo va Tinch okeani mintaqasi 6 foizlik o‘sish bilan bosqichma-bosqich tiklanishni davom ettirib, pandemiyagacha bo‘lgan darajaning 91 foiziga yetdi. Bu mintaqa, shu tariqa, global tiklanish jarayonining oxirgi va eng sekin bo‘g‘ini bo‘lib qolmoqda. Amerika qit’asi 218 million tashrif bilan 1 foizlik o‘sishni qayd etdi.

15.3-jadval

Xalqaro turizmning mintaqaviy natijalari [97]

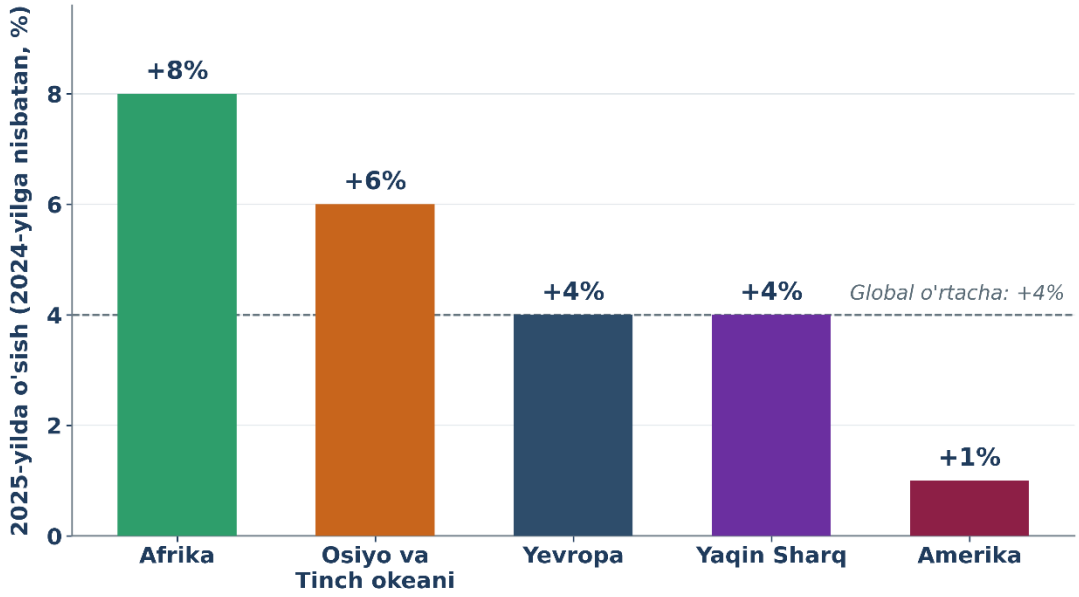
Mintaqa	2025-yil natijasi	O‘sish (2024-ga nisbatan)	2019-yilga nisbatan
Yevropa	793 mln tashrif	+4%	+6%
Afrika	eng yuqori nisbiy o‘sish	+8%	2019-dan yuqori
Osiyo va Tinch okeani	bosqichma-bosqich tiklanish	+6%	91% darajasida
Amerika	218 mln tashrif	+1%	aralash natijalar
Jahon bo‘yicha jami	1,52 mlrd tashrif	+4%	2019-dan yuqori

Kelgusi davr uchun prognozlar ehtiyotkorona optimistik xarakterga ega. UN Tourism 2026-yilda xalqaro turistlar oqimining 3–4 foizga o‘sishini bashorat qilgan bo‘lib, bu prognoz Osiyo va Tinch okeani mintaqasining to‘liq tiklanishi, global iqtisodiy sharoitlarning barqarorligi va geosiyosiy nizolarning kuchaymasligi shartiga bog‘langan. Bunday shartli prognoz shakli ssenariy yondashuvining amaliy ko‘rinishi hisoblanadi, bashorat aniq raqam sifatida emas, balki muayyan taxminlar amal qilgan holatdagi diapazon sifatida taqdim etiladi. Tashkilotning ekspertlar paneli so‘rovi ham shunga mos ravishda ehtiyotkor optimizmni ko‘rsatadi: respondentlarning 58 foizi 2026-yilda 2025-yilga nisbatan

[97] https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world

yaxshiroq natija kutayotgan bo‘lsa, 31 foizi shunga o‘xshash natijani bashorat qilmoqda.[98]

Global turizm rivojlanishining asosiy risklari orasida geosiyosiy nizolar, turizm xizmatlaridagi inflyatsiya, sayohat xarajatlarining oshishi va ekstremal ob-havo hodisalari ajralib turadi. Ushbu risklarning amaliy ta’siri 2026-yilning birinchi choragida yaqqol namoyon bo‘ldi. Yaqin Sharqdagi vaziyat tufayli mart oyida o‘sish sur’ati sezilarli sekinlashdi va UN Tourism baholariga ko‘ra, nizoning davomiyligi va ko‘lamiga qarab, u yillik o‘sish prognozini dastlabki 3–4 foizlik darajadan 1–2 foiz punktga pasaytirishi mumkin. Bu holat geosiyosiy riskning turizm sohasidagi ta’sir mexanizmini va prognozlarni doimiy qayta ko‘rib chiqish zaruratini amaliy misolda tasdiqlaydi.



15.3-rasm. Xalqaro turistlar oqimining mintaqalar bo‘yicha o‘sish sur’ati (2025-yil).

Strukturaviy tendensiyalar nuqtai nazaridan, global turizmning kelgusi o‘n yilliklardagi rivojlanishini bir necha yirik kuch belgilaydi. Birinchidan, demografik o‘zgarishlar — rivojlanayotgan mamlakatlardagi o‘rta sinfning kengayishi, ayniqsa Osiyo mintaqasida, yangi yirik manba bozorlarni shakllantirmoqda, shu bilan birga rivojlangan mamlakatlarda aholining qarishi “kumush turizm” (silver tourism) segmentining o‘sishiga olib kelmoqda. Ikkinchidan, texnologik transformatsiya, sun’iy intellekt va raqamli platformalar sayohatni rejalashtirish va bron qilish jarayonini tubdan o‘zgartirmoqda.

[98] https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data

Uchinchidan, barqarorlik talablari turistlar tanlovi va tartibga solish siyosatiga tobora kuchliroq ta’sir koʻrsatmoqda.

Turistlar xatti-harakati va afzalliklaridagi oʻzgarishlar ham global tendensiyalarning muhim qismini tashkil etadi. “Tajribaga asoslangan turizm” (experiential tourism) — mahalliy madaniyat, gastronomiya va turmush tarziga chuqur shoʻngʻishga qaratilgan sayohat formati an’anaviy koʻrish turizmiga nisbatan tobora ustunlik qilmoqda, bu tendensiya gastronomik va madaniy turizm yoʻnalishlarining strategik ahamiyatini oshiradi. “Ish va sayohatning uygʻunlashuvi”(bleisure, workation) — masofaviy ish imkoniyatlarining kengayishi natijasida biznes va dam olish sayohatlari oʻrtasidagi chegaraning yoʻqolishi — mehmonxonalar uchun yangi mijozlar segmentini va sayohat davomiyligining uzayishini anglatadi. Shuningdek, “sekin turizm” (slow tourism) — kamroq manzilga, ammo uzoqroq muddatga va chuqurroq tarzda sayohat qilish falsafasi barqarorlik qadriyatlari bilan uygʻun ravishda ommalashib bormoqda.

Ortiqcha turistlashuv (overtourism) —koʻtarish sigʻimidan oshib ketish hodisasi global turizmning eng bahsli va tobora dolzarblashib borayotgan muammolaridan biriga aylanmoqda. Yevropaning bir qator an’anaviy turistik markazlarida mahalliy aholining turizmga qarshi noroziligi kuchayib, ayrim shaharlarda kirish toʻlovlari, qisqa muddatli ijara cheklovlari va kruiz kemalari sonini chegaralash kabi tartibga solish choralari joriy etilmoqda. Bu tendensiya, bir tomondan, turizm oqimlarining an’anaviy markazlardan yangi va nisbatan kam oʻzlashtirilgan yoʻnalishlarga qayta taqsimlanishiga turtki bermoqda, bu esa Oʻzbekiston kabi oʻsib borayotgan yoʻnalishlar uchun qoʻshimcha strategik imkoniyat yaratadi. Ikkinchi tomondan, u barcha yoʻnalishlar uchun tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini oldindan joriy etish zaruratini koʻrsatadi.

Yangi turistik yoʻnalishlar oʻrtasidagi global raqobatning kuchayishi ham muhim strukturaviy tendensiya hisoblanadi. Koʻplab mamlakatlar turizmni iqtisodiy diversifikatsiyaning asosiy vositasi sifatida koʻrib, viza siyosatini liberallashtirish, aviaqatnovlarni kengaytirish va marketing byudjetlarini oshirish orqali xalqaro sayyohlar uchun raqobatlashmoqda. Bunday sharoitda alohida mamlakatning muvaffaqiyati pozitsiyalash nazariyasiga muvofiq, umumiy “hamma narsa” taklifidan koʻra, aniq va noyob farqlanish nuqtasiga Oʻzbekiston holatida Buyuk ipak yoʻli merosi va autentik madaniy tajribaga asoslanishi ancha samarali strategiya hisoblanadi.

Yirik xalqaro tadbirlar global turizm oqimlariga qisqa muddatli, ammo sezilarli ta’sir ko‘rsatuvchi omil bo‘lib qolmoqda, masalan, 2026-yilda Milan-Kortina Qishki Olimpiada o‘yinlari (Italiya) va FIFA Jahon chempionati (Kanada, AQSH va Meksika) sayohat talabini rag‘batlantiruvchi asosiy hodisalar sifatida baholanmoqda. Bunday tadbirlar tarmoqlararo integratsiya va MICE turizmi yo‘nalishlarining amaliy ahamiyatini ko‘rsatadi, shu bilan birga ular mezbon mamlakatlar uchun infratuzilma yuklamasi va uzoq muddatli meros masalalarini ham keltirib chiqaradi.

Aviaqatnov va transport ulanishlarining rivojlanishi global turizm o‘sishining eng muhim texnik omillaridan biri bo‘lib qolmoqda, 2025-yil oktabr oyiga qadar xalqaro havo tashuvi quvvati va yo‘lovchilar oqimi 7 foizga oshgan. Viza rejimini soddalashtirish siyosati ham xalqaro sayohatlarni qo‘llab-quvvatlovchi muhim institutsional omil sifatida e’tirof etilmoqda, bu jihat O‘zbekistonning vizasiz rejimni kengaytirish strategiyasining global tendensiyalarga muvofiqligini tasdiqlaydi.

Global mehmonxona sohasi ko‘rsatkichlari ham barqarorlashuv tendensiyasini namoyon etmoqda, 2025-yil noyabr oyida global mehmonxona band bo‘lish darajasi 66 foizni tashkil etib, oldingi yil darajasiga mos keldi. Bu ko‘rsatkich operatsion samaradorlik metodologiyasi nuqtai nazaridan, sohaning “normallashgan o‘sish” bosqichiga o‘tganini bildiradi, ya’ni pandemiyadan keyingi keskin tiklanish sur’atlari o‘rnini barqaror, ammo mo‘tadil o‘sish egallamoqda, bu esa uzoq muddatli investitsiya rejalashtirish uchun ancha bashorat qilinadigan sharoit yaratadi.

O‘zbekiston uchun ushbu global tendensiyalarning amaliy ahamiyati bir necha jihatda namoyon bo‘ladi. Birinchidan, mamlakatda turistlar sonining o‘sish sur’ati (2025-yilda 11,7 million xorijiy sayyoh) global o‘rtacha ko‘rsatkichdan sezilarli darajada yuqori bo‘lib, bu mamlakatning “o‘sib borayotgan yangi yo‘nalish” maqomini tasdiqlaydi. Ikkinchidan, Osiyo va Tinch okeani mintaqasining tiklanishi va undagi o‘rta sinfning kengayishi mamlakat uchun asosiy istiqbolli manba bozorlarni shakllantiradi. Uchinchidan, tajribaga asoslangan va sekin turizm tendensiyalari mamlakatning boy madaniy merosi va autentik mehmondo‘stlik an’analariga asoslangan taklifiga bevosita mos keladi, bu esa global tendensiyalar bilan milliy raqobat ustunligining tabiiy uyg‘unligini ko‘rsatadi.

Xulosa qilib aytganda, global turizm bugungi kunda pandemiyadan to‘liq tiklanib, uzoq muddatli strukturaviy o‘sish traektoriyasiga qaytgan,

ammo ayni paytda geosiyosiy va iqtisodiy noaniqliklar sharoitida “normallashgan o‘sish” bosqichiga kirgan holatda turibdi. Demografik, texnologik va barqarorlik bilan bog‘liq strukturaviy tendensiyalar sohaning kelgusi o‘n yilliklardagi qiyofasini belgilaydi, bu prognozlash usullarini miqdoriy modellardan tortib ssenariy tahliligacha — kompleks tarzda qo‘llash zaruratini yana bir bor tasdiqlaydi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Prognozlash usullarining miqdoriy va sifat guruhlarini solishtiring.
2. Ekstrapolyasiya usulining asosiy cheklovi nimada?
3. Regressiya modelining sifatini qanday ko‘rsatkichlar orqali baholash mumkin?
4. Delfi usulining bosqichlarini va afzalliklarini tavsiflang.
5. MAE, RMSE va MAPE ko‘rsatkichlarini solishtiring.
6. Gravitatsion modelning turizm talabini prognozlashdagi qo‘llanilishini izohlang.
7. Sun’iy intellekt modellarining "qora quti" muammosi nimadan iborat?
8. Big Data manbalarining an’anaviy statistikaga nisbatan afzalliklari nimada?
9. Ssenariy tahlilining bosqichlarini sanab bering.
10. Global turizmning zamonaviy tendensiyalarini tavsiflang va O‘zbekiston uchun xulosalar chiqaring.

“TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK” FANIDAN GLOSSARIY

№	Atama	Ta’rifi
1	**ADR (Average Daily Rate)**	Sotilgan xonalardan olingan daromadning sotilgan xonalar soniga nisbati; mehmonxonaning o‘rtacha kunlik narx darajasini ifodalovchi asosiy operatsion ko‘rsatkich.
2	**Agroturizm**	Qishloq xo‘jaligi faoliyatiga asoslangan turizm turi: fermer xo‘jaligiga tashrif, hosil yig‘ish va mahalliy oziq-ovqat tayyorlash jarayonlarida ishtirok etish.
3	**Aksiyadorlik jamiyati**	Ustav kapitali aksiyalarga bo‘lingan xo‘jalik jamiyati; keng ko‘lamda kapital jalb qilish imkoniyatiga ega korporativ tashkiliy-huquqiy shakl.
4	**Aktivlar rentabelligi (ROA)**	Sof foydaning jami aktivlarga nisbati; korxona aktivlaridan foydalanish samaradorligini ko‘rsatuvchi moliyaviy ko‘rsatkich.
5	**Alyans (aviakompaniyalar alyansi)**	Mustaqil aviakompaniyalarning yagona tarmoq, birlashtirilgan sodiqlik dasturi va umumiy xizmat standartlari ostidagi strategik birlashmasi (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam).
6	**Amortizatsiya ajratmalari**	Asosiy vositalar qiymatining eskirish darajasiga muvofiq xarajatlarga o‘tkaziladigan qismi; korxonaning ichki moliyalashtirish manbalaridan biri.
7	**Autsorsing**	Korxonaning ayrim funksiyalarini (tozalash, xavfsizlik, IT) tashqi ixtisoslashgan tashkilotga shartnoma asosida topshirishi.
8	**Avtonomiya koeffitsienti**	O‘z kapitalining jami aktivlarga nisbati; korxonaning tashqi moliyalashtirishga bog‘liqlik darajasini o‘lchovchi moliyaviy barqarorlik ko‘rsatkichi.
9	**Backcasting (orqaga qarab rejalashtirish)**	Kelajakning matlub holatini oldindan belgilab, unga erishish uchun bugundan boshlab zarur qadamlarni teskari tartibda aniqlash metodologiyasi.

№	Atama	Ta’rifi
10	**Balli tasniflash tizimi**	Mehmonxonalarni majburiy talablar va ball asosida hisoblanadigan qo‘shimcha talablar kombinatsiyasi bo‘yicha yulduzli toifalarga ajratish modeli.
11	**Bandlik koeffitsienti (Occupancy Rate)**	Sotilgan xona-kechalarning mavjud xona-kechalarga nisbati; mehmonxonaning sig‘imdan foydalanish darajasini ko‘rsatuvchi ko‘rsatkich.
12	**Bashoratli tahlil (predictive analytics)**	Statistik modellar va mashinali o‘rganish algoritmlari yordamida kelajakdagi natijalarni bashorat qiluvchi ma’lumotlar tahlili darajasi.
13	**Benchmarking**	Korxona ko‘rsatkichlarini sohadagi eng yaxshi amaliyotlar yoki raqobatchilar natijalari bilan tizimli taqqoslash usuli.
14	**BI-tizim (Business Intelligence)**	Turli manbalardan kelgan xom ma’lumotlarni vizual boshqaruv panellari va hisobotlarga aylantiruvchi biznes intellekti dasturiy vositasi.
15	**Big Data (katta ma’lumotlar)**	Hajmi, tezligi va xilma-xilligi bo‘yicha an’anaviy vositalar bilan qayta ishlab bo‘lmaydigan ma’lumotlar massivi; zamonaviy prognozlashning yangi manba bazasi.
16	**Biznes model**	Korxonaning qiymat yaratish, uni mijozga yetkazish va undan daromad olish mantiqini ifodalovchi tizimli tavsif.
17	**Biznes-reja**	Korxona maqsadlari, bozor tahlili, marketing strategiyasi va moliyaviy prognozlarini o‘z ichiga olgan hujjatlashtirilgan reja.
18	**Biznes uzluksizligi rejasi (BCP)**	Favqulodda vaziyatda korxonaning muhim funksiyalarini davom ettirish yoki tezkor tiklash tartibini belgilovchi hujjatlashtirilgan protsedura.
19	**Blockchain**	Ma’lumotlarning o‘zgarmasligi va shaffofligini ta’minlovchi taqsimlangan reyestr texnologiyasi; sertifikatlash va tranzaksiyalarda qo‘llaniladi.
20	**BOT modeli (Build-Operate-Transfer)**	Davlat-xususiy sheriklik shakli: xususiy sherik obyektni quradi, kelishilgan muddat ekspluatatsiya qiladi va so‘ngra davlatga topshiradi.
21	**Bozor riski**	Talab-taklif nisbati, narxlar va raqobat muhitining kutilmagan o‘zgarishi bilan bog‘liq tavakkalchilik turi.

№	Atama	Ta’rifi
22	**Bozor segmentatsiyasi**	Bozorni bir xil ehtiyoj va xatti-harakatga ega iste’molchilar guruhlariga ajratish jarayoni.
23	**Bozor sig‘imi**	Muayyan bozorda ma’lum davr mobaynida sotilishi mumkin bo‘lgan tovar va xizmatlarning maksimal hajmi.
24	**Brend**	Nom, vizual identifikatsiya va xizmat sifatidan tashqari, mijozlar ongida shakllangan assotsiatsiyalar va his-tuyg‘ular majmui.
25	**Brend arxetipi**	Brendga umumbashariy inson xarakteri xususiyatlarini (sarguzashtchi, dono, g‘amxo‘r) berish orqali hissiy bog‘liqlik yaratish konsepsiyasi.
26	**Brend portfeli**	Bitta korporatsiya tarkibidagi turli bozor segmentlariga mo‘ljallangan quyi brendlar majmui.
27	**Butik-mehmonxona**	Kichik hajmli (10–100 xona), noyob dizayn, mahalliy xarakter va shaxsiylashtirilgan xizmatga asoslangan mehmonxona modeli.
28	**CAPEX zaxirasi (FF&E reserve)**	Mebel, jihoz va uskunalarni yangilash hamda kapital ta’mirlash uchun yillik daromaddan ajratiladigan zaxira jamg‘armasi.
29	**Contactless texnologiyalar**	Jismoniy kontaktsiz xizmat ko‘rsatishni ta’minlovchi yechimlar: mobil kalit, QR-to‘lov, onlayn ro‘yxatdan o‘tish.
30	**CRM (mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish)**	Mijoz haqidagi barcha ma’lumotlarni yagona bazada jamlab, u bilan uzoq muddatli munosabatlarni boshqaruvchi tizim.
31	**CRO (konversiya darajasini optimallashtirish)**	Veb-sayt tashrifchilarini haqiqiy mijozga aylantirish darajasini test va tahlil orqali oshirish amaliyoti.
32	**CSR (korporativ ijtimoiy mas’uliyat)**	Korxonaning qonuniy majburiyatlari va foyda maqsadidan tashqari jamiyat, xodimlar va atrof-muhit oldidagi ixtiyoriy mas’uliyati.
33	**Chatbot**	Mijozlar bilan avtomatik matnli muloqotni amalga oshiruvchi, ko‘pincha sun’iy intellektga asoslangan dasturiy vosita.

№	Atama	Ta’rifi
34	**Davlat-xususiy sheriklik (PPP)**	Davlat va xususiy sektor o‘rtasida uzoq muddatli shartnoma asosida resurslar, kompetensiyalar va risklarni birgalikda taqsimlash shakli.
35	**Delfi usuli**	Ekspertlarning anonim va ko‘p bosqichli so‘rovi asosida jamoaviy prognoz shakllantiruvchi sifat metodi.
36	**Destinatsiya brendlashtirish**	Shahar, mintaqa yoki mamlakatni yagona turistik brend sifatida pozitsiyalash strategiyasi.
37	**Dinamik narxlash**	Talab, taklif, raqobat va boshqa bozor omillari asosida narxni real vaqt rejimida tez-tez o‘zgartirish amaliyoti.
38	**Dinamik paketlash**	Mijozning transport, joylashtirish va qo‘shimcha xizmatlarni real vaqtda o‘zi tanlab, individual paket shakllantirishi imkoniyati.
39	**Dispersiya**	Tasodifiy o‘zgaruvchi qiymatlarining kutilgan qiymat atrofidagi tarqoqlik darajasini o‘lchovchi statistik ko‘rsatkich.
40	**Diversifikatsiya**	Faoliyat, mahsulot yoki bozorlarni past korrelyatsiyali yo‘nalishlarga taqsimlash orqali umumiy riskni kamaytirish strategiyasi.
41	**DMC (Destination Management Company)**	Muayyan hududda yer usti xizmatlarini (ekskursiya, transport, gid, mehmonxona) tashkil etuvchi mahalliy operator.
42	**Eko-mehmonxona**	Energiya va suv resurslarini tejash, chiqindilarni qayta ishlash va ekologik barqarorlik tamoyillariga asoslangan mehmonxona modeli.
43	**Ekoturizm**	Tabiiy hududlarga mas’uliyatli sayohat: atrof-muhitni asrash, mahalliy aholi farovonligini oshirish va ekologik ta’limga xizmat qiladi.
44	**Ekspert baholash**	Tarixiy ma’lumot yetishmagan sharoitda mutaxassislar bilimi va tajribasiga tayanadigan sifat prognozlash usullari guruhi.
45	**Ekstrapolyasiya**	O‘tmishdagi tendensiyani kelajakka mantiqan davom ettirish orqali prognoz qilish usuli.

№	Atama	Ta’rifi
46	**Elastiklik**	Narx yoki daromad bir foizga o‘zgarganda talab necha foizga o‘zgarishini ko‘rsatuvchi sezgirlik o‘lchovi.
47	**Erkin iqtisodiy zona (EIZ)**	Maxsus soliq, bojxona va ma’muriy rejim o‘rnatilgan, investitsiyalarni jalb qilishga mo‘ljallangan hudud.
48	**ESG mezonlari**	Ekologik (Environmental), ijtimoiy (Social) va korporativ boshqaruv (Governance) bo‘yicha korxonani baholovchi standartlashtirilgan tizim.
49	**Etnografik turizm**	Mahalliy xalqning an’anaviy turmush tarzi, hunarmandchiligi va marosimlari bilan tanishishga qaratilgan turizm turi.
50	**FAM trip (tanishtiruv sayohati)**	Blogerlar, jurnalistlar yoki turoperatorlar uchun manzilni targ‘ib qilish maqsadida tashkil etiladigan bepul yoki imtiyozli sayohat.
51	**FF&E**	Mehmonxonani jihozlash uchun zarur mebel, jihoz va uskunalar (Furniture, Fixtures & Equipment) hamda ular bilan bog‘liq xarajatlar.
52	**Franchayzing**	Brend, texnologiya va biznes modelidan foydalanish huquqini boshlang‘ich to‘lov va royalti evaziga berish shartnomasi.
53	**Front office**	Mehmonxonaning mehmonlarni qabul qilish, ro‘yxatga olish va ularga bevosita xizmat ko‘rsatish bilan shug‘ullanuvchi bo‘limi.
54	**Gastronomik turizm**	Mahalliy oshxona, taomlar va ovqatlanish madaniyati bilan tanishish sayohatning asosiy maqsadi bo‘lgan turizm turi.
55	**GDS (Global Distribution System)**	Aviachiptalar va mehmonxona xizmatlarini global miqyosda taqsimlovchi kompyuterlashtirilgan bron qilish tizimi.
56	**Geosiyosiy risk**	Mintaqadagi siyosiy beqarorlik va xalqaro munosabatlar keskinlashuvi natijasida turistlar oqimiga ta’sir ko‘rsatuvchi risk turi.
57	**Gibrid prognoz modeli**	An’anaviy ekonometrik model va mashinali o‘rganish algoritmini birgalikda qo‘llovchi zamonaviy prognozlash yondashuvi.

№	Atama	Ta’rifi
58	**Gid-tarjimon**	Sayyohlarga tarixiy-madaniy obyektlar haqida xorijiy tilda ma’lumot beruvchi, malaka sertifikatiga ega mutaxassis.
59	**GOPPAR**	Mavjud xona uchun yalpi operatsion foyda; daromad bilan bir qatorda operatsion xarajatlarni ham hisobga oluvchi rentabellik koʻrsatkichi.
60	**Gravitatsion model**	Turistik oqimni mamlakatlarning iqtisodiy «massasi» va ular orasidagi «masofa» orqali tushuntiruvchi ekonometrik model.
61	**Green Globe**	Turizm obyektlarining ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy barqarorligini tasdiqlovchi xalqaro sertifikatlash tizimi.
62	**Greenwashing («yashil boʻyash»)**	Korxonaning haqiqiy ekologik amaliyotidan ancha ijobiyroq ekologik obraz yaratishi; barqarorlik sohasidagi jiddiy obroʻ riski.
63	**Guest experience**	Mehmonning barcha kontakt nuqtalaridagi (bron qilishdan chiqishgacha) yaxlit tajribasi va undan qolgan umumiy taassurot.
64	**HACCP**	Oziq-ovqat ishlab chiqarish jarayonidagi kritik nazorat nuqtalarini aniqlab, xavflarning oldini olishga qaratilgan profilaktik xavfsizlik tizimi.
65	**Hamma narsa kiritilgan (all-inclusive)**	Transport, joylashtirish, ovqatlanish va koʻngilochar xizmatlar yagona narxga birlashtirilgan turistik paket modeli.
66	**Hikoya chizigʻi (storyline)**	Ekskursiya yoki turistik mahsulotni yagona mavzuviy va hissiy chiziq atrofida qurish tamoyili.
67	**Ichki turizm**	Mamlakat fuqarolarining oʻz davlati hududida amalga oshiradigan sayohatlari.
68	**Ijtimoiy tadbirkorlik**	Ijtimoiy yoki ekologik maqsad korxonaning biznes modeli oʻzagida turadigan tadbirkorlik shakli.
69	**Influencer marketing**	Ijtimoiy tarmoqlardagi fikr yetakchilari orqali maqsadli auditoriyaga brendni tanishtirish va ta’sir koʻrsatish strategiyasi.
70	**Innovatsion tadbirkorlik**	Yangi mahsulot, texnologiya yoki biznes modelini yaratish va bozorga joriy etishga asoslangan tadbirkorlik turi.

№	Atama	Ta’rifi
71	**Insident boshqaruv tizimi**	Krizis davrida odatiy ierarxiyani vaqtincha almashtiruvchi, aniq vakolat taqsimotiga ega tezkor boshqaruv tuzilmasi.
72	**Inson resurslarini boshqarish**	Xodimlarni tanlash, rivojlantirish, motivatsiyalash, baholash va ushlab qolish bo‘yicha tizimli boshqaruv faoliyati.
73	**Investitsiya muhiti**	Mamlakatdagi siyosiy barqarorlik, huquqiy tizim, soliq siyosati va infratuzilma darajasi kabi omillarning investorlar uchun umumiy sharoiti.
74	**IRR (ichki daromadlilik normasi)**	Loyihaning sof joriy qiymatini nolga tenglashtiruvchi diskontlash stavkasi; loyiha daromadliligini foizda ifodalaydi.
75	**ISO 14001**	Atrof-muhitni boshqarish tizimlariga qo‘yiladigan talablarni belgilovchi xalqaro standart.
76	**ISO 9001**	Sifat menejmenti tizimlariga qo‘yiladigan talablarni belgilovchi xalqaro standart.
77	**Ishikawa diagrammasi**	Muammoning ildiz sabablarini toifalar bo‘yicha vizual tahlil qiluvchi «baliq skeleti» ko‘rinishidagi sifat boshqaruvi vositasi.
78	**Jamoa asosidagi ekoturizm**	Turistik xizmatlarni mahalliy jamoaning o‘zi tashkil etadigan va boshqaradigan, daromadning asosiy qismi hududda qoladigan model.
79	**Jamoaviy moliyalash (crowdfunding)**	Internet platformalari orqali ko‘plab shaxslardan kichik mablag‘larni jamlab loyihani moliyalashtirish usuli.
80	**Joriy likvidlik koeffitsienti**	Joriy aktivlarning joriy majburiyatlarga nisbati; korxonaning qisqa muddatli to‘lov qobiliyatini ko‘rsatadi.
81	**Kadrlar qo‘nimsizligi**	Xodimlarning ishdan bo‘shab ketish darajasi; turizm sohasida xizmat sifatiga ta’sir ko‘rsatuvchi muhim boshqaruv muammosi.
82	**Keptiv sug‘urta**	Ona kompaniya tomonidan aynan o‘z risklarini sug‘urtalash maqsadida tashkil etilgan sug‘urta tashkiloti.

№	Atama	Ta’rifi
83	**Konsessiya**	Davlat obyektini foydalanish huquqini muayyan muddatga xususiy sherikka topshirish shaklidagi sheriklik shartnomasi.
84	**Kontent marketing**	To‘g‘ridan-to‘g‘ri reklama o‘rniga qiymatga ega kontent orqali mijozlarni jalb qilish va ishonch shakllantirish strategiyasi.
85	**Kontent voronkasi**	Xabardorlik, ko‘rib chiqish va qaror qabul qilish bosqichlarida turli turdagi kontent taqdim etish modeli.
86	**Kooperativ**	A’zolarining birgalikdagi mehnat va mulkiy ishtirokiga asoslangan tashkiliy-huquqiy shakl.
87	**Korporativ madaniyat**	Tashkilotda amal qiladigan umumiy qadriyatlar, me’yorlar va xodimlarning xatti-harakat andozalari majmui.
88	**Korrelyatsiya koeffitsienti**	Ikki tasodifiy o‘zgaruvchi o‘rtasidagi bog‘liqlik kuchi va yo‘nalishini o‘lchovchi statistik ko‘rsatkich.
89	**Ko‘tarish sig‘imi (carrying capacity)**	Turistik hudud o‘z sifati va ekologik holatini yomonlashtirmasdan qabul qila oladigan maksimal tashrif buyuruvchilar soni.
90	**Krizis-menejment**	Kutilmagan va yuqori ta’sirli hodisalarga tayyorgarlik ko‘rish, javob berish va faoliyatni tiklash bo‘yicha maxsus boshqaruv faoliyati.
91	**Kutilgan qiymat**	Tasodifiy o‘zgaruvchining barcha mumkin bo‘lgan natijalarini ularning ehtimolligiga ko‘paytirib jamlash orqali olinadigan o‘rtacha qiymat.
92	**Likvidlik riski**	Korxonaning qisqa muddatli majburiyatlarini o‘z vaqtida bajara olmaslik ehtimoli.
93	**Litsenziyalash**	Muayyan faoliyat turini amalga oshirish uchun davlat organidan rasmiy ruxsatnoma olish tartibi.
94	**Lizing**	Asosiy vositalarni sotib olish o‘rniga uzoq muddatli ijaraga olish orqali moliyalashtirish usuli.
95	**Low-cost carrier**	Minimal bazaviy xizmat va past narxga asoslangan, qo‘shimcha xizmatlarni alohida to‘lov asosida taklif qiluvchi aviakompaniya modeli.

№	Atama	Ta’rifi
96	**Madaniy turizm**	Tarixiy yodgorliklar, muzeylar, an’ana va urf-odatlar bilan tanishishga qaratilgan turizm turi.
97	**Mahalliy SEO (local SEO)**	Geografik qidiruv so‘rovlarida ko‘rinishni oshirishga qaratilgan optimallashtirish; Google Business Profile bilan ishlashni o‘z ichiga oladi.
98	**MAPE**	O‘rtacha mutlaq foizli xatolik; prognoz aniqligini foizda ifodalab, turli miqyosdagi prognozlarni taqqoslash imkonini beruvchi ko‘rsatkich.
99	**Marketing miksi**	Mahsulot, narx, joylashuv va targ‘ibotdan iborat marketing vositalari majmui; xizmatlar uchun odam, jarayon va moddiy muhit bilan kengaytiriladi.
100	**Mas’uliyati cheklangan jamiyat (MChJ)**	Ishtirokchilari faqat ustav kapitalidagi ulushlari doirasida javobgar bo‘ladigan xo‘jalik jamiyati shakli.
101	**Mashinali o‘rganish**	Ma’lumotlardan murakkab va nochiziqli qonuniyatlarni avtomatik aniqlovchi sun’iy intellekt usullari guruhi.
102	**Matritsali tuzilma**	Funksional va loyihaviy bo‘ysunish uyg‘unlashgan, ikki tomonlama boshqaruvga asoslangan tashkiliy tuzilma.
103	**Mavsumiylik**	Turistik talabning yil davomida muntazam takrorlanuvchi tebranishi; turizm sohasining eng barqaror xususiyatlaridan biri.
104	**Maxfiy xaridor (mystery shopper)**	Mustaqil baholovchining oddiy mijoz sifatida xizmatdan foydalanib, keyin batafsil hisobot berish orqali sifatni tekshirish usuli.
105	**Mehmondo‘stlik (hospitality)**	Mehmonni qabul qilish, unga g‘amxo‘rlik ko‘rsatish va qulaylik yaratish bilan bog‘liq xizmatlar va madaniy an’analar majmui.
106	**Metaqidiruv tizimi**	Turli bron kanallaridagi narxlarni yig‘ib, yagona qidiruv natijasida taqqoslab ko‘rsatuvchi platforma (Google Hotels, Trivago).
107	**Metaverse**	Foydalanuvchi tajribasini uch o‘lchamli virtual muhitda yaratuvchi raqamli makon; virtual turizmda qo‘llaniladi.

№	Atama	Ta’rifi
108	**MICE turizm**	Uchrashuv, rag‘bat, konferensiya va ko‘rgazma tadbirlarini qamrab oluvchi ishbilarmonlik turizmi yo‘nalishi.
109	**Mijoz mamnunligi**	Mijozning kutgan va olgan xizmat sifati o‘rtasidagi nisbat asosida shakllanadigan hissiy baho.
110	**Mijoz yo‘li (Customer Journey)**	Potentsial mijozning ilhomlanishdan sayohatdan keyingi bosqichgacha bo‘lgan barcha bosqichlari va kontakt nuqtalari.
111	**Moliyaviy richag**	Qarz kapitalidan foydalanish darajasi; foydani oshirish imkoniyati bilan birga moliyaviy riskni ham kuchaytiradi.
112	**Moliyaviy risk**	Korxonaning pul mablag‘lari, kapital tarkibi va to‘lov qobiliyati bilan bog‘liq risklar guruhi: kredit, likvidlik va valyuta riski.
113	**Monte-Karlo simulyatsiyasi**	Noaniq parametrlarni ehtimollik taqsimotlari sifatida modellashtirib, minglab tasodifiy ssenariy orqali natija taqsimotini quruvchi usul.
114	**Multiplikator effekti**	Turizm xarajatlarining iqtisodiyotning boshqa tarmoqlarida ketma-ket qo‘shimcha daromad va bandlik yaratishi.
115	**Narx paritetligi (rate parity)**	Mehmonxonaning barcha savdo kanallarida bir xil narx saqlash bo‘yicha shartnomaviy majburiyati.
116	**Narx to‘siqlari (rate fences)**	Bron shartlari (oldindan to‘lov, bekor qilib bo‘lmaslik, minimal turar joy muddati) orqali turli narx toifalarini segmentlarga moslashtirish.
117	**Nomoddiy madaniy meros**	Shoshmaqom, Navro‘z, palov madaniyati kabi an’ana, marosim va hunarmandchilik ko‘nikmalaridan iborat meros turi.
118	**Nowcasting**	Rasmiy statistika hali e’lon qilinmagan joriy davr holatini real vaqtli ma’lumotlar asosida baholash usuli.
119	**NPV (sof joriy qiymat)**	Loyihaning diskontlangan pul oqimlari yig‘indisidan boshlang‘ich investitsiyani ayirish natijasida olinadigan ko‘rsatkich.

№	Atama	Ta’rifi
120	**Operatsion boshqaruv**	Korxonaning kundalik faoliyatini tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishga qaratilgan boshqaruv darajasi.
121	**Operatsion risk**	Ichki jarayonlar, texnologik nosozlik yoki xodimlar xatoligi natijasida yuzaga keladigan yo‘qotish ehtimoli.
122	**Ortiqcha turistlashuv (overtourism)**	Turistlar oqimining hudud ko‘tarish sig‘imidan oshib ketishi natijasida ekologik va ijtimoiy muammolar yuzaga kelishi.
123	**OTA (Online Travel Agency)**	Turistik xizmatlarni onlayn sotuvchi va komissiya asosida ishlovchi raqamli vositachi platforma (Booking.com, Expedia).
124	**Overbooking**	No-show ehtimolini hisobga olgan holda mavjud sig‘imdan biroz ko‘proq bron qabul qilish amaliyoti.
125	**O‘z kapital rentabelligi (ROE)**	Sof foydaning o‘z kapitalga nisbati; ta’sischilar investitsiyasidan olinadigan daromadlilikni ko‘rsatadi.
126	**Paket tur**	Transport, joylashtirish, ovqatlanish va ekskursiya xizmatlarini yagona narxga birlashtirgan kompleks turistik mahsulot.
127	**Payback muddati**	Boshlang‘ich investitsiyaning loyiha pul oqimlari hisobidan to‘liq qoplanishi uchun zarur vaqt oralig‘i.
128	**PDCA sikli**	Rejalashtirish–Bajarish–Tekshirish–Harakat qilish bosqichlaridan iborat uzluksiz takomillashtirish metodologiyasi.
129	**PEST tahlil**	Siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik tashqi muhit omillarini tizimli baholash usuli.
130	**PMS (Property Management System)**	Mehmonxonaning bron, joylashtirish, hisob-kitob va xona fondi boshqaruvini birlashtiruvchi asosiy dasturiy tizim.
131	**Pozitsiyalash**	Brendning maqsadli auditoriya ongida raqobatchilarga nisbatan aniq va farqlanuvchan o‘rin egallashini ta’minlash strategiyasi.

№	Atama	Ta’rifi
132	**Preskriptiv tahlil**	Bashorat qilingan ssenariylar asosida aniq harakat tavsiyalarini generatsiya qiluvchi eng yuqori darajadagi ma’lumotlar tahlili.
133	**Prognozlash**	Mavjud ma’lumot va tendensiyalar asosida kelajakdagi ko‘rsatkichlarni ilmiy asoslangan tarzda baholash jarayoni.
134	**Prognozlash ufqi**	Prognoz qamrab oladigan vaqt oralig‘i; qisqa, o‘rta va uzoq muddatli prognozlarga bo‘linadi.
135	**Qiymatga asoslangan narxlash**	Narxni tannarxdan emas, balki mijoz idrok etgan qiymatdan kelib chiqib belgilash strategiyasi.
136	**Raqamli marketing**	Internet va raqamli kanallar orqali amalga oshiriladigan, natijalari real vaqtda o‘lchanadigan marketing faoliyati.
137	**Raqamli tadbirkorlik**	Biznes modeli axborot texnologiyalari va onlayn platformalarga asoslangan zamonaviy tadbirkorlik shakli.
138	**Raqamli transformatsiya**	Biznes jarayonlarini raqamli texnologiyalar asosida tubdan qayta qurish jarayoni.
139	**Raqobatga asoslangan narxlash**	Narxni bevosita raqobatchilarning narx darajasiga tayangan holda belgilash usuli.
140	**Real optsionlar**	Loyihani kengaytirish, kechiktirish yoki to‘xtatish moslashuvchanligining qiymatini hisobga oluvchi investitsion baholash yondashuvi.
141	**Revenue management**	To‘g‘ri mahsulotni to‘g‘ri mijozga to‘g‘ri vaqtda va to‘g‘ri narxda sotish orqali daromadni maksimallashtirish tizimi.
142	**RevPAR**	Mavjud xona uchun daromad; ADR va band bo‘lish koeffitsienti ko‘paytmasi sifatida hisoblanadigan yagona operatsion ko‘rsatkich.
143	**RFM tahlili**	Mijozlarni so‘nggi xarid, xarid chastotasi va xarid summasi bo‘yicha segmentlarga ajratish usuli.
144	**Risk-matritsasi**	Risklarni yuzaga kelish ehtimoli va ta’sir darajasi bo‘yicha ikki o‘lchamli maydonda joylashtiruvchi vizual baholash vositasi.

№	Atama	Ta’rifi
145	**Risklar reyestri**	Aniqlangan risklar, ularning sabablari, ta’sir darajasi va mas’ul shaxslari qayd etiladigan tizimli hujjat.
146	**SDG (Barqaror rivojlanish maqsadlari)**	BMT tomonidan 2015-yilda qabul qilingan, 2030-yilgacha mo‘ljallangan 17 ta global maqsaddan iborat universal ramka.
147	**SEO**	Veb-saytni qidiruv tizimlarining organik natijalarida yuqori o‘rinlarda ko‘rsatilishi uchun optimallashtirish jarayoni.
148	**Sertifikatlashtirish**	Xizmat yoki obyektning belgilangan standart talablariga muvofiqligini mustaqil uchinchi tomon tomonidan rasmiy tasdiqlash jarayoni.
149	**SERVQUAL**	Xizmat sifatini ishonchlilik, sezgirlik, kafolat, hamdardlik va moddiy muhit o‘lchovlari bo‘yicha baholovchi xalqaro model.
150	**Sezgirlik tahlili**	Loyiha natijasining ayrim asosiy parametrlar o‘zgarishiga qanchalik sezgir ekanligini aniqlovchi tahlil usuli.
151	**Sifat davralari**	Bir bo‘limda ishlaydigan xodimlarning ish jarayonlaridagi muammolarni muhokama qilib, yechim taklif etishi shaklidagi TQM vositasi.
152	**Sifat xarajatlari**	Sifat bilan bog‘liq profilaktika, baholash, ichki va tashqi nosozlik xarajatlarini tasniflovchi konsepsiya.
153	**Smart-mehmonxona**	Mobil kalit, ovozli boshqaruv va sun’iy intellektga asoslangan raqamli texnologiyalarga tayanuvchi mehmonxona modeli.
154	**SMM (ijtimoiy tarmoqlar marketingi)**	Ijtimoiy tarmoq platformalari orqali brendni targ‘ib qilish va auditoriya bilan muloqot o‘rnatish faoliyati.
155	**SROI (ijtimoiy investitsiya qaytimi)**	Ijtimoiy samarani shartli pul ekvivalentiga aylantirib, sarflangan mablag‘ bilan taqqoslovchi baholash metodologiyasi.
156	**Ssenariy tahlili**	Bir necha mantiqan izchil va sifat jihatidan farqli kelajak variantlarini ishlab chiqib, har biriga tayyorgarlik ko‘rish metodologiyasi.

№	Atama	Ta’rifi
157	**Standart chetlanish**	Dispersiyaning kvadrat ildizi; natijalarning kutilgan qiymatdan o‘rtacha chetlanishini asl o‘lchov birligida ifodalaydi.
158	**Standartlashtirish**	Xizmat ko‘rsatish jarayonlari va sifat mezonlarini yagona hujjatlashtirilgan me’yorlar shaklida belgilash faoliyati.
159	**Startap**	Innovatsion biznes modeli va yuqori o‘sish salohiyatiga ega, yuqori noaniqlik sharoitida faoliyat yurituvchi yangi korxona.
160	**Strategik boshqaruv**	Korxonaning uzoq muddatli maqsadlari, missiyasi va rivojlanish yo‘nalishini belgilovchi boshqaruv darajasi.
161	**Strategik risk**	Uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishi bo‘yicha noto‘g‘ri qarorlar qabul qilinishi natijasida yuzaga keladigan risk.
162	**Sug‘urta**	Riskni belgilangan sug‘urta mukofoti evaziga sug‘urta kompaniyasiga uzatish mexanizmi.
163	**Sun’iy intellekt (AI)**	Inson aql-idrokiga xos vazifalarni bajara oluvchi texnologiyalar majmui; prognozlash, chatbot va shaxsiylashtirish uchun qo‘llaniladi.
164	**SWOT tahlil**	Kuchli va zaif tomonlar hamda imkoniyat va tahdidlarni aniqlovchi strategik tahlil metodikasi.
165	**Tabiiy xedjing**	Moliyaviy hosila vositalarsiz, operatsion qarorlar orqali valyuta tushumi va xarajatlarini muvozanatlashtirish usuli.
166	**Tadbirkorlik**	Foyda olish maqsadida, o‘z tavakkalchiligi va mulkiy javobgarligi asosida amalga oshiriladigan mustaqil xo‘jalik faoliyati.
167	**Tadbirkorlik ekotizimi**	Tadbirkorlar, investorlar, ta’lim muassasalari va davlat institutlarini bog‘lovchi o‘zaro bog‘liq muhit.
168	**Tadbirkorlik muhiti**	Korxona faoliyatiga ta’sir ko‘rsatuvchi huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik sharoitlar majmui.
169	**Tajribaga asoslangan turizm**	Mahalliy madaniyat, gastronomiya va turmush tarziga chuqur sho‘ng‘ishga qaratilgan zamonaviy sayohat formati.

№	Atama	Ta’rifi
170	**Taklif**	Bozorga chiqarilgan turistik mahsulot va xizmatlarning umumiy hajmi.
171	**Taktik boshqaruv**	Strategik maqsadlarni o‘rta muddatli aniq vazifa va rejalarga aylantiruvchi boshqaruv darajasi.
172	**Talab**	Muayyan davrda turistik xizmatlarni sotib olishga tayyor va moliyaviy imkoniyatga ega iste’molchilar hajmi.
173	**Tarmoqlararo integratsiya**	Turli turizm tarmoqlarini yagona muvofiqlashtirilgan turistik taklifga birlashtirish jarayoni.
174	**Tarmoqli tuzilma**	Mustaqil bo‘g‘inlarning shartnomaviy hamkorligiga asoslangan moslashuvchan tashkiliy tuzilma.
175	**Tavakkalchilik (risk)**	Noaniqlik sharoitida kutilgan natijadan chetga chiqish ehtimoli va uning mumkin bo‘lgan oqibatlari.
176	**Tavsifiy tahlil**	«Nima sodir bo‘ldi?» savoliga javob beruvchi, tarixiy ma’lumotlarni umumlashtirishga qaratilgan tahlil darajasi.
177	**TQM (umumiy sifat menejmenti)**	Sifatni tashkilotning barcha darajalarida uzluksiz takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv falsafasi va amaliyotlar majmui.
178	**TRevPAR**	Mavjud xona uchun umumiy daromad; xona fondidan tashqari restoran, spa va boshqa xizmatlar daromadini ham hisobga oladi.
179	**Triple bottom line**	Iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik natijalarni birgalikda hisobga oluvchi barqaror rivojlanish yondashuvi.
180	**Turistik bozor**	Turistik mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisi amalga oshiriladigan iqtisodiy munosabatlar tizimi.
181	**Turistik klaster**	Geografik jihatdan yaqin joylashgan, o‘zaro bog‘liq turizm korxonalari va ta’minlovchi tarmoqlarning birlashmasi.
182	**Turizm eksporti**	Xorijiy sayyohlar tomonidan mamlakat hududida amalga oshirilgan xarajatlar hajmi.

№	Atama	Ta’rifi
183	**Turizmning yordamchi hisobi (TSA)**	Turizmning iqtisodiyotdagi haqiqiy ulushini milliy hisoblar tizimi asosida hisoblovchi xalqaro metodologiya.
184	**Turoperator**	Turistik xizmatlarni yagona paketga birlashtirib, tayyor turistik mahsulot yaratuvchi va sotuvchi tashkilot.
185	**UGC (foydalanuvchi kontenti)**	Mehmonlarning o‘zlari yaratgan fotosurat, video va sharhlar; yuqori ishonchga ega arzon marketing kontenti manbai.
186	**Uglerod izi**	Faoliyat natijasida atmosferaga chiqariladigan issiqxona gazlarining umumlashtirilgan miqdori.
187	**Uglerod kompensatsiyasi**	Chiqarilgan uglerodga teng miqdorni boshqa joyda yutish yoki uning oldini olishni moliyalashtirish mexanizmi.
188	**USP (noyob sotish taklifi)**	Brendni raqobatchilardan ajratib turuvchi, mijoz uchun aniq va qadrli asosiy ustunlik.
189	**Ustav kapitali**	Ta’sischilar tomonidan korxona tashkil etilishida kiritiladigan boshlang‘ich mablag‘ va mol-mulk qiymati.
190	**Valyuta riski**	Xorijiy valyutadagi aktiv va majburiyatlar qiymatining kurs o‘zgarishi tufayli o‘zgarishi bilan bog‘liq risk.
191	**VaR (xavf ostidagi qiymat)**	Belgilangan ishonch darajasida muayyan vaqt oralig‘ida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan maksimal yo‘qotish miqdori.
192	**Variatsiya koeffitsienti (CV)**	Standart chetlanishning kutilgan qiymatga nisbati; riskning nisbiy o‘lchovi sifatida turli loyihalarni taqqoslashga xizmat qiladi.
193	**Venchur moliyalashtirish**	Yuqori riskli innovatsion loyihalarga korxona kapitalidagi ulush evaziga investitsiya kiritish shakli.
194	**Virtual turizm**	Raqamli texnologiyalar orqali masofadan turib turistik obyektlar bilan tanishish formati.
195	**Vizasiz rejim**	Chet el fuqarolarining oldindan viza olmasdan mamlakatga kirish imkoniyatini beruvchi huquqiy tartib.

№	Atama	Ta’rifi
196	**WACC**	O‘rtacha vaznlangan kapital narxi; investitsion loyihalarni baholashda diskontlash stavkasi sifatida qo‘llaniladi.
197	**Xarajatga asoslangan narxlash**	Xizmat tannarxiga oldindan belgilangan foyda marjasini qo‘shish orqali narx belgilash usuli.
198	**Xedjing**	Moliyaviy hosila vositalar (forvard, fyuchers, optsion, svop) yordamida bozor riskini qoplash strategiyasi.
199	**Xizmat dizayni**	Xizmat ko‘rsatish jarayonini mijoz nuqtai nazaridan tizimli tarzda loyihalashtirish metodologiyasi.
200	**Xizmatning nomoddiyligi**	Xizmatni sotib olishdan oldin ko‘rib, ushlab yoki sinab ko‘rib bo‘lmasligi; xizmatlarning asosiy o‘ziga xos xususiyati.
201	**Xizmatning yo‘qotiluvchanligi**	Sotilmagan xizmat (bo‘sh xona, bo‘sh o‘rindiq) qiymatining abadiy yo‘qolishi xususiyati.
202	**Xolding**	Boshqa korxonalarning nazorat paketiga egalik qiluvchi bosh kompaniya asosidagi korporativ tuzilma.
203	**Yakka tartibdagi tadbirkor**	Yuridik shaxs tashkil etmasdan tadbirkorlik faoliyati yurituvchi, o‘z mol-mulki bilan to‘liq javobgar jismoniy shaxs.
204	**Yield management**	Cheklangan va o‘zgarmas sig‘imni turli mijoz segmentlari o‘rtasida optimal taqsimlash orqali daromadni oshirish boshqaruvi.
205	**Yumshoq brend (soft brand)**	Mustaqil mehmonxonaning o‘z individual xarakterini saqlagan holda yirik tarmoqning marketing tizimiga qo‘shilishi modeli.
206	**Zararsizlik nuqtasi**	Daromad barcha xarajatlarni to‘liq qoplaydigan sotuv hajmi yoki band bo‘lish darajasi.
207	**Ziyorat turizmi**	Muqaddas qadamjolar va diniy yodgorliklarga tashrif buyurish bilan bog‘liq turizm turi.

“TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK” FANINING SEMINAR MASHG‘ULOTLARI UCHUN KEYS-STUDYLAR

Keys-study bilan ishlash uslubiy tavsiyasi:

1-bosqich. Talabalar keys matni bilan mustaqil tanishadi (5–7 daqiqa).

2-bosqich. 2–3 kishilik kichik guruhlarda muhokama va yechim variantlarini ishlab chiqish (5–10 daqiqa).

3-bosqich. Har bir guruh o‘z yechimini taqdim etadi va asoslaydi (5 daqiqa).

4-bosqich. Umumiy muhokama, yechimlarni taqqoslash va o‘qituvchi xulosasi (10 daqiqa).

Keys 1. Yangi turistik startap g‘oyasini baholash

Uch nafar bitiruvchi Samarqandda sayyohlar uchun “jonli hunarmandchilik ustaxonalari” formatidagi tajriba turlarini tashkil etuvchi kichik korxona ochmoqchi. Ularda boshlang‘ich kapital cheklangan, ammo mahalliy hunarmandlar bilan yaxshi aloqalari mavjud. Jamoa hozircha bozor tadqiqotini o‘tkazmagan va faqat “bu qiziqarli bo‘ladi” degan taxminga tayanmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Bu g‘oya tadbirkorlikning qaysi turiga mansub va nima uchun?
2. Jamoa qanday xatoga yo‘l qo‘yayotgani mumkin?
3. Bozor imkoniyatini baholash uchun qanday qadamlarni tavsiya qilasiz?
4. Cheklangan kapital sharoitida qaysi resurslar raqobat ustunligi bo‘lishi mumkin?

Keys 2. Raqamli tadbirkorlik va an’anaviy model o‘rtasidagi tanlov

Buxorodagi oilaviy mehmon uyi egasi ikki yo‘nalish o‘rtasida qolgan: yo an’anaviy usulda mahalliy turagentliklar orqali mijoz jalb qilish, yo o‘z veb-sayti va onlayn platformalarga to‘liq o‘tish. Ikkinchi variant texnik bilim va boshlang‘ich investitsiya talab qiladi.

Muhokama uchun savollar:

1. Har ikki modelning afzallik va kamchiliklarini solishtiring.
2. Raqamli modelga o‘tishda qanday risklar yuzaga keladi?
3. Bosqichma-bosqich o‘tish rejasini taklif qiling.
4. Qaysi ko‘rsatkichlar orqali qaror to‘g‘riligini baholash mumkin?

Keys 3. Tashkiliy-huquqiy shaklni tanlash

To‘rt nafar sherik Toshkentda 40 xonali mehmonxona ochmoqchi. Ularning kapital ulushlari turlicha (40%, 30%, 20%, 10%). Kelajakda qo‘shimcha investor jalb qilish va yangi filiallar ochish rejalashtirilgan. Sheriklar shaxsiy mol-mulklarini xavf ostiga qo‘yishni istamaydi.

Muhokama uchun savollar:

1. Qaysi tashkiliy-huquqiy shakl maqbul va nima uchun?
2. Yakka tartibdagi tadbirkorlik bu holatda nima uchun mos emas?
3. Kelajakda investor jalb qilishni qaysi shakl osonlashtiradi?
4. Ta’sis hujjatlarida qanday masalalarni oldindan kelishib olish zarur?

Keys 4. Franchayzing yoki mustaqil brend

Xivada yangi qurilgan 60 xonali mehmonxona egasi xalqaro brend bilan franchayzing shartnomasi tuzish yoki o‘z mustaqil butik brendi ostida ishlash o‘rtasida tanlov qilmoqda. Franchayzer yillik royalti va marketing to‘lovlarini talab qiladi, ammo global bron tizimiga ulanish imkonini beradi.

Muhokama uchun savollar:

1. Har ikki variantning moliyaviy oqibatlarini tahlil qiling.
2. Xivaning tarixiy muhitida qaysi model ko‘proq qiymat yaratadi?
3. Franchayzing shartnomasida qaysi bandlarga alohida e’tibor berish kerak?
4. Aralash yechim (yumshoq brend) qanday imkoniyat beradi?

Keys 5. Tashkiliy tuzilmani qayta qurish

Toshkentdagi 200 xonali mehmonxonada bo‘limlar o‘rtasida muvofiqlashtirish yomon: front-office, oshxona va texnik xizmat bir-biriga ma’lumot yetkazmaydi, natijada mehmonlar shikoyatlari ortmoqda. Har bir bo‘lim o‘z rahbariga bo‘ysunadi va umumiy jarayon egasi yo‘q.

Muhokama uchun savollar:

1. Muammoning tashkiliy sababini aniqlang.
2. Qaysi tashkiliy tuzilma modeli vaziyatni yaxshilashi mumkin?
3. Bo‘limlararo muvofiqlashtirishning amaliy mexanizmlarini taklif qiling.
4. O‘zgarishlarni joriy etishda qanday qarshilik kutilishi mumkin?

Keys 6. Kadrlar qo‘nimsizligi muammosi

Kurort mehmonxonasida yillik kadrlar almashinuvi 65 foizni tashkil etadi. Yangi xodimlarni o‘qitish xarajatlari oshib bormoqda, xizmat sifati esa beqaror. Ish haqi bozor darajasida, ammo xodimlar kasbiy o‘sish imkoniyati yo‘qligidan shikoyat qiladi.

Muhokama uchun savollar:

1. Kadrlar qo‘nimsizligining iqtisodiy oqibatlarini baholang.
2. Muammoning moddiy va nomoddiy sabablarini ajrating.
3. Xodimlarni ushlab qolishning qanday chora-tadbirlarini taklif qilasiz?
4. Korporativ madaniyat bu masalada qanday rol o‘ynaydi?

Keys 7. PMS tizimini tanlash

O‘rta hajmdagi mehmonxona uchta PMS variantini ko‘rib chiqmoqda: arzon mahalliy dastur, o‘rta narxli bulutli yechim va qimmat xalqaro tizim. Mehmonxona kelgusi uch yilda yana ikkita filial ochishni rejalashtirmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Tanlovda qanday mezonlarni hisobga olish kerak?
2. Kelajakdagi kengayish rejasi tanlovga qanday ta’sir qiladi?
3. Bulutli yechimning afzallik va risklari nimada?
4. Joriy etish jarayonida qanday muammolar kutiladi?

Keys 8. Chatbot joriy etish natijalari

Mehmonxona mijozlarga xizmat ko‘rsatish uchun chatbot joriy etdi. Oddiy savollarga javob berish tezligi keskin oshdi, ammo murakkab va nostandart murojaatlarda mehmonlar norozi bo‘lib, salbiy sharhlar soni ko‘paydi.

Muhokama uchun savollar:

1. Muammoning texnik va tashkiliy sabablarini aniqlang.
2. Chatbot va jonli xodim o‘rtasida vazifalarni qanday taqsimlash kerak?
3. “Eskalatsiya” mexanizmini qanday tashkil etish mumkin?
4. Natijani baholash uchun qanday ko‘rsatkichlarni kuzatasiz?

Keys 9. Bozor segmentini tanlash

Chimyondagi yangi tog‘ kurorti uchta segment o‘rtasida tanlov qilmoqda: yosh ekstremal sport ixlosmandlari, oilaviy dam oluvchilar va korporativ mijozlar. Har bir segment turli infratuzilma va marketing yondashuvini talab qiladi.

Muhokama uchun savollar:

1. Har bir segmentning talab xususiyatlarini tahlil qiling.
2. Segmentlar mavsumiylik nuqtai nazaridan qanday farqlanadi?
3. Bir vaqtda bir necha segmentga xizmat qilishning risklari nimada?
4. Qaysi segmentni tavsiya qilasiz va nima uchun?

Keys 10. Mavsumiylik va bo‘sh sig‘im

Buxorodagi mehmonxonaning yozgi oylarda band bo‘lish darajasi 35 foizga tushadi, bahor va kuzda esa 90 foizdan oshadi. Doimiy xarajatlar yil davomida o‘zgarmaydi, natijada yozda korxona zarar ko‘radi.

Muhokama uchun savollar:

1. Mavsumiylikning moliyaviy oqibatlarini hisoblab ko‘rsating.
2. Past mavsumda talabni rag‘batlantirishning qanday usullari bor?
3. Qaysi yangi segmentlarni jalb qilish mumkin?
4. Xarajatlar tuzilmasini qanday moslashuvchan qilish mumkin?

Keys 11. Mijoz mamnunligi ko‘rsatkichi pasayishi

To‘rt yulduzli mehmonxonada mehmonlar mamnunligi indeksi olti oy ichida 8,4 dan 7,1 gacha tushdi. Shikoyatlar asosan check-in kutish vaqti va xonalar tozaligi bo‘yicha. Shu davrda mehmonxona xodimlar sonini 15 foizga qisqartirgan edi.

Muhokama uchun savollar:

1. Ko‘rsatkich pasayishining ehtimoliy sababini aniqlang.
2. Xarajatlarni qisqartirish va sifat o‘rtasidagi bog‘liqlikni izohlang.
3. Qaysi kontakt nuqtalari eng katta ta’sirga ega?
4. Vaziyatni tiklash bo‘yicha qanday reja taklif qilasiz?

Keys 12. Multiplikator effektini baholash

Viloyat hokimiyati yangi kurort qurilishi loyihasini ko‘rib chiqmoqda. Loyiha to‘g‘ridan-to‘g‘ri 300 ta ish o‘rni yaratadi. Hokimiyat loyihaning mintaqa iqtisodiyotiga umumiy ta’sirini baholamoqchi.

Muhokama uchun savollar:

1. Turizmning multiplikator effekti bu yerda qanday namoyon bo‘ladi?
2. Qaysi bog‘liq tarmoqlar foyda ko‘radi?
3. “Sizib chiqish”(leakage) samarasini qanday kamaytirish mumkin?
4. Loyihaning ijtimoiy samarasini qanday o‘lchash mumkin?

Keys 13. Biznes-reja moliyaviy qismidagi kamchilik

Tadbirkor bankka mehmon uyi ochish uchun biznes-reja taqdim etdi. Rejada band bo‘lish darajasi birinchi yildanoq 85 foiz deb ko‘rsatilgan, mavsumiylik hisobga olinmagan, risk tahlili esa umuman yo‘q. Bank rejani qayta ishlashga qaytardi.

Muhokama uchun savollar:

1. Rejadagi asosiy metodologik kamchiliklarni sanang.
2. Realistik band bo‘lish prognozini qanday asoslash kerak?
3. Mavsumiylikni pul oqimlari prognozida qanday aks ettirish lozim?
4. Risk tahlilida qanday omillarni ko‘rsatish zarur?

Keys 14. SWOT tahlil asosida strategiya

Xivadagi kichik butik-mehmonxona: kuchli tomonlari — noyob tarixiy bino va yuqori mehmonlar reytingi; zaif tomonlari — kichik sig‘im va marketing byudjetining cheklanganligi; imkoniyatlar — xorijiy sayyohlar oqimining o‘sishi; tahdidlar — yangi xalqaro brendlarning kirib kelishi.

Muhokama uchun savollar:

1. SWOT matritsasini to‘ldiring va tahlil qiling.
2. Kuchli tomonlarni imkoniyatlar bilan qanday bog‘lash mumkin?
3. Tahdidlarga qarshi qanday himoya strategiyasi zarur?
4. Cheklangan byudjet sharoitida qaysi marketing kanali samarali?

Keys 15. Moliyalashtirish manbasini tanlash

Samarqandda 80 xonali mehmonxona qurish loyihasi uchun 45 mlrd so‘m zarur. Investorda 15 mlrd so‘m o‘z mablag‘i bor. Bank 18 foizli kredit taklif qilmoqda, venchur fond esa kapitalning 35 foizi evaziga qolgan summani kiritishga tayyor.

Muhokama uchun savollar:

1. Har ikki variantning moliyaviy oqibatlarini solishtiring.
2. Kapital tuzilmasi (qarz/o‘z kapital nisbati) qanday shakllanadi?
3. Qaysi variant nazoratni saqlab qolish nuqtai nazaridan afzal?
4. Aralash moliyalashtirish sxemasini taklif qiling.

Keys 16. NPV va payback ziddiyati

Ikki loyiha ko‘rib chiqilmoqda. A loyiha: boshlang‘ich investitsiya 5 mlrd so‘m, yillik pul oqimi 1,5 mlrd so‘m, muddati 5 yil. B loyiha: investitsiya 5 mlrd so‘m, dastlabki yillarda past, keyinchalik yuqori oqim beradi. Diskontlash stavkasi 18 foiz. A loyihaning payback muddati qisqaroq, ammo NPV manfiy.

Muhokama uchun savollar:

1. Nima uchun qisqa payback har doim yaxshi loyihani anglatmaydi?
2. NPV manfiy bo‘lganda qanday qaror qabul qilinadi?
3. Diskontlash stavkasini pasaytirish natijaga qanday ta’sir qiladi?
4. Qaysi qo‘shimcha mezonlarni hisobga olish kerak?

Keys 17. Davlat-xususiy sheriklik loyihasi

Tog‘ hududida kanat yo‘li qurilishi rejalashtirilgan. Davlat yo‘l va elektr tarmog‘ini ta’minlashga tayyor, xususiy investor esa kanat yo‘li va mehmonxona qurmoqchi. Tomonlar shartnoma shaklini muhokama qilmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Qaysi PPP modeli bu holatga mos keladi?
2. Risklarni tomonlar o‘rtasida qanday taqsimlash maqsadga muvofiq?
3. Shartnoma muddati va obyekt taqdiri qanday belgilanishi kerak?
4. Loyihaning ijtimoiy-iqtisodiy samarasini qanday baholaysiz?

Keys 18. Ikki loyiha riskini taqqoslash

A loyihaning kutilgan yillik foydasi 3 mlrd so‘m, standart chetlanishi 1,2 mlrd so‘m. B loyihaning kutilgan foydasi 1,5 mlrd so‘m, standart chetlanishi 0,45 mlrd so‘m. Investor qaysi loyihani tanlashni bilmayapti.

Muhokama uchun savollar:

1. Har ikki loyihaning variatsiya koeffitsientini hisoblang.
2. Nisbiy risk nuqtai nazaridan qaysi loyiha afzal?
3. Mutlaq va nisbiy risk o‘lchovlari nima uchun turli xulosa berishi mumkin?

4. Investorning risk profili tanlovga qanday ta’sir qiladi?

Keys 19. Valyuta riskini boshqarish

Turoperator xorijiy hamkorlar bilan dollarda hisob-kitob qiladi, mijozlardan esa so‘mda to‘lov oladi. Olti oy ichida dollar kursi 8 foizga oshdi va kompaniya sezilarli zarar ko‘rdi.

Muhokama uchun savollar:

1. Muammoning moliyaviy mohiyatini tushuntiring.
2. Qanday xedjing vositalarini qo‘llash mumkin?
3. Tabiiy xedjing imkoniyatlari mavjudmi?
4. Shartnomalarga qanday himoya bandlari kiritish kerak?

Keys 20. Favqulodda vaziyatga tayyorgarlik

Mehmonxonada kuchli yomg‘ir natijasida elektr ta’minoti 12 soatga uzildi. Zaxira generator ishlamadi, mehmonlar liftlarda qoldi, ma’lumot berish tizimi ishlamadi. Ijtimoiy tarmoqlarda salbiy sharhlar tarqaldi.

Muhokama uchun savollar:

1. Krizisga tayyorgarlik bosqichida qanday kamchiliklar bo‘lgan?
2. BCP hujjatida qanday elementlar bo‘lishi kerak edi?
3. Inqiroz davridagi kommunikatsiya qanday tashkil etilishi lozim edi?
4. Tiklanish va o‘rganish bosqichida nima qilish kerak?

Keys 21. Xalqaro brend bilan hamkorlik

Mahalliy investor Toshkentda 150 xonali mehmonxona qurdi. Xalqaro brend boshqaruv shartnomasi taklif qilmoqda: yillik boshqaruv to‘lovi daromadning 3 foizi va foydadan qo‘shimcha ulush. Shartnoma 20 yilga tuziladi va majburiy rekonstruksiya (PIP) talablarini o‘z ichiga oladi.

Muhokama uchun savollar:

1. Shartnomaning investor uchun afzallik va cheklovlarini tahlil qiling.
2. 20 yillik muddat qanday risklarni keltirib chiqaradi?
3. PIP talablari CAPEX rejalashtirishga qanday ta’sir qiladi?
4. Muqobil variantlar (yumshoq brend, mustaqil) qanday baholanadi?

Keys 22. Gastronomik turizm mahsulotini yaratish

Farg‘ona vodiysidagi tumanda mahalliy hokimiyat gastronomik turizm marshrutini ishlab chiqmoqchi. Hududda an’anaviy taomlar va

hunarmandchilik rivojlangan, ammo restoran infratuzilmasi zaif va HACCP standartlari joriy etilmagan.

Muhokama uchun savollar:

1. Marshrutni ishlab chiqishning bosqichlarini taklif qiling.
2. Oziq-ovqat xavfsizligi masalasini qanday hal qilish kerak?
3. Mahalliy jamoani qanday jalb qilish mumkin?
4. Marshrutning noyob sotish taklifi (USP) nima bo‘lishi kerak?

Keys 23. Gid xizmatidagi ma’lumot nomuvofiqligi

Samarqandda turli turoperatorlar bilan ishlaydigan gidlar bir xil tarixiy obyekt haqida bir-biriga zid ma’lumot berayotgani aniqlandi. Xorijiy sayyohlar sharhlarida bu holat qayd etilmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Muammoning institutsional sababini aniqlang.
2. Sertifikatlash tizimi bu masalani qanday hal qilishi mumkin?
3. Yagona uslubiy baza yaratishning amaliy yo‘llari qanday?
4. Malaka oshirish tizimini qanday tashkil etish kerak?

Keys 24. Yulduz toifasini oshirish loyihasi

Uch yulduzli mehmonxona to‘rt yulduzga o‘tishni rejalashtirmoqda. Auditor tekshiruvida ikkita majburiy talab bajarilmagani aniqlandi: xonalarda seyf yo‘q va kechayu-kunduz xizmat ko‘rsatilmaydi. Qolgan ballar yetarli.

Muhokama uchun savollar:

1. Majburiy va qo‘shimcha talablar farqini tushuntiring.
2. Toifani oshirish uchun qanday chora-tadbirlar zarur?
3. Toifa oshishining moliyaviy samarasini qanday baholash mumkin?

Keys 25. Salbiy onlayn sharhlar bilan ishlash

Mehmonxona Booking.com dagi reytingi 9,1 dan 7,8 gacha tushdi. Salbiy sharhlarning aksariyati bitta oyga to‘g‘ri keladi va shovqin hamda ta’mirlash ishlari bilan bog‘liq. Mehmonxona sharhlarga javob bermaydi.

Muhokama uchun savollar:

1. Reyting pasayishining ta’siri qanday oqibatlarga olib keladi?
2. Salbiy sharhga professional javob qanday tuzilishi kerak?
3. Ta’mirlash davrida mehmonlarni qanday ogohlantirish lozim edi?
4. Reytingni tiklash rejasini taklif qiling.

Keys 26. TQM tizimini joriy etishdagi qarshilik

Mehmonxona rahbariyati TQM tamoyillarini joriy etishga qaror qildi: yangi nazorat jurnallari, kunlik sifat yig‘ilishlari va hisobot shakllari kiritildi. Xodimlar buni "ortiqcha qog‘ozbozlik" deb qabul qildi va jurnallarni rasmiy tarzda to‘ldira boshladi.

Muhokama uchun savollar:

1. O‘zgarishga qarshilikning sabablarini tahlil qiling.
2. Xodimlarni jarayonga jalb qilishning qanday usullari bor?
3. Sifat davralari qanday yordam berishi mumkin?
4. TQM ni joriy etishning realistik muddati qanday?

Keys 27. Restoranda HACCP tizimini joriy etish

Mehmonxona restorani xalqaro guruhlarni qabul qila boshladi. Xorijiy turoperator oziq-ovqat xavfsizligi sertifikatini talab qilmoqda. Restoranda hozircha harorat nazorati jurnali yuritilmaydi va ombor tartibi hujjatlashtirilmagan.

Muhokama uchun savollar:

1. HACCP tizimini joriy etishning bosqichlarini sanang.
2. Kritik nazorat nuqtalari qayerda bo‘lishi mumkin?
3. Xodimlarni o‘qitishni qanday tashkil etasiz?
4. Sertifikatlashning xarajat va foydasini baholang.

Keys 28. Dinamik narxlash joriy etish

120 xonali mehmonxona hozirgacha yil davomida bitta belgilangan narxdan foydalanib kelgan. Yuqori mavsumda xonalar tez sotilib ketadi, past mavsumda esa 40 foizga yaqin xonalar bo‘sh qoladi. Rahbariyat dinamik narxlashga o‘tishni ko‘rib chiqmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Joriy narxlash siyosatidagi yo‘qotishlarni aniqlang.
2. Dinamik narxlashni joriy etish bosqichlarini taklif qiling.
3. Qanday ma’lumotlar to‘planishi kerak?
4. Mijozlar reaksiyasi bo‘yicha qanday risklar bor?

Keys 29. RevPAR tahlili asosida qaror

A mehmonxona: ADR 800 ming so‘m, band bo‘lish 60%. B mehmonxona: ADR 600 ming so‘m, band bo‘lish 85%. Ikkalasi bir mintaqada, bir toifada. A mehmonxona egasi o‘zini yutuqli deb hisoblaydi, chunki narxi yuqori.

Muhokama uchun savollar:

1. Har ikki mehmonxonaning RevPAR koʻrsatkichini hisoblang.
2. Qaysi mehmonxona samaraliroq ishlayapti?
3. Operatsion xarajatlar nuqtai nazaridan qaysi model afzal?
4. GOPPAR koʻrsatkichi xulosani oʻzgartirishi mumkinmi?

Keys 30. Paket tur narxini hisoblash

Turoperator besh kunlik paket tuzmoqda: avtobus ijarasi 15 mln soʻm (sobit), gid 5 mln soʻm (sobit), joylashtirish 400 ming soʻm/kecha (4 kecha), ovqatlanish 150 ming soʻm/kun (5 kun), kirish chiptalari 200 ming soʻm. Ustama — 20 foiz.

Muhokama uchun savollar:

1. 20 va 10 kishilik guruhlar uchun kishi boshiga narxni hisoblang.
2. Guruh hajmi narxga qanday ta’sir qiladi?
3. Zararsizlik guruh hajmini aniqlang.
4. Kichik guruhlar uchun qanday narx strategiyasi taklif qilasiz?

Keys 31. OTA komissiyasi va toʻgʻridan-toʻgʻri bron

Mehmonxona bronlarining 78 foizi OTA platformalari orqali keladi, komissiya oʻrtacha 18 foizni tashkil qiladi. Rahbariyat toʻgʻridan-toʻgʻri bronlarni oshirmoqchi, ammo narx paritetligi sharti narxni pasaytirishga yoʻl qoʻymaydi.

Muhokama uchun savollar:

1. OTA ga bogʻliqlikning moliyaviy ta’sirini hisoblang.
2. Narx paritetligi sharoitida qanday ragʻbatlar taklif qilish mumkin?
3. Toʻgʻridan-toʻgʻri kanalni rivojlantirish bosqichlarini koʻrsating.
4. OTA dan butunlay voz kechish maqsadga muvofiqmi?

Keys 32. Viloyatlar kesimidagi notekislik

Mamlakat boʻyicha turistlar oqimi oʻsmoqda, ammo tashriflarning katta qismi uchta shaharga toʻgʻri keladi. Boshqa viloyatlarda mehmonxona band boʻlish darajasi 30 foizdan past.

Muhokama uchun savollar:

1. Notekislikning sabablarini tahlil qiling.
2. Oqimni qayta taqsimlashning qanday vositalari mavjud?
3. Hududiy maqsadli koʻrsatkichlar qanday belgilanishi kerak?
4. Kam oʻzlashtirilgan hududlar uchun qanday mahsulot yaratish mumkin?

Keys 33. SMM strategiyasini shakllantirish

Yangi ochilgan butik-mehmonxonaning marketing byudjeti cheklangan. Rahbariyat barcha ijtimoiy tarmoqlarda bir vaqtda faol bo‘lishni rejalashtirmoqda: Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, Telegram.

Muhokama uchun savollar:

1. Bunday yondashuvning riski nimada?
2. Maqsadli auditoriyaga qarab qaysi platformalarni tanlash kerak?
3. Kontent taqvimini qanday tuzasiz?
4. Samaradorlikni qaysi ko‘rsatkichlar orqali o‘lchaysiz?

Keys 34. Influencer bilan hamkorlik natijasi

Mehmonxona 500 ming obunachili blogerni uch kunlik bepul tashrifga taklif qildi. Post 120 ming ko‘rish oldi, ammo bron qilish soni deyarli o‘zgarmadi. Marketing bo‘limi natijani muvaffaqiyatsiz deb baholamoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Natijaning sababini tahlil qiling.
2. Blogerni tanlashda qanday xatoga yo‘l qo‘yilgan bo‘lishi mumkin?
3. Mikro-influencerlar bilan ishlash qanday natija berishi mumkin edi?
4. Kampaniya samaradorligini qaysi ko‘rsatkich bilan o‘lchash to‘g‘ri?

Keys 35. Veb-sayt konversiyasi past

Mehmonxona saytiga oyiga 12 000 tashrif tushadi, ammo faqat 60 ta bron amalga oshiriladi. Sayt mobil qurilmalarda sekin yuklanadi, bron qilish jarayoni 7 bosqichdan iborat, narxlar esa faqat so‘rov yuborilgandan keyin ko‘rsatiladi.

Muhokama uchun savollar:

1. Konversiya darajasini hisoblang va baholang.
2. Konversiyani pasaytirayotgan omillarni sanang.
3. CRO bo‘yicha aniq tavsiyalar bering.
4. A/B test qanday o‘tkaziladi?

Keys 36. CRM tizimidan foydalanish

Mehmonxonada CRM tizimi o‘rnatilgan, ammo xodimlar unga faqat mijoz ismi va telefon raqamini kiritadi. Mehmonlarning afzalliklari, oldingi tashriflari va shikoyatlari qayd etilmaydi.

Muhokama uchun savollar:

1. CRM dan to‘liq foydalanmaslikning yo‘qotishlarini baholang.
2. Qanday ma’lumotlar to‘planishi kerak?
3. RFM segmentatsiyasini qanday qo‘llash mumkin?
4. Xodimlarni tizimdan foydalanishga qanday rag‘batlantirish mumkin?

Keys 37. Xalqaro bozorga chiqish strategiyasi

Turoperator yangi bozorga — Skandinaviya mamlakatlariga chiqmoqchi. Bu bozor ekologik barqarorlik va sifatga yuqori talab qo‘yadi, sayohatchilar mustaqil rejalashtirishni afzal ko‘radi.

Muhokama uchun savollar:

1. Bu bozor uchun qanday mahsulot moslashtirish zarur?
2. Qaysi marketing kanallari samarali bo‘ladi?
3. Ekologik sertifikatlar qanday rol o‘ynaydi?
4. Bozorga kirish bosqichlarini rejalashtiring.

Keys 38. Ortiqcha turistlashuv muammosi

Tarixiy shahar markazida yozgi oylarda kunlik tashrif buyuruvchilar soni obyektlarning ko‘tarish sig‘imidan oshib ketmoqda. Mahalliy aholi shovqin va narxlar oshishidan norozi, sayyohlar esa navbatlardan shikoyat qilmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Ko‘tarish sig‘imi tushunchasini bu holatga tatbiq eting.
2. Oqimni boshqarishning qanday mexanizmlari mavjud?
3. Mahalliy aholi bilan munosabatni qanday yaxshilash mumkin?
4. Doxey modeli asosida vaziyatni baholang.

Keys 39. ESG hisobotini tayyorlash

Mehmonxona zanjiri xalqaro investor jalb qilmoqchi. Investor ESG hisobotini talab qilmoqda. Kompaniyada energiya iste’moli qayd etiladi, ammo suv, chiqindilar va ijtimoiy ko‘rsatkichlar bo‘yicha ma’lumot yig‘ilmagan.

Muhokama uchun savollar:

1. ESG hisobotining uch ustunini tavsiflang.
2. Qaysi ko‘rsatkichlarni yig‘ish birinchi navbatda zarur?

3. "Muhimlik" (materiality) tamoyilini qanday qo‘llaysiz?
4. Greenwashing dan qanday saqlanish mumkin?

Keys 40. Eko-mehmonxona loyihasini baholash

Investor tog‘ hududida eko-mehmonxona qurmoqchi. Quyosh panellari, suvni qayta ishlash tizimi va mahalliy materiallardan foydalanish boshlang‘ich investitsiyani 22 foizga oshiradi, ammo operatsion xarajatlarni yiliga 18 foizga kamaytiradi.

Muhokama uchun savollar:

1. Qo‘shimcha investitsiyaning qoplanish muddatini baholang.
2. Ekologik sertifikat qanday qo‘shimcha qiymat beradi?
3. Maqsadli segment kimlar bo‘ladi?
4. Loyihaning NPV siga ekologik omil qanday ta’sir qiladi?

Keys 41. Uglerod izini kamaytirish rejasi

Xalqaro turoperator mijozlariga "uglerod-neytral tur" taklif qilmoqchi. Sayohatning uglerod izining 76 foizi aviaparvozga to‘g‘ri keladi. Kompaniya kompensatsiya sotib olish yoki marshrutni qayta ko‘rib chiqish o‘rtasida tanlov qilmoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Uglerod izini kamaytirishning bosqichli yondashuvini tavsiflang.
2. Kompensatsiya sotib olishning tanqidiy jihatlarini izohlang.
3. Marshrutni qanday qayta loyihalash mumkin?
4. Mijozga bu haqda qanday kommunikatsiya qilish kerak?

Keys 42. Jamoa asosidagi ekoturizm loyihasi

Tog‘ qishlog‘ida mahalliy oilalar mehmon uylarini ochmoqchi. Ularda tajriba va kapital yetishmaydi, ammo noyob tabiat va an’anaviy turmush tarzi mavjud. Xalqaro donor tashkilot loyihani qo‘llab-quvvatlashga tayyor.

Muhokama uchun savollar:

1. Jamoa asosidagi ekoturizm modelining afzalliklarini sanang.
2. Daromadni taqsimlash mexanizmini qanday tuzish kerak?
3. Qanday kadrlar tayyorlash zarur?
4. Loyihaning uzoq muddatli barqarorligini nima ta’minlaydi?

Keys 43. CSR dasturini shakllantirish

Yirik mehmonxona zanjiri CSR dasturini boshlashni rejalashtirmoqda. Rahbariyat xayriya tadbirlarini o‘tkazishni taklif qilmoqda, ammo mahalliy jamoa bilan aloqa yo‘q va xodimlar ish sharoitidan norozi.

Muhokama uchun savollar:

1. Taklif qilinayotgan yondashuvning kamchiligini aniqlang.
2. CSR piramidasining qaysi bosqichi e’tibordan chetda qolgan?
3. Strategik CSR dasturini qanday tuzish kerak?
4. Samarani qanday o‘lchash mumkin (SROI)?

Keys 44. Prognoz usulini tanlash

Mehmonxona kelgusi yil uchun band bo‘lish prognozini tuzmoqchi. Uch yillik oylik ma’lumotlar mavjud bo‘lib, ularda aniq mavsumiy tebranishlar kuzatiladi. Ammo kelgusi yilda shaharda yirik xalqaro konferensiya o‘tkazilishi rejalashtirilgan.

Muhokama uchun savollar:

1. Qaysi prognozlash usulini tanlaysiz va nima uchun?
2. Mavsumiylikni modelda qanday hisobga olasiz?
3. Konferensiya omilini modelga qanday kiritish mumkin?
4. Prognoz aniqligini qanday tekshirasiz?

Keys 45. Big Data asosida nowcasting

Milliy turizm organi rasmiy statistikani ikki oy kechikish bilan e’lon qiladi. Qaror qabul qiluvchilarga joriy holat haqida tezkor ma’lumot zarur. Mobil operatorlar, banklar va aviakompaniyalardan ma’lumot olish imkoniyati mavjud.

Muhokama uchun savollar:

1. Nowcasting metodologiyasining mohiyatini tushuntiring.
2. Qaysi ma’lumot manbalari eng foydali bo‘ladi?
3. Vakillik xatoligi (representation bias) riskini qanday kamaytirish mumkin?
4. Bunday tizimning institutsional shartlari qanday?

Keys 46. Ssenariy tahlilini o‘tkazish

Mintaqaviy turizm boshqarmasi 2035-yilgacha strategiya tuzmoqda. Ikki eng noaniq omil aniqlandi: xalqaro harakat rejimi (ochiq/cheklangan) va ekologik tartibga solish darajasi (yumshoq/qat’iy).

Muhokama uchun savollar:

1. Ikki o‘lchamli ssenariy matritsasini tuzing.

2. Har bir kvadrant uchun ssenariy nomi va tavsifini bering.

3. Har bir ssenariy uchun erta ogohlantirish signallarini belgilang.

4. Barcha ssenariylarda samarali bo‘ladigan "mustahkam" qarorlar qaysilar?

Keys 47. Uzoq muddatli infratuzilma qarori

Hokimiyat yangi aeroport terminali qurilishini ko‘rib chiqmoqda. Loyiha 25 yillik ufqqa mo‘ljallangan, investitsiya juda katta. Turistlar oqimi bo‘yicha uzoq muddatli prognozlar keskin farq qiladi.

Muhokama uchun savollar:

1. Uzoq muddatli prognozning cheklovlarini izohlang.

2. Qanday metodologik yondashuvni tavsiya qilasiz?

3. Bosqichma-bosqich qurilish (real optsion) qanday afzallik beradi?

4. Qarorni qanday shaklda taqdim etish kerak — nuqtali qiymat yoki diapazon?

Keys 48. Global tendensiyalarni milliy strategiyaga tatbiq etish

Jahon turizmi normallashgan o‘sish bosqichiga o‘tdi (yiliga 3–4 foiz), tajribaga asoslangan va barqaror turizmga talab ortmoqda, ortiqcha turistlashuv an’anaviy markazlarda muammoga aylanmoqda. Mamlakat esa global o‘rtachadan yuqori sur’atda o‘smoqda.

Muhokama uchun savollar:

1. Ushbu tendensiyalar mamlakat uchun qanday imkoniyat yaratadi?

2. Qaysi tendensiya milliy taklif bilan eng yaxshi mos keladi?

3. Qanday risklarni oldindan hisobga olish kerak?

4. Strategik ustuvorliklarni belgilang va asoslang.

“TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK” FANIDAN TEST SAVOLLARI

1. Tadbirkorlik faoliyatining asosiy belgisi nimadan iborat?
A) Davlat buyurtmalarini bajarish bilan cheklanish
B) Yo‘qotish riskisiz kafolatlangan daromad olish
C) Yollanma mehnat asosida ish yuritish
D) Foyda olishga qaratilgan, o‘z tavakkalchiligi va mulkiy javobgarligiga asoslangan mustaqil faoliyat

2. Turizm sohasi tadbirkorlikning qaysi turiga mansub?
A) Ishlab chiqarish tadbirkorligiga
B) Tijorat tadbirkorligiga
C) Moliyaviy tadbirkorlikka
D) Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligiga

3. Tadbirkorlik muhiti deganda nima tushuniladi?
A) Korxonaning ichki tashkiliy tuzilmasi
B) Raqobatchilar ro‘yxati va ularning narxlari
C) Amaldagi soliq stavkalari tizimi
D) Korxona faoliyatiga ta’sir ko‘rsatuvchi huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik sharoitlar majmui

4. Tadbirkorlik ekotizimi tarkibiga nimalar kiradi?
A) Tadbirkorlarning o‘zaro hamkorligi
B) Davlat boshqaruv organlari tizimi
C) Bank va moliya institutlari tarmog‘i
D) Tadbirkorlar, investorlar, ta’lim muassasalari va davlat institutlarining o‘zaro bog‘liq tizimi

5. Raqamli tadbirkorlikning asosiy xususiyati nimada?
A) Naqd pul hisob-kitobiga asoslanish
B) Mahalliy bozor doirasida faoliyat yuritish
C) Yuqori moddiy aktivlar hajmi
D) Biznes modelining axborot texnologiyalari va onlayn platformalarga asoslanishi

6. Tijorat tadbirkorligining mohiyati nimadan iborat?
A) Yangi mahsulot ishlab chiqarish
B) Xizmat ko‘rsatish
C) Qimmatli qog‘ozlar bilan operatsiyalar
D) Tovarlarni sotib olish va qayta sotish orqali foyda olish

7. Moliyaviy tadbirkorlik nima bilan shug‘ullanadi?
A) Turistik mahsulot yaratish bilan

B) Mehmonxona qurilishi bilan
C) Oziq-ovqat ishlab chiqarish bilan
D) Pul mablag‘lari, qimmatli qog‘ozlar va valyuta operatsiyalari bilan

8. Innovatsion tadbirkorlikni an’anaviy tadbirkorlikdan farqlovchi asosiy jihat qaysi?

A) Kichik hajmdagi kapital
B) Mahalliy bozor bilan cheklangan faoliyat
C) Past risk darajasi
D) Yangi mahsulot, texnologiya yoki biznes modelini yaratish va joriy etish

9. Xizmat ko‘rsatish tadbirkorligining o‘ziga xosligi nimada?

A) Mahsulotning uzoq saqlanishi
B) Mahsulotni oldindan sinab ko‘rish imkoniyati
C) Ishlab chiqarish va iste’molning vaqt bo‘yicha ajralganligi
D) Xizmatning nomoddiyligi va ishlab chiqarish bilan iste’molning bir vaqtda sodir bo‘lishi

10. Tadbirkorlik tavakkalchiligi qanday ta’riflanadi?

A) Moliyaviy yo‘qotishning yuzaga kelishi
B) Korxonaning bankrotlikka uchrashi
C) Tashqi omillarning salbiy ta’siri
D) Noaniqlik sharoitida kutilgan natijadan chetga chiqish ehtimoli

11. Tadbirkorlikning rivojlanish bosqichlarida birinchi bosqich qaysi?

A) Kengayish
B) Yetuklik
C) Diversifikatsiya
D) G‘oya shakllanishi va biznesni tashkil etish

12. Mehmonxona biznesi qaysi tadbirkorlik turiga eng yaqin?

A) Ishlab chiqarish
B) Moliyaviy
C) Tijorat
D) Xizmat ko‘rsatish

13. Tadbirkorlik faoliyatida mulkiy javobgarlik nimani anglatadi?

A) Jinoiy javobgarlikni
B) Davlat oldidagi javobgarlikni
C) Xodimlar oldidagi javobgarlikni
D) Tadbirkorning o‘z mol-mulki bilan majburiyatlari uchun javob berishini

14. Tadbirkorlikni rivojlantirishda davlatning roli nimadan iborat?
A) To‘g‘ridan-to‘g‘ri boshqaruvda
B) Barcha korxonalarni nazorat qilishda
C) Narxlarni belgilashda
D) Qulay huquqiy muhit, infratuzilma va qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratishda

15. Turizm tadbirkorligining iqtisodiy ahamiyati nimada namoyon bo‘ladi?
A) Byudjetga soliq to‘lovlarida
B) Xizmatlar eksporti hajmida
C) Yaratilgan ish o‘rinlari sonida
D) Ish o‘rinlari yaratish, valyuta tushumi va bog‘liq tarmoqlarni rivojlantirishda

16. Tadbirkorlik faniga eng yaqin bog‘liq fanlar qaysilar?
A) Fizika va kimyo fanlari
B) Tarix va falsafa fanlari
C) Huquqshunoslik fani
D) Iqtisodiyot nazariyasi, menejment, marketing va moliya

17. Yakka tartibdagi tadbirkorning asosiy xususiyati nimada?
A) Ustav kapitali talab qilinishi
B) Aksiyalar chiqarish huquqi
C) Ishtirokchilar sonining cheklanmasligi
D) Yuridik shaxs tashkil etmasdan faoliyat yuritishi

18. Mas’uliyati cheklangan jamiyatda ishtirokchilar qanday javobgar bo‘ladi?
A) Butun shaxsiy mol-mulki bilan
B) Jinoiy javobgarlik tartibida
C) Javobgarlik umuman yo‘q
D) O‘zlarining ustav kapitalidagi ulushlari doirasida

19. Aksiyadorlik jamiyatining asosiy afzalligi nimada?
A) Soddalashtirilgan hisobot
B) Ro‘yxatdan o‘tish tezligi
C) Past ta’sis xarajatlari
D) Aksiyalar orqali keng miqyosda kapital jalb qilish imkoniyati

20. Franchayzing shartnomasida franchayzi nimani oladi?
A) Moliyaviy kredit berish shakli
B) Korxonaning to‘liq mulk huquqini
C) Davlat subsidiyasini
D) Brend, texnologiya va biznes modelidan foydalanish huquqini

21. Boshqaruv shartnomasi (management contract) nimani nazarda tutadi?

A) Mulkning operatorga o‘tishini
B) Brendni sotib olishni
C) Korxonani qo‘shib yuborishni
D) Obyekt mulkdorda qolgan holda uni professional operator boshqarishini

22. Xolding tuzilmasi qanday tashkil etiladi?

A) Bir necha yakka tadbirkorning birlashuvi orqali
B) Kooperativ a’zolari qarori bilan
C) Davlat buyrug‘i bilan
D) Bosh kompaniyaning boshqa korxonalar nazorat paketiga egaligi orqali

23. Startap kompaniyaning asosiy belgisi nimada?

A) Yirik moddiy aktivlar
B) Uzoq yillik ish tajribasi
C) Barqaror bozor ulushi
D) Yuqori o‘sish salohiyati va innovatsion biznes modeli

24. Kooperativning asosiy tamoyili nimadan iborat?

A) Bir kishining to‘liq nazorati
B) Aksiyalar bo‘yicha ovoz berish
C) Ustav kapitalining yirikligi
D) A’zolarning birgalikdagi mehnat va mulkiy ishtiroki

25. Ustav kapitali nima uchun zarur?

A) Reklama xarajatlarini qoplash uchun
B) Soliq imtiyozini rasmiylashtirish uchun
C) Xodimlarga ish haqi to‘lash uchun
D) Korxonaning boshlang‘ich moliyaviy asosini va kreditorlar oldidagi minimal kafolatini ta’minlash uchun

26. Litsenziyalash nimani anglatadi?

A) Korxonani ro‘yxatdan o‘tkazish
B) Soliq to‘lash tartibini
C) Brendni ro‘yxatga olishni
D) Muayyan faoliyat turi uchun davlat ruxsatnomasini olishni

27. Turizm sohasida franchayzing eng ko‘p qaysi yo‘nalishda qo‘llaniladi?

A) Aviatashuvda
B) Gid xizmatlarida
C) Transport ijarasida

D) Mehmonxona va restoran zanjirlarida

28. Qaysi tashkiliy-huquqiy shakl eng kam ma’muriy talablarga ega?

A) Aksiyadorlik jamiyati
B) Xolding
C) Mas’uliyati cheklangan jamiyat
D) Yakka tartibdagi tadbirkorlik

29. Korporativ tuzilmalarning asosiy maqsadi nimada?

A) Soliqdan qochish
B) Xodimlar sonini kamaytirish
C) Reklama xarajatlarini oshirish
D) Kapital va boshqaruvni samarali markazlashtirish hamda miqyos samarasini olish

30. Tashkiliy-huquqiy shaklni tanlashda qaysi omil hal qiluvchi hisoblanmaydi?

A) Javobgarlik darajasi
B) Kapitalni jalb qilish ehtiyoji
C) Soliq rejimi
D) Korxona joylashgan binoning rangi

31. O‘zbekistonda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashning shakllaridan biri qaysi?

A) Majburiy sug‘urta
B) Narxlarni davlat tomonidan belgilash
C) Import taqiqlari
D) Imtiyozli kreditlar va soliq imtiyozlari

32. Innovatsion kompaniyalarni moliyalashtirishning eng xarakterli manbai qaysi?

A) Davlat byudjeti mablag‘lari
B) Uzoq muddatli bank krediti
C) Mavjud mulkni sotish yo‘li
D) Venchur kapital va business-angel investitsiyalari

33. Strategik boshqaruvning asosiy vazifasi nimadan iborat?

A) Kunlik navbatchilikni tashkil etish
B) Xodimlar davomatini nazorat qilish
C) Joriy xarajatlarni hisoblash
D) Korxonaning uzoq muddatli maqsadlari va rivojlanish yo‘nalishini belgilash

34. Operatsion boshqaruv qanday vazifalarni qamrab oladi?

A) Yillik strategiyani ishlab chiqish
B) Investitsiya loyihalarini tanlash

C) Missiya va vizionni shakllantirish
D) Kundalik faoliyatni tashkil etish va nazorat qilish

35. Chiziqli tashkiliy tuzilmaning asosiy afzalligi nimada?
A) Yuqori moslashuvchanlik
B) Mutaxassislarning chuqur ixtisoslashuvi
C) Ko‘p loyihalarni parallel boshqarish
D) Bo‘ysunish va javobgarlikning aniqligi hamda soddaligi

36. Funksional tuzilma qanday tamoyilga asoslanadi?
A) Hududiy bo‘linishga
B) Loyihalar bo‘yicha bo‘linishga
C) Mahsulot turlariga
D) Bo‘limlarning ixtisoslashuvi (moliya, marketing, kadrlar) bo‘yicha shakllanishiga

37. Matritsali tuzilmaning o‘ziga xosligi nimada?
A) Yagona rahbarga bo‘ysunish
B) Bo‘limlar o‘rtasida aloqa yo‘qligi
C) Hududiy bo‘linish tamoyili
D) Xodimning bir vaqtda funksional va loyiha rahbariga bo‘ysunishi

38. Tarmoqli tuzilma qanday asosda ishlaydi?
A) Qat’iy ierarxiya asosida
B) Yagona binoda joylashish asosida
C) Davlat nazorati asosida
D) Mustaqil bo‘g‘inlarning shartnomaviy hamkorligi asosida

39. Korporativ madaniyat nimani ifodalaydi?
A) Xodimlar kiyim-kechagiga qo‘yilgan talablarni
B) Bino va ofis dizaynini
C) Ish vaqti jadvalini
D) Tashkilotdagi umumiy qadriyatlar, me’yorlar va xatti-harakat andozalarini

40. Inson resurslarini boshqarish tizimiga nimalar kiradi?
A) Ish haqini hisoblash va to‘lash
B) Xodimlarni yollash jarayoni
C) Mehnat intizomini nazorat qilish
D) Tanlash, o‘qitish, motivatsiya, baholash va kasbiy rivojlantirish

41. Mehmonxonada xizmat sifati eng ko‘p nimaga bog‘liq?
A) Binoning qurilgan yiliga
B) Obyektning joylashuviga
C) Xizmat narxi darajasiga
D) Xodimlarning malakasi va motivatsiyasiga

42. Raqamli transformatsiya boshqaruvda nimani anglatadi?

A) Yangi kompyuter texnikasini sotib olishni
B) Korporativ veb-sayt yaratishni
C) Elektron pochta almashinuvini joriy etishni
D) Biznes jarayonlarini raqamli texnologiyalar asosida tubdan qayta qurishni

43. Taktik boshqaruvning vaqt ufqi odatda qanday?

A) Bir kun
B) O‘n yildan ortiq
C) Bir necha soat
D) Bir yildan uch yilgacha

44. Liderlikning demokratik uslubi nimasi bilan tavsiflanadi?

A) Qarorlarni yakka o‘zi qabul qilish
B) Xodimlarni umuman jalb qilmaslik
C) Bir tomonlama buyruq berish
D) Xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish

45. Delegatsiya (vakolatlarni topshirish) nimani anglatadi?

A) Javobgarlikdan butunlay voz kechishni
B) Xodimni ishdan bo‘shatishni
C) Bo‘limni tugatishni
D) Vazifa va tegishli vakolatlarni quyi darajadagi xodimga topshirishni

46. Mehmonxona tashkiliy tuzilmasida odatda qaysi bo‘limlar asosiy hisoblanadi?

A) Buxgalteriya hisobi bo‘limi
B) Marketing bo‘limi
C) Xavfsizlik xizmati
D) Nomer fondi, oziq-ovqat va ichimliklar, moliya, marketing va kadrlar

47. Korporativ madaniyatning xizmat sifatiga ta’siri qanday?

A) Hech qanday ta’siri yo‘q
B) Salbiy ta’sir ko‘rsatadi
C) Moliyaviy natijaga bevosita ta’sir qilmaydi
D) Xodimlarning mehmonga munosabatini shakllantirish orqali bevosita ta’sir qiladi

48. Boshqaruv darajalarining to‘g‘ri ketma-ketligi qaysi?

A) Operatsion – strategik – taktik
B) Taktik – strategik – operatsion
C) Operatsion – taktik – strategik
D) Strategik – taktik – operatsion

49. PMS tizimining asosiy vazifasi nimadan iborat?

A) Reklama materiallarini tarqatish
B) Xodimlar ish haqini hisoblash
C) Mehmonlarni internetga ulash
D) Mehmonxonaning bron, joylashtirish va hisob-kitob jarayonlarini boshqarish

50. OTA platformasi nima?
A) Mehmonxonaning ichki tizimi
B) Davlat sertifikatlash organi
C) Aviakompaniyalar alyansi
D) Turistik xizmatlarni onlayn sotuvchi vositachi platforma

51. GDS tizimining vazifasi nimada?
A) Mehmonxonaning ichki buxgalteriya hisobi
B) Mijozlar bazasini saqlash
C) Marketing tahlilini o‘tkazish
D) Aviachiptalar va mehmonxona xizmatlarini global miqyosda taqsimlash

52. Chatbot texnologiyasi qanday vazifani bajaradi?
A) Xonalarni tozalaydi
B) To‘lovlarni jismonan qabul qiladi
C) Bino xavfsizligini ta’minlaydi
D) Mijozlar bilan avtomatik matnli muloqotni amalga oshiradi

53. Contactless texnologiyalarga qaysi misol to‘g‘ri keladi?
A) Qog‘oz shakldagi mehmon anketasi
B) Resepshnda naqd pul to‘lash
C) Metall kalit berish
D) Mobil ilova orqali xonaga kirish va QR-kod bilan to‘lov

54. Metaverse texnologiyasi turizmda qanday qo‘llaniladi?
A) Buxgalteriya hisobini yuritishda
B) Xodimlarni yollash jarayonida
C) Oziq-ovqat tayyorlash jarayonida
D) Virtual muhitda turistik obyektlar bilan oldindan tanishish imkonini berishda

55. Blockchain texnologiyasining asosiy xususiyati nimada?
A) Ma’lumotlarni oson o‘zgartirish
B) Bitta serverda saqlash
C) Ma’lumotlarni yashirish
D) Ma’lumotlarning o‘zgarmasligi va shaffofligini ta’minlash

56. Smart-mehmonxona modelining asosiy belgisi qaysi?
A) Yuqori narx darajasi

B) Xonalar sonining ko‘pligi
C) Tarixiy binoda joylashuvi
D) Avtomatlashtirilgan va aqlli tizimlar bilan boshqarilishi

57. Virtual turizmning asosiy afzalligi nimada?
A) Haqiqiy sayohat o‘rnini to‘liq bosishi
B) Yuqori narx keltirishi
C) Jismoniy tajriba berishi
D) Masofadan turib obyekt bilan tanishish va qiziqish uyg‘otish imkoniyati

58. Sun’iy intellekt mehmonxona boshqaruvida qanday qo‘llaniladi?
A) Binoni tozalash ishlarida
B) Qurilish-ta’mirlash ishlarida
C) Yuridik masalalarni hal qilishda
D) Talab bashorati, narxlash va shaxsiylashtirilgan takliflarni shakllantirishda

59. Channel manager dasturining vazifasi nimada?
A) Telekanallarni boshqarish
B) Xodimlar jadvalini tuzish
C) Oziq-ovqat zaxirasini hisoblash
D) Barcha savdo kanallaridagi narx va mavjudlikni avtomatik sinxronlashtirish

60. Raqamli texnologiyalarni joriy etishdagi asosiy to‘siq qaysi?
A) Mijozlarning umuman qiziqmasligi
B) Texnologiyalarning mavjud emasligi
C) Qonuniy taqiqlar
D) Boshlang‘ich investitsiya va xodimlarni o‘qitish zarurati

61. Mobil ilova orqali bron qilishning mehmon uchun afzalligi nimada?
A) Narxning albatta pastligi
B) Xizmat sifatining kafolati
C) Bepul joylashtirish
D) Tezkorlik, qulaylik va real vaqt rejimida ma’lumot olish

62. Mehmonxonada mehmonlar ma’lumotlarini saqlashda qaysi talab muhim?
A) Ma’lumotlarni ochiq e’lon qilish
B) Ma’lumotlarni umuman saqlamaslik
C) Ma’lumotlarni uchinchi shaxslarga sotish
D) Shaxsiy ma’lumotlar maxfiyligini va himoyasini ta’minlash

63. Virtual assistent chatbotdan nimasi bilan farq qiladi?

A) Matn formatida ishlashi
B) Oddiy savollarga javob bera olishi
C) Belgilangan ish vaqtida ishlashi
D) Ovozli muloqot va murakkabroq vazifalarni bajarish qobiliyati

64. Raqamli texnologiyalarning mehmonxona operatsion xarajatlariga ta’siri qanday?

A) Xarajatlarni har doim oshiradi
B) Xarajatlarga ta’sir qilmaydi
C) Marketing xarajatlarini oshiradi
D) Jarayonlarni avtomatlashtirish orqali uzoq muddatda xarajatlarni kamaytiradi

65. Turistik bozor deganda nima tushuniladi?

A) Mehmonxonalar majmui
B) Turoperatorlar ro‘yxati
C) Davlat turizm boshqaruv organi
D) Turistik mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisi amalga oshiriladigan iqtisodiy munosabatlar tizimi

66. Bozor segmentatsiyasining maqsadi nima?

A) Barcha mijozlarga bir xil taklif berish
B) Narxni bir xil darajada ushlab turish
C) Raqobatchilar sonini kamaytirish
D) Bozorni bir xil ehtiyojli mijozlar guruhlariga ajratib, ularga moslashtirilgan taklif yaratish

67. Turistik talabga eng kuchli ta’sir ko‘rsatuvchi iqtisodiy omil qaysi?

A) Ob-havo sharoiti
B) Mahalliy bayramlar
C) Mehmonxonalar soni
D) Aholining ixtiyoriy daromadi darajasi

68. Turistik taklifning o‘ziga xos xususiyati nimada?

A) Uzoq muddat saqlanishi
B) Oson ko‘chirilishi
C) Zaxirada to‘planishi
D) Sotilmagan xizmatning qiymati abadiy yo‘qolishi

69. Talab elastikligi nimani o‘lchaydi?

A) Xizmat sifatini
B) Xodimlar mahoratini
C) Bozor ulushini
D) Narx yoki daromad o‘zgarishiga talabning sezgirlik darajasini

70. Maqsadli segment tushunchasi nimani anglatadi?
A) Bozordagi barcha iste’molchilarni
B) Eng yuqori daromadli mijozlar guruhini
C) Xorijiy sayyohlar oqimini
D) Korxona marketing faoliyatini yo‘naltirgan aniq mijozlar guruhini
71. Turizmdagi mavsumiylikning asosiy sababi nima?
A) Korxonaning narx siyosati
B) Reklama kampaniyalarining faolligi
C) Valyuta kursining o‘zgarishi
D) Iqlim sharoiti, ta’til davrlari va bayram taqvimi
72. Ichki turizm xalqaro turizmdan nimasi bilan farq qiladi?
A) Xizmat sifati past bo‘lishi bilan
B) Har doim arzonligi bilan
C) Guruh shaklida amalga oshirilishi bilan
D) Davlat chegarasini kesib o‘tmasligi bilan
73. Bozor sig‘imi ko‘rsatkichi nimani ifodalaydi?
A) Mehmonxona xonalari sonini
B) Xodimlar sonini
C) Reklama byudjeti hajmini
D) Muayyan bozorda sotilishi mumkin bo‘lgan xizmatlarning maksimal hajmini
74. Raqamli platformalar turistik bozorni qanday o‘zgartirdi?
A) Vositachilar rolini kuchaytirdi
B) Narx shaffofligini pasaytirdi
C) Mijoz tanlovini cheklab qo‘ydi
D) Narx shaffofligini oshirib, iste’molchiga bevosita taqqoslash imkonini berdi
75. Turistik mahsulotning kompleks xususiyati nimani anglatadi?
A) Mehmonxona xizmatidan iboratligini
B) Transport xizmatidan iboratligini
C) Ekskursiya dasturidan iboratligini
D) Transport, joylashtirish, ovqatlanish va ekskursiya xizmatlarining yaxlit birikmasi ekanligini
76. Turizm talabining daromad bo‘yicha elastikligi odatda qanday?
A) Birdan kichik (zaruriy tovar)
B) Nolga teng
C) Manfiy
D) Birdan katta (hashamat tovariga xos)
77. Demografik omillar turistik talabga qanday ta’sir qiladi?

A) Qisqa muddatli davrda
B) Umuman ta’sir qilmaydi
C) Narx mexanizmi orqali
D) Aholi soni va yosh tuzilmasi orqali uzoq muddatli talab tendensiyasini shakllantiradi

78. Turistik taklifni kengaytirishning asosiy yo‘li nima?
A) Narxni oshirish hisobiga
B) Reklama faolligini kuchaytirish
C) Xodimlar sonini ko‘paytirish
D) Infratuzilmani rivojlantirish va yangi turistik mahsulotlar yaratish

79. Segmentatsiyaning psixografik mezoni nimaga asoslanadi?
A) Yosh va jinsga
B) Daromad darajasiga
C) Geografik joylashuvga
D) Turmush tarzi, qadriyatlar va qiziqishlarga

80. O‘zbekiston turizm bozoridagi yangi trendlardan biri qaysi?
A) Ommaviy plyaj turizmining ustunligi
B) Kruiz turizmining rivojlanishi
C) Qishki dengiz turizmi
D) Gastronomik va ekologik turizm yo‘nalishlarining o‘sishi

81. Turistik talabni rag‘batlantirishning davlat vositasi qaysi?
A) Soliqlarni oshirish
B) Chegara nazoratini kuchaytirish
C) Litsenziya sonini cheklash
D) Vizasiz rejimni kengaytirish va aviaqatnovni rivojlantirish

82. Turizmning multiplikator effekti nimani anglatadi?
A) Turistlar sonining ikki barobar oshishini
B) Narxlarning avtomatik o‘sishini
C) Xizmat sifatining yaxshilanishini
D) Turizm xarajatlarining iqtisodiyotning boshqa tarmoqlarida qo‘shimcha daromad yaratishini

83. Xizmatning nomoddiyligi nimani bildiradi?
A) Xizmatning arzonligini
B) Xizmatning uzoq saqlanishini
C) Xizmatni ko‘chirish mumkinligini
D) Xizmatni sotib olishdan oldin ko‘rib yoki sinab ko‘rib bo‘lmasligini

84. Xizmatning yo‘qotiluvchanligi qanday oqibatga olib keladi?
A) Zaxira to‘plash imkoniyatiga
B) Narxning barqarorlashuviga

C) Talabning o‘sishiga
D) Sotilmagan xizmat qiymatining abadiy yo‘qolishiga

85. Guest experience tushunchasi nimani qamrab oladi?
A) Xonaning holati va tozaligini
B) Nonushta va ovqatlanish sifatini
C) To‘langan narx darajasini
D) Mehmonning barcha kontakt nuqtalaridagi yaxlit tajribasini

86. Mijoz mamnunligi qanday shakllanadi?
A) Narx darajasi asosida
B) Reklama ta’siri ostida
C) Brend nomiga qarab
D) Kutilgan va olingan xizmat sifati o‘rtasidagi nisbat asosida

87. Xizmat dizayni nimaga qaratilgan?
A) Interyer bezagini yaratishga
B) Restoran menyusini tuzishga
C) Xodimlar formasini tanlashga
D) Xizmat ko‘rsatish jarayonini mijoz nuqtai nazaridan tizimli loyihalashtirishga

88. Turizm eksporti nima?
A) Xorijga tovar sotish
B) Xorijdan xizmat sotib olish
C) Mahalliy aholi xarajatlari
D) Xorijiy sayyohlar tomonidan mamlakat ichida qilingan xarajatlar

89. Turizmning bilvosita iqtisodiy ta’siri qayerda namoyon bo‘ladi?
A) Mehmonxonalar faoliyatida
B) Restoran biznesida
C) Aviakompaniyalar faoliyatida
D) Qurilish, qishloq xo‘jaligi va hunarmandchilik kabi bog‘liq tarmoqlarda

90. Mehmonxona xizmatlari qaysi mezon bo‘yicha tasniflanadi?
A) Qurilish yili bo‘yicha
B) Egasining nomi bo‘yicha
C) Geografik joylashuvi bo‘yicha
D) Jihozlanganlik darajasi, xizmatlar hajmi va toifasi bo‘yicha

91. Xizmatning bir vaqtdaligi (inseparability) nimani anglatadi?
A) Xizmatni oldindan tayyorlashni
B) Xizmatni saqlab qo‘yishni
C) Xizmatni qaytarib olishni
D) Ishlab chiqarish va iste’molning bir vaqtda sodir bo‘lishini

92. Xizmat sifatining o‘zgaruvchanligi (heterogeneity) nimaga bog‘liq?
A) Qo‘llanilayotgan texnologiyaga
B) Xizmat narxiga
C) Yil mavsumiga
D) Xodimning mahorati, kayfiyati va mijoz bilan o‘zaro ta’siriga
93. Turizmning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi qanday hisoblanadi?
A) Mehmonxonalar daromadi bo‘yicha
B) Sotilgan chiptalar soni bo‘yicha
C) Byudjetga soliq tushumi bo‘yicha
D) Turizmning yordamchi hisobi (TSA) metodologiyasi orqali
94. Turizm sohasining bandlikdagi o‘ziga xosligi nimada?
A) Yuqori malakali kadrlarga tayanishi
B) To‘liq avtomatlashtirilganligi
C) Xodimlar sonining kamligi
D) Yuqori mehnat sig‘imi va turli malaka darajasidagi ish o‘rinlari yaratishi
95. Xizmat sifati ko‘rsatkichlariga nima kiradi?
A) Yakuniy moliyaviy natija
B) Xodimlarning umumiy soni
C) Bino va xonalar maydoni
D) Ishonchlilik, sezgirlik, kafolat, hamdardlik va moddiy muhit
96. Turizmning ijtimoiy-madaniy ahamiyati nimada?
A) Valyuta tushumini oshirishda
B) Soliq to‘lovlari hajmida
C) Infratuzilma qurilishida
D) Madaniy merosni saqlash va xalqaro madaniy almashinuvni rivojlantirishda
97. Turistik xarajatlarning "sizib chiqishi" (leakage) nima?
A) Turistlar sonining kamayishi
B) Narxlarning tushishi
C) Xizmat sifatining pasayishi
D) Turizm daromadining import va xorijiy operatorlar orqali mamlakatdan chiqib ketishi
98. Xizmatlar iqtisodiyotining asosiy belgisi nima?
A) Sanoat ishlab chiqarishning ustunligi
B) Qishloq xo‘jaligining ustunligi
C) Qazib olish sanoatining ustunligi
D) Nomoddiy xizmatlar ulushining yuqoriligi

99. Biznes-rejaning asosiy vazifasi nima?
A) Soliq hisobotini tayyorlash
B) Kelajakdagi xodimlarni yollash
C) Reklama matnlarini tayyorlash
D) Biznes g‘oyani asoslash, resurslarni rejalashtirish va investorlarni ishontirish

100. Rezyume bo‘limi qachon yoziladi?
A) Eng birinchi bo‘lib
B) Bozor tahlilidan keyin darhol
C) Loyiha o‘rtasida
D) Barcha bo‘limlar tayyor bo‘lgach, eng oxirida

101. SWOT tahlil qaysi elementlarni o‘z ichiga oladi?
A) Korxonaning ichki omillarini
B) Tashqi muhit omillarini
C) Moliyaviy ko‘rsatkichlarni
D) Kuchli va zaif tomonlar hamda imkoniyat va tahdidlarni

102. PEST tahlil nimani baholaydi?
A) Korxona ichki tuzilmasini
B) Xodimlar malakasini
C) Mahsulot sifatini
D) Siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik tashqi omillarni

103. Zararsizlik nuqtasi nimani ko‘rsatadi?
A) Maksimal foyda hajmini
B) Minimal narx darajasini
C) Optimal xodimlar sonini
D) Daromad barcha xarajatlarni to‘liq qoplaydigan sotuv hajmini

104. Moliyaviy prognozlar qanday hujjatlarni o‘z ichiga oladi?
A) Buxgalteriya balansini
B) Soliq hisoboti shakllarini
C) Xodimlar shtat jadvalini
D) Daromad-xarajat, pul oqimlari va balans prognozlarini

105. Startap biznes-rejasining o‘ziga xosligi nimada?
A) Uzoq tarixiy ma’lumotlarga tayanishi
B) Aniq va o‘zgarmas rejaga ega bo‘lishi
C) Risklarni hisobga olmasligi
D) Yuqori noaniqlik sharoitida moslashuvchan va gipotezalarga asoslanganligi

106. Bozor tahlili bo‘limida nimalar o‘rganiladi?
A) Xodimlarning malaka darajasi

B) Uskunalar va jihozlar narxi
C) Ofis binosining joylashuvi
D) Bozor hajmi, raqobat holati va iste’molchilar xatti-harakati

107. Biznes model tushunchasi nimani ifodalaydi?
A) Korxonaning tashkiliy tuzilmasini
B) Marketing rejasi mazmunini
C) Moliyaviy hisob-kitob tartibini
D) Korxonaning qiymat yaratish, yetkazish va undan daromad olish mantiqini

108. Investitsiya tahlilining maqsadi nima?
A) Xarajatlarni yashirish
B) Soliqni kamaytirish
C) Xodimlar sonini oshirish
D) Loyihaga kiritiladigan mablag‘ samaradorligini baholash

109. Biznes-rejada risk tahlili nima uchun zarur?
A) Investorni chalg‘itish uchun
B) Hujjat hajmini oshirish uchun
C) Formal talabni bajarish uchun
D) Potentsial tahdidlarni oldindan aniqlash va javob choralarini rejalashtirish uchun

110. Marketing rejasi bo‘limida nimalar aks ettiriladi?
A) Sotib olinadigan uskunalar ro‘yxati
B) Xodimlar ish haqi jadvali
C) Soliq hisob-kitoblari
D) Maqsadli segment, pozitsiyalash, narxlash va targ‘ibot strategiyasi

111. Biznes-rejani investorga taqdim etishda eng muhim narsa nima?
A) Hujjat hajmining kattaligi
B) Murakkab atamalardan foydalanish
C) Ijobiy ko‘rsatkichlarni bo‘rttirish
D) Realistik hisob-kitoblar va aniq, ishonarli asoslash

112. Turizm loyihasi biznes-rejasida mavsumiylik qanday hisobga olinadi?
A) Umuman hisobga olinmaydi
B) Yillik o‘rtacha ko‘rsatkich orqali
C) Yuqori mavsum ko‘rsatkichlari bo‘yicha
D) Oylik pul oqimlari prognozida mavsumiy tebranishlarni aks ettirish orqali

113. Raqamli biznes-reja andozalarining afzalligi nimada?
A) Tashqi ko‘rinishining chiroyliligida

B) Hujjat hajmining kichikligida
C) Foydalanish bepulligida
D) Hisob-kitoblarni avtomatlashtirish va ssenariylarni tez o‘zgartirish imkoniyatida

114. Biznes-rejaning ichki foydalanish maqsadi nima?

A) Bank uchun hujjat tayyorlash
B) Davlat organiga hisobot berish
C) Korxonani reklama qilish
D) Jamoa uchun aniq maqsad va vazifalar tizimini shakllantirish

115. Loyiha g‘oyasini baholashda birinchi navbatda nima tekshiriladi?

A) Ofis dizayni
B) Xodimlar formasi
C) Brend nomi
D) Bozorda real talabning mavjudligi

116. Moliyaviy resurslarning ichki manbalariga nima kiradi?

A) Bank krediti
B) Lizing to‘lovlari
C) Davlat granti
D) Taqsimlanmagan foyda va amortizatsiya ajratmalari

117. Lizingning bank kreditidan asosiy afzalligi nimada?

A) Foizsiz berilishi
B) Qaytarilmasligi
C) Muddatining cheksizligi
D) Uskunaning o‘zi garov vazifasini bajarishi va katta boshlang‘ich xarajat talab qilmasligi

118. Venchur moliyalashtirishning o‘ziga xosligi nimada?

A) Garov talab qilinishi
B) Qat’iy to‘lov jadvali
C) Past risk darajasi
D) Kapitaldagi ulush evaziga berilishi va yuqori riskli loyihalarga yo‘naltirilishi

119. Crowdfunding qanday mexanizmga asoslanadi?

A) Bitta yirik investor mablag‘iga
B) Davlat byudjeti mablag‘iga
C) Bank sindikatiga
D) Internet platformalari orqali ko‘plab shaxslardan kichik mablag‘larni jamlashga

120. NPV ko‘rsatkichi musbat bo‘lsa, bu nimani anglatadi?

A) Loyiha zarar keltirishini
B) Loyihani albatta rad etish kerakligini
C) Loyiha riski nolga tengligini
D) Loyiha talab qilinadigan daromadlilikdan yuqori qiymat yaratishini

121. IRR ko‘rsatkichi nimani ifodalaydi?

A) Loyiha muddatini
B) Boshlang‘ich investitsiya hajmini
C) Yillik foyda summasini
D) NPV ni nolga tenglashtiruvchi diskontlash stavkasini

122. Payback muddati usulining asosiy kamchiligi nimada?

A) Hisoblash murakkabligida
B) Ma’lumot talabining yuqoriligida
C) Natijaning foizda chiqishida
D) Pulning vaqt qiymatini va qoplashdan keyingi oqimlarni hisobga olmasligida

123. WACC ko‘rsatkichi nima uchun ishlatiladi?

A) Soliqni hisoblash uchun
B) Xodimlar sonini aniqlash uchun
C) Narxni belgilash uchun
D) Diskontlash stavkasi sifatida loyihani baholashda

124. Davlat-xususiy sheriklikning (PPP) an’anaviy davlat xarididan farqi nimada?

A) Shartnoma summasi hajmida
B) Ishtirokchi tomonlar sonida
C) Moliyalashtirish manbaining turida
D) Xususiy sherikning qurilishdan tashqari ekspluatatsiyaga ham javobgar bo‘lishida

125. BOT modelida obyekt shartnoma muddati tugagach kimga o‘tadi?

A) Xususiy sherikda qoladi
B) Uchinchi shaxsga sotiladi
C) Auksionga qo‘yiladi
D) Davlatga topshiriladi

126. Erkin iqtisodiy zonaning asosiy afzalligi nimada?

A) Nazoratning to‘liq yo‘qligi
B) Cheksiz kredit berilishi
C) Ish haqining pastligi
D) Maxsus soliq va bojxona imtiyozlari rejimida

127. Mehmonxona qurilishi loyihasining birinchi bosqichi qaysi?

A) Qurilish-montaj ishlari
B) Jihozlash (FF&E)
C) Xodimlarni yollash
D) Konsepsiya va texnik-iqtisodiy asoslash (feasibility study)

128. FF&E xarajatlari nimani anglatadi?
A) Yer uchastkasi qiymatini
B) Qurilish materiallari narxini
C) Marketing xarajatlarini
D) Mebel, jihoz va uskunalar xarajatlarini

129. Diskontlash stavkasi oshirilsa, NPV qanday o‘zgaradi?
A) O‘zgarmaydi
B) Oshadi
C) Har doim nolga tenglashadi
D) Pasayadi

130. PPP loyihalarida qurilish riski odatda kimga yuklatiladi?
A) Davlat tomoniga
B) Mahalliy aholiga
C) Sug‘urta kompaniyasiga
D) Xususiy sherikka, chunki u jarayonni bevosita nazorat qiladi

131. Contingency reserve (favqulodda zaxira) nima uchun ko‘zda tutiladi?
A) Foydani oshirish uchun
B) Soliqni kamaytirish uchun
C) Reklama uchun
D) Smetadan oshib ketish (cost overrun) riskini qoplash uchun

132. Turizm loyihasi uchun diskontlash stavkasi nima uchun yuqoriroq belgilanadi?
A) Loyihalar arzon bo‘lgani uchun
B) Davlat talab qilgani uchun
C) Muddati qisqa bo‘lgani uchun
D) Soha tashqi omillarga yuqori sezuvchanlikka ega bo‘lgani uchun

133. Iqtisodiy nuqtai nazardan tavakkalchilik nimani anglatadi?
A) Yuzaga keladigan moliyaviy zararni
B) Qonunchilik talablarining buzilishini
C) Tabiiy ofat yuz berishini
D) Kutilgan natijadan chetga chiqish ehtimolini

134. Likvidlik riski qanday xavfni ifodalaydi?
A) Xodimlar ketib qolishini
B) Brend obro‘sining tushishini

C) Uskunalar buzilishini
D) Qisqa muddatli majburiyatlarni o‘z vaqtida bajara olmaslikni

135. Operatsion risk qayerdan kelib chiqadi?

A) Tashqi bozor konyunkturasidan
B) Valyuta kursi tebranishidan
C) Siyosiy vaziyat o‘zgarishidan
D) Ichki jarayonlar, texnologiya yoki xodimlar xatoligidan

136. Dispersiya ko‘rsatkichi nimani o‘lchaydi?

A) O‘rtacha daromadni
B) Foyda hajmini
C) Bozor ulushini
D) Natijalarning kutilgan qiymat atrofidagi tarqoqlik darajasini

137. Variatsiya koeffitsienti qanday hisoblanadi?

A) Foyda / xarajat
B) Daromad / aktivlar
C) Dispersiya × o‘rtacha qiymat
D) Standart chetlanish / kutilgan qiymat

138. Nima uchun variatsiya koeffitsienti standart chetlanishdan ustun hisoblanadi?

A) Hisoblash osonroq bo‘lgani uchun
B) Har doim kichik chiqqani uchun
C) Yakuniy foydani hisobga olgani uchun
D) Turli hajmdagi loyihalarni nisbiy asosda taqqoslash imkonini bergani uchun

139. Diversifikatsiya strategiyasining samaradorligi nimaga bog‘liq?

A) Diversifikatsiya yo‘nalishlari soniga
B) Umumiy investitsiya hajmiga
C) Bozorning umumiy hajmiga
D) Yo‘nalishlar o‘rtasidagi korrelyatsiyaning past yoki manfiy bo‘lishiga

140. Sug‘urta qanday risk boshqaruv strategiyasiga mansub?

A) Riskdan qochish
B) Riskni qabul qilish
C) Riskni kamaytirish
D) Riskni uchinchi tomonga uzatish

141. Xedjing asosan qanday risklarni qoplaydi?

A) Obro‘-e’tibor riskini
B) Kadrlar riskini
C) Texnologik riskni

D) Valyuta va foiz stavkasi kabi bozor risklarini

142. Forward shartnomasining mohiyati nimada?

A) Valyutani darhol almashtirish
B) Aksiya sotib olish huquqi
C) Kredit olish kafolati
D) Kelajakdagi sanada oldindan kelishilgan kurs bo‘yicha valyuta operatsiyasini bajarish majburiyati

143. Valyuta optsioni forward shartnomasidan nimasi bilan farq qiladi?

A) Arzonroq bo‘lishi bilan
B) Majburiy bo‘lishi bilan
C) Banklar uchun mo‘ljallanganligi bilan
D) Huquq berishi, ammo majburiyat yuklamasligi bilan

144. Tabiiy xedjing (natural hedging) nima?

A) Hosila vositalar sotib olish
B) Sug‘urta polisi rasmiylashtirish
C) Bank kafolati olish
D) Operatsion qarorlar orqali valyuta tushumi va xarajatini muvozanatlashtirish

145. Krizis-menejment siklining birinchi bosqichi qaysi?

A) Javob berish
B) Tiklanish
C) O‘rganish
D) Oldini olish va tayyorgarlik

146. Biznes uzluksizligi rejasi (BCP) nimani belgilaydi?

A) Yillik foyda rejasini
B) Reklama byudjetini
C) Xodimlar ish haqini
D) Favqulodda vaziyatda muhim funksiyalarni davom ettirish tartibini

147. Risk-matritsasi qanday ikki o‘lchov asosida quriladi?

A) Foyda va xarajat
B) Vaqt va sifat
C) Narx va hajm
D) Yuzaga kelish ehtimoli va ta’sir darajasi

148. Pandemiya davrida turizm korxonalari uchun eng muhim omil nima bo‘ldi?

A) Reklama byudjetining kattaligi
B) Xodimlar sonining ko‘pligi
C) Bino maydonining kengligi

D) Yetarli likvidlik zaxirasi va operatsion moslashuvchanlik

149. Obro‘-e’tibor riskining o‘ziga xosligi nimada?

A) Qisqa muddatli xarakterga ega bo‘lishida
B) Osongina sug‘urtalanishida
C) Miqdoriy o‘lchash osonligida
D) Bilvosita, ammo uzoq muddatli moliyaviy oqibatlarga olib kelishida

150. Low-cost aviakompaniya modelining asosi nima?

A) Premium xizmat va yuqori narx
B) Biznes-klass o‘rindiqlarga ixtisoslashuv
C) Cheklanmagan bepul bagaj
D) Minimal bazaviy xizmat va past narx, qo‘shimcha xizmatlar alohida to‘lov asosida

151. Aviakompaniyalar alyanslarining asosiy afzalligi nimada?

A) Narxlarni majburiy tenglashtirish
B) Raqobatni butunlay yo‘qotish
C) Yagona yuridik shaxsga birlashish
D) Uzluksiz transferlar, birlashtirilgan sodiqlik dasturi va kengaytirilgan tarmoq

152. Milliy aviakompaniya (flag carrier) brendining o‘ziga xosligi nimada?

A) Ichki reyslarga ixtisoslashuvi
B) Har doim eng arzon bo‘lishi
C) Davlat nazoratidan xoli bo‘lishi
D) Mamlakatning xalqaro miqyosdagi vizual va madaniy elchisi vazifasini bajarishi

153. Global mehmonxona korporatsiyalari qanday brend strategiyasini qo‘llaydi?

A) Yagona universal brend
B) Hashamatli segmentga ixtisoslashuv
C) Har mamlakat uchun yangi brend yaratish
D) Turli segmentlarga mo‘ljallangan brend portfeli

154. Butik-mehmonxonaning asosiy farqlovchi belgisi nima?

A) Xonalar sonining ko‘pligi
B) Standartlashtirilgan bir xil dizayn
C) Global tarmoq kengligi
D) Kichik hajm, noyob dizayn va shaxsiylashtirilgan xizmat

155. Eko-mehmonxona modeli nimaga asoslanadi?

A) Past narx darajasiga
B) Qishloq joyda joylashuviga

C) Organik mahsulotlardan iborat menyuga
D) Energiya-suv resurslarini tejash va ekologik barqarorlik tamoyillariga

156. Smart-mehmonxona texnologiyalarining asosiy maqsadi nima?

A) Xodimlarni butunlay almashtirish
B) Narxni oshirish
C) Bino maydonini kengaytirish
D) Raqamli yechimlar orqali mehmon tajribasini va operatsion samaradorlikni oshirish

157. Xalqaro brendning mahalliy bozorga kirishida eng ko‘p qo‘llaniladigan model qaysi?

A) To‘liq egalik (100% investitsiya)
B) Qo‘shma korxona majburiy tarzda
C) Vakolatxona ochish yo‘li
D) Boshqaruv shartnomasi va franchayzing

158. Gastronomik turizm brendlashtirishning xalqaro namunasi qaysi?

A) ISO 9001 sertifikati
B) HACCP tizimi
C) Green Globe belgisi
D) Michelin yulduzli reyting tizimi

159. Milliy oshxonani xalqaro standartlar bilan uyg‘unlashtirishning birinchi sharti nima?

A) Retseptlarni butunlay o‘zgartirish
B) Menyuga xorijiy taomlarni qo‘shish
C) Milliy nomlardan voz kechish
D) Oziq-ovqat xavfsizligi standartlarini (HACCP) joriy etish

160. DMC (Destination Management Company) qanday vazifani bajaradi?

A) Xalqaro reklama kampaniyasini
B) Aviachiptalar ishlab chiqarishni
C) Viza berishni
D) Muayyan hududda yer usti xizmatlarini tashkil etishni

161. Ekskursiya dasturini ishlab chiqishda birinchi bosqich qaysi?

A) Marshrutni tasdiqlash
B) Gid tayinlash
C) Narxni belgilash
D) Maqsadli auditoriyani tahlil qilish

162. “Hikoya chizig‘I” (storyline) tamoyili nimani anglatadi?

A) Obyektlar sonini oshirishni

B) Vaqtni qisqartirishni
C) Narxni pasaytirishni
D) Ekskursiyani yagona mavzuviy chiziq atrofida qurishni

163. Gid-tarjimonlik faoliyatini tartibga solishning O‘zbekistondagi modeli qaysi?

A) Ochiq bozor modeli
B) Kasbiy assotsiatsiya sertifikati modeli
C) Tartibga solinmagan model
D) Davlat tomonidan majburiy malaka sertifikatlash modeli

164. Turistik klasterning asosiy iqtisodiy afzalligi nimada?

A) Narxlarni monopol belgilash
B) Raqobatni yo‘q qilish
C) Soliqlardan ozod bo‘lish
D) Birgalikda infratuzilma va marketingdan foydalanish orqali miqyos samarasiga erishish

165. “Hamma narsa kiritilgan” (all-inclusive) modelining tanqid qilinadigan jihati nima?

A) Mehmonlar uchun noqulayligi
B) Narxning yuqoriligi
C) Sifatning pastligi
D) Mahalliy iqtisodiyotga tarqalish samarasini cheklashi

166. Buyuk Ipak yo‘li merosini zamonaviy standartlar bilan uyg‘unlashtirishning maqbul tamoyili qaysi?

A) An’anaviy usullarni o‘zgarishsiz saqlash
B) Barcha xalqaro standartlarni rad etish
C) Milliy elementlardan butunlay voz kechish
D) “Asos xalqaro, ruh milliy” tamoyili

167. Standartlashtirish va sertifikatlashtirish o‘rtasidagi farq nimada?

A) Ular butunlay bir xil tushunchalar
B) Standartlashtirish xorijiy korxonalarga tegishli
C) Sertifikatlash ixtiyoriy xarakterga ega
D) Standartlashtirish me’yorni belgilaydi, sertifikatlash unga muvofiqlikni tasdiqlaydi

168. ISO 9001 standarti nimaga oid?

A) Atrof-muhitni boshqarishga
B) Oziq-ovqat xavfsizligiga
C) Mehnat xavfsizligiga
D) Sifat menejmenti tizimiga

169. ISO 14001 standarti qaysi sohani qamrab oladi?
A) Moliyaviy hisobotni
B) Axborot xavfsizligini
C) Kadrlar boshqaruvini
D) Atrof-muhitni boshqarish tizimini
170. HACCP tizimining asosiy yondashuvi qanday?
A) Yakuniy mahsulotni tekshirish
B) Xodimlarni jarimalash
C) Hujjatlarni ko‘paytirish
D) Kritik nazorat nuqtalarida xavflarning oldini olish (profilaktika)
171. Green Globe sertifikati nimani tasdiqlaydi?
A) Moliyaviy barqarorlikni
B) Xodimlar malakasini
C) Bino xavfsizligini
D) Turizm obyektining ekologik va ijtimoiy barqarorlik mezonlariga muvofiqligini
172. Mehmonxonalarni tasniflashning asosiy maqsadi nima?
A) Soliq stavkasini belgilash
B) Xodimlar sonini aniqlash
C) Bino qiymatini baholash
D) Mehmon va mehmonxona o‘rtasidagi axborot assimetriyasini bartaraf etish
173. Balli tasniflash tizimining mohiyati nimada?
A) Majburiy talablarga tayanish
B) Mehmonlar fikriga tayanish
C) Bino maydonini o‘lchash
D) Majburiy talablar bilan ball asosida hisoblanadigan qo‘shimcha talablarni birlashtirish
174. “Yulduz inflyatsiyasi” hodisasi nimani anglatadi?
A) Yulduzlar sonining kamayishini
B) Narxlarning oshishini
C) Yangi mehmonxonalar qurilishini
D) Mehmonxonalarning haqiqiy sifatidan yuqori toifaga ega bo‘lishini
175. Sertifikatlash organining o‘zi qanday nazorat qilinadi?
A) Nazorat qilinmaydi
B) Ichki audit orqali
C) Mijozlar sharhlari orqali
D) Akkreditatsiyadan o‘tish va davlat reyestrida ro‘yxatga olinish orqali
176. Davriy inspeksiya nazorati nima uchun o‘tkaziladi?

A) Yangi sertifikat sotish uchun
B) Xodimlarni tekshirish uchun
C) Statistika yig‘ish uchun
D) Sertifikatlangan obyektning talablarga muvofiqligi saqlanayotganini tasdiqlash uchun

177. TQM falsafasining asosiy tamoyili qaysi?

A) Sifat — alohida sifat bo‘limining mas’uliyati
B) Bir martalik tekshiruv yetarli
C) Xarajatlarni qisqartirish birlamchi
D) Sifat butun tashkilot va har bir xodimning uzluksiz mas’uliyati

178. PDCA siklining bosqichlari qanday ketma-ketlikda keladi?

A) Bajarish–Rejalashtirish–Harakat–Tekshirish
B) Tekshirish–Bajarish–Rejalashtirish–Harakat
C) Harakat–Tekshirish–Bajarish–Rejalashtirish
D) Rejalashtirish–Bajarish–Tekshirish–Harakat qilish

179. Ishikawa diagrammasi qanday maqsadda qo‘llaniladi?

A) Foydani hisoblash uchun
B) Narx belgilash uchun
C) Xodimlarni baholash uchun
D) Muammoning ildiz sabablarini tizimli tahlil qilish uchun

180. “Maxfiy xaridor” (mystery shopper) usulining afzalligi nimada?

A) Arzonligida
B) Tezligida
C) Rasmiyligida
D) Xizmatni tabiiy sharoitda, obyektiv baholash imkonini berishida

181. Sifat xarajatlari konsepsiyasiga ko‘ra qaysi xarajat eng yuqori bo‘ladi?

A) Profilaktika xarajatlari
B) Baholash xarajatlari
C) Hujjatlashtirish xarajatlari
D) Tashqi nosozlik (mijoz aniqlagan nuqson) xarajatlari

182. Sifat davralari (quality circles) nimani nazarda tutadi?

A) Rahbariyat yig‘ilishini
B) Tashqi auditni
C) Mijozlar so‘rovnomasini
D) Xodimlarning o‘z ish jarayonlarini muhokama qilib, yechim taklif etishini

183. Mehmonlar onlayn reytingi rasmiy sertifikatdan nimasi bilan farq qiladi?

A) Har doim ishonchliroq bo‘lishi bilan
B) Davlat tomonidan berilishi bilan
C) Majburiy bo‘lishi bilan
D) Sayohatdan keyingi foydalanuvchi bahosiga asoslanishi bilan

184. Xarajatga asoslangan narxlashning asosiy kamchiligi nimada?
A) Hisoblash murakkabligida
B) Shaffof emasligida
C) Har doim past narx berishida
D) Bozor talabi va raqobatchilar narxini hisobga olmasligida

185. Qiymatga asoslangan narxlash nimaga tayanadi?
A) Tannarx darajasiga
B) Raqobatchi narxiga
C) Davlat tarifiga
D) Mijoz idrok etgan qiymatga

186. “Qaymoq olish” (skimming) strategiyasi qanday amalga oshiriladi?
A) Past narxdan boshlab oshirish
B) Narxni doimiy saqlash
C) Raqobatchidan past narx belgilash
D) Yuqori narxdan boshlab bosqichma-bosqich pasaytirish

187. Revenue management tizimi qayerda birinchi bo‘lib rivojlangan?
A) Mehmonxona sohasida
B) Restoran biznesida
C) Avtomobil ijarasida
D) Aviatsiya sohasida

188. Yield management nimani optimallashtirishga qaratilgan?
A) Xodimlar sonini
B) Reklama byudjetini
C) Bino maydonini
D) Cheklangan sig‘imni segmentlar o‘rtasida taqsimlashni

189. Dinamik narxlash nimaga asoslanadi?
A) Yillik bir marta belgilanadigan narxga
B) Mahsulot tannarxiga
C) Raqobatchilar narx darajasiga
D) Talab va bozor sharoitiga qarab real vaqtda narxni o‘zgartirishga

190. “Narx to‘siqlari” nima uchun qo‘llaniladi?
A) Narxni yashirish uchun
B) Xarajatni kamaytirish uchun

C) Mijozni chalg‘itish uchun
D) Turli narx toifalarini turli mijoz segmentlariga moslashtirish uchun

191. Overbooking strategiyasi nimaga asoslanadi?

A) Xonalar sonini oshirishga
B) Narxni pasaytirishga
C) Xodimlarni ko‘paytirishga
D) No-show (kelmagan mehmonlar) statistik ehtimoliga

192. Band bo‘lish koeffitsienti (Occupancy Rate) qanday hisoblanadi?

A) Daromad / xonalar soni
B) Xonalar soni / mehmonlar soni
C) Foyda / daromad
D) Sotilgan xona-kechalar / mavjud xona-kechalar

193. ADR ko‘rsatkichi nimani ifodalaydi?

A) Umumiy daromadni
B) Foyda marjasini
C) Band bo‘lish darajasini
D) Sotilgan xonalarning o‘rtacha kunlik narxini

194. RevPAR qanday hisoblanadi?

A) ADR + Occupancy Rate
B) ADR − Occupancy Rate
C) ADR / Occupancy Rate
D) ADR × Occupancy Rate

195. GOPPAR ko‘rsatkichining RevPAR dan farqi nimada?

A) Xona fondi daromadini hisobga olishida
B) Mavsumiy omilni hisobga olishida
C) O‘rtacha narx darajasini ko‘rsatishida
D) Operatsion xarajatlarni ham hisobga olib, haqiqiy rentabellikni ko‘rsatishida

196. Paket tur narxini hisoblashda "zararsizlik guruh hajmi" nima uchun muhim?

A) Reklama byudjetini belgilash uchun
B) Gid tanlash uchun
C) Marshrutni aniqlash uchun
D) Sobit xarajatlarni qoplash uchun zarur minimal ishtirokchilar sonini aniqlash uchun

197. “Narx paritetligi” sharti nimani talab qiladi?

A) Barcha mehmonxonalarda bir xil narx
B) Narxni doimiy pasaytirish

C) Sotuvni OTA kanaliga o‘tkazish
D) Barcha savdo kanallarida bir xil narx saqlashni

198. Mavsumiy narxlashda “o‘tish davri” nima uchun muhim?

A) Operatsion xarajatni kamaytirish uchun
B) Xodimlarni bo‘shatish uchun
C) Ta’mirlash ishlarini o‘tkazish uchun
D) Yuqori mavsum tirbandligidan qochuvchi sayyohlarni jalb qilish uchun

199. Data Analytics ning eng yuqori murakkablik darajasi qaysi?

A) Tavsifiy tahlil
B) Diagnostik tahlil
C) Bashoratli tahlil
D) Preskriptiv tahlil

200. BI-tizimlarining asosiy vazifasi nima?

A) Ma’lumotlarni saqlash
B) Hisobotlarni chop etish
C) Narxlarni belgilash
D) Turli manbalardan kelgan ma’lumotlarni tushunarli boshqaruv panellariga aylantirish

201. Bir xil RevPAR qiymatiga qanday erishish mumkin?

A) Yuqori narx belgilash orqali
B) Yuqori band bo‘lishga erishish orqali
C) Xarajatlarni kamaytirish orqali
D) Yuqori narx-past hajm yoki past narx-yuqori hajm kombinatsiyasi orqali

202. Raqamli marketingning an’anaviy marketingdan asosiy farqi nimada?

A) Xarajatlarining arzonligida
B) Amalga oshirish tezligida
C) Yosh auditoriyaga mo‘ljallanganligida
D) Natijalarning real vaqtda aniq o‘lchanishi va shaxsiylashtirish imkoniyatida

203. TikTok platformasining turizm marketingidagi kuchli tomoni nima?

A) Uzun tahliliy maqolalar
B) Rasmiy hujjatlar tarqatish
C) Batafsil narx ro‘yxatlari
D) Qisqa dinamik video orqali organik virallikka erishish

204. Telegram platformasi Markaziy Osiyoda qanday maqsadda samarali?

A) Video kontent joylashda
B) Xalqaro auditoriyaga murojaat qilishda
C) Pullik reklama joylashtirishda
D) Kanallar orqali batafsil ma’lumot va bildirishnomalar yuborishda

205. Kontent marketingning mohiyati nimada?

A) To‘g‘ridan-to‘g‘ri reklama qilishda
B) Chegirma va aksiyalarni e’lon qilishda
C) Raqobatchini tanqid qilishda
D) Qadriyatga ega kontent orqali mijozni jalb qilish va ishonch shakllantirishda

206. Kontent voronkasining birinchi bosqichi qaysi?

A) Bron qilish
B) Narxni taqqoslash
C) Sharh qoldirish
D) Xabardorlik (awareness) — ilhomlantiruvchi vizual kontent

207. Mikro-influencerlarning makro-influencerlardan afzalligi nimada?

A) Obunachilar sonining ko‘pligi
B) Reklama narxining yuqoriligi
C) Global qamrovi
D) Yuqori ishtirok darajasi va auditoriya bilan ishonchli munosabati

208. FAM trip (tanishtiruv sayohati) nima uchun tashkil etiladi?

A) Xodimlarni o‘qitish uchun
B) Mijozlarga chegirma berish uchun
C) Statistika yig‘ish uchun
D) Bloger va jurnalistlar orqali manzilni targ‘ib qilish uchun

209. UGC (foydalanuvchi kontenti) ning asosiy qiymati nimada?

A) Professional sifatida
B) Yuqori narxida
C) Rasmiyligida
D) Autentikligi va yuqori ishonch darajasida

210. SEO ning “sahifa ichi” (on-page) yo‘nalishi nimani qamrab oladi?

A) Boshqa saytlardan havolalar
B) Server tezligi
C) Reklama byudjeti
D) Kalit so‘zlar, sarlavhalar va meta-tavsiflarni optimallashtirish

211. Mahalliy SEO (local SEO) uchun eng muhim vosita qaysi?
A) Elektron pochta ro‘yxati
B) Bosma katalog
C) Televizor reklamasi
D) Google Business Profile ni to‘liq va muntazam yuritish
212. “Uzun quyruq” (long-tail) kalit so‘zlarning afzalligi nimada?
A) Qidiruv hajmining kattaligi
B) Raqobatning yuqoriligi
C) Umumiyligi
D) Past raqobat va yuqori konversiya ehtimoli
213. OTA platformasi tartiblash algoritmiga qaysi omil ta’sir qiladi?
A) Mehmonxona qurilgan yili
B) Egasining tajribasi
C) Bino balandligi
D) Sharhlar reytingi, javob berish tezligi va konversiya darajasi
214. Konversiya darajasini optimallashtirish (CRO) nimaga qaratilgan?
A) Trafikni oshirishga
B) Narxni pasaytirishga
C) Reklama byudjetini kengaytirishga
D) Sayt tashrifchilarini haqiqiy bron qiluvchiga aylantirishga
215. Brend pozitsiyalashning maqsadi nima?
A) Barcha segmentlarni qamrab olish
B) Narxni eng past qilish
C) Raqobatchini nusxalash
D) Mijoz ongida aniq va farqlanuvchan o‘rin egallash
216. Customer Journey ning oxirgi bosqichi qaysi?
A) Ilhomlanish
B) Tadqiqot
C) Bron qilish
D) Sayohatdan keyingi bosqich (sharh, tavsiya, takroriy murojaat)
217. CRM tizimining asosiy funksiyasi nima?
A) Moliyaviy hisob-kitob yuritish
B) Reklama e’lonlarini joylashtirish
C) Xodimlar faoliyatini nazorat qilish
D) Mijoz haqidagi barcha ma’lumotlarni birlashtirib, yagona profil yaratish
218. RFM tahlili mijozlarni qaysi mezonlar bo‘yicha segmentlaydi?
A) Yosh, jins, hudud

B) Til, din, kasb
C) Ta’lim, oila, daromad
D) So‘nggi xarid, xarid chastotasi va xarid summasi

219. Barqaror rivojlanishning Brundtland ta’rifi nimaga asoslanadi?
A) Iqtisodiy o‘sishni ta’minlashga
B) Tabiatni muhofaza qilishga
C) Ijtimoiy adolatni ta’minlashga
D) Hozirgi avlod ehtiyojini kelajak avlod imkoniyatiga zarar yetkazmasdan qondirishga

220. “Uch tomonlama natija” (triple bottom line) qaysi uch o‘lchovni birlashtiradi?
A) Narx, sifat, muddat
B) Kapital, mehnat, yer
C) Reja, nazorat, hisobot
D) Iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik o‘lchovlarni

221. Ko‘tarish sig‘imi (carrying capacity) nimani belgilaydi?
A) Mehmonxona xonalari sonini
B) Aviareyslar sonini
C) Xodimlar sonini
D) Hudud sifatini yomonlashtirmasdan qabul qila oladigan maksimal turistlar sonini

222. ESG mezonlaridagi “G” harfi nimani anglatadi?
A) Global (global qamrov)
B) Growth (o‘sish)
C) Green (ekologik)
D) Governance (korporativ boshqaruv)

223. ESG va CSR o‘rtasidagi asosiy farq nimada?
A) Ular butunlay bir xil
B) CSR yirik kompaniyalarga tegishli tushuncha
C) ESG ekologik jihatlarni qamrab oladi
D) ESG standartlashtirilgan, o‘lchanadigan va auditga tortiladigan tizim

224. “Yashil bo‘yash” (greenwashing) nima?
A) Binoni yashil rangga bo‘yash
B) Bog‘ barpo etish
C) Ekologik sertifikat olish
D) Haqiqiy amaliyotdan ijobiyroq ekologik obraz yaratish

225. Ekoturizmning TIES ta’rifiga ko‘ra majburiy sharti qaysi?
A) Tabiat qo‘ynida o‘tkazilishi
B) Narxining arzonligi

C) Guruh shaklida tashkil etilishi
D) Tabiatni muhofaza qilish va mahalliy jamoa farovonligiga hissa qo‘shishi

226. Jamoa asosidagi ekoturizmning asosiy afzalligi nimada?
A) Yirik investitsiya jalb qilishida
B) Xalqaro brend yaratishida
C) Narxni oshirishida
D) Daromadning asosiy qismi mahalliy iqtisodiyotda qolishida

227. Turistik sayohatning uglerod izida qaysi komponent ustunlik qiladi?
A) Mehmonxonada yashash
B) Ovqatlanish
C) Ekskursiya xizmatlari
D) Xalqaro parvoz (transport)

228. Uglerod kompensatsiyasi mexanizmi nimani nazarda tutadi?
A) Chiqindini butunlay to‘xtatishni
B) Sug‘urta polisi sotib olishni
C) Soliq to‘lashni
D) Chiqarilgan uglerodga teng miqdorni boshqa joyda yutish yoki oldini olishni moliyalashtirish

229. Uglerod kompensatsiyasining tanqid qilinadigan jihati qaysi?
A) Juda qimmatligi
B) Texnik murakkabligi
C) Davlatlar darajasida qo‘llanilishi
D) “Axloqiy xavf” — haqiqiy chiqindini kamaytirish o‘rniga pul to‘lab qutulish

230. Carroll ning CSR piramidasida eng quyi bosqich qaysi?
A) Filantropik mas’uliyat
B) Axloqiy mas’uliyat
C) Huquqiy mas’uliyat
D) Iqtisodiy mas’uliyat (foyda keltirish va hayotiylikni ta’minlash)

231. Ijtimoiy tadbirkorlikning o‘ziga xosligi nimada?
A) Foyda olmasligida
B) Davlat mablag‘iga tayanishida
C) Xayriya faoliyati bilan shug‘ullanishida
D) Ijtimoiy maqsadning biznes modeli o‘zagida turishida

232. Turizm qaysi SDG maqsadi bilan eng bevosita bog‘langan?
A) 1-maqsad (qashshoqlikni tugatish)
B) 5-maqsad (gender tengligi)

C) 15-maqsad (quruqlikdagi hayot)
D) 8-maqsad (munosib mehnat va iqtisodiy o‘sish)

233. Doxey ning “Irridex” modeli nimani tavsiflaydi?

A) Turistlar sonini
B) Mehmonxona daromadini
C) Xizmat sifatini
D) Mahalliy aholining turizmga munosabati bosqichma-bosqich o‘zgarishini

234. O‘zbekiston ekoturizmining istiqbolli yo‘nalishlaridan biri qaysi?

A) Kruiz turizmi
B) Dengiz plyaj turizmi
C) Qutb turizmi
D) Orolbo‘yi mintaqasida ekologik-ta’limiy turizm

235. Prognozlash turizm sohasida nima uchun ayniqsa muhim?

A) Xodimlar sonini kamaytirish uchun
B) Soliqni optimallashtirish uchun
C) Reklama matnini tuzish uchun
D) Xizmatning yo‘qotiluvchanligi tufayli resurslarni oldindan rejalashtirish zarurligi uchun

236. Ekstrapolyasiya usulining mohiyati nimada?

A) Ekspert fikrini so‘rashda
B) Ssenariylar tuzishda
C) Anketa o‘tkazishda
D) O‘tmishdagi tendensiyani kelajakka mantiqan davom ettirishda

237. Ekstrapolyasiyaning asosiy cheklovi nima?

A) Hisoblash murakkabligi
B) Ma’lumot talabining yo‘qligi
C) Qisqa muddatli prognozlarga yaroqliligi
D) Strukturaviy uzilishlarni (pandemiya, inqiroz) bashorat qila olmasligi

238. Holt-Winters usuli nimani hisobga oladi?

A) Uzoq muddatli trendni
B) Tasodifiy og‘ishlarni
C) O‘rtacha qiymatni
D) Trend va mavsumiy komponentni birgalikda

239. Regressiya modelidagi R^2 ko‘rsatkichi nimani bildiradi?

A) Xatolik hajmini
B) Prognoz muddatini
C) Omillar sonini

D) Model o‘zgaruvchanlikning necha foizini tushuntirishini

240. Multikollinearlik muammosi qachon yuzaga keladi?

A) Kuzatishlar soni ko‘p bo‘lganda
B) Model juda sodda bo‘lganda
C) Xatolik kichik bo‘lganda
D) Mustaqil o‘zgaruvchilar o‘zaro yuqori bog‘liq bo‘lganda

241. Delfi usulining asosiy afzalligi nimada?

A) Tezligida
B) Arzonligida
C) Bir bosqichliligida
D) Anonimlik orqali guruhiy bosim va "guruhiy fikrlash" samarasini kamaytirishida

242. MAPE ko‘rsatkichining afzalligi nimada?

A) Mutlaq birlikda o‘lchanishi
B) Nol qiymatlarda ishonchli bo‘lishi
C) Yirik korxonalar uchun mosligi
D) Foizda ifodalanib, turli miqyosdagi prognozlarni taqqoslash imkonini berishi

243. Gravitatsion model nimaga asoslanadi?

A) Manzildagi narx darajasiga
B) Marketing byudjeti hajmiga
C) Mavsumiy omilga
D) Mamlakatlarning “massasi” va ular orasidagi “masofa”ga

244. Big Data manbalarining rasmiy statistikaga nisbatan asosiy afzalligi nimada?

A) Aniqligining har doim yuqoriligida
B) Arzonligida
C) Rasmiy tasdiqlanganligida
D) Real vaqt rejimida yoki kunlik chastotada mavjud bo‘lishida

245. Mashinali o‘rganish modellarining an’anaviy modellardan afzalligi nimada?

A) Kam ma’lumot talab qilishi
B) Tushuntirish qulayligi
C) Hisoblash soddaligi
D) Murakkab nochiziqli bog‘liqliklarni avtomatik aniqlashi

246. Mashinali o‘rganish modellarining “qora quti” muammosi nimani anglatadi?

A) Ma’lumot yetishmasligini
B) Hisoblash sekinligini

C) Yuqori narxni
D) Natija qanday shakllanganini tushuntirish qiyinligini

247. Nowcasting usuli nimaga qaratilgan?

A) Uzoq kelajakni bashorat qilishga
B) O‘tmishni qayta tiklashga
C) Narxni belgilashga
D) Rasmiy statistika e’lon qilinmagan joriy davr holatini baholashga

248. Out-of-sample validation nima uchun o‘tkaziladi?

A) Ma’lumot hajmini oshirish uchun
B) Model murakkabligini oshirish uchun
C) Hisobotni tayyorlash uchun
D) Modelning “o‘ta moslashuvi” (overfitting) muammosini aniqlash uchun

249. Ssenariy tahlilining asosiy maqsadi nima?

A) Aniq raqamni bashorat qilish
B) Bitta eng ehtimoliy variantni tanlash
C) Prognoz xatoligini nolga tushirish
D) Turli mumkin bo‘lgan kelajaklarga tayyorgarlik ko‘rish

250. Backcasting (orqaga qarab rejalashtirish) qanday ishlaydi?

A) Bugundan kelajakka
B) Tarixiy ma’lumotlarni ekstrapolyasiya qilib
C) Ekspertlar so‘rovi natijasiga tayanib
D) Kelajakdagi matlub holatdan bugunga qarab qadamlarni aniqlash orqali

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasining kodekslari va qonunlari

2. O‘zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi. — Toshkent: Adolat, amaldagi tahrir. — URL: https://lex.uz

3. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi: O‘zbekiston Respublikasining 28.10.2022-yildagi O‘RQ-798-son Qonuni bilan tasdiqlangan (2023-yil 30-apreldan kuchga kirgan). — URL: https://lex.uz/docs/-6257345

4. O‘zbekiston Respublikasining 14.06.1991-yildagi 295-XII-son «Kooperatsiya to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-139240

5. O‘zbekiston Respublikasining 26.04.1996-yildagi 221-I-son «Iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz

6. O‘zbekiston Respublikasining 02.05.2012-yildagi ORQ-328 «Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-31846

7. O‘zbekiston Respublikasining 06.12.2001-yildagi 310-II-son «Mas’uliyati cheklangan jamiyatlar to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-22525

8. O‘zbekiston Respublikasining 11.12.2003-yildagi 560-II-son «Axborotlashtirish to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-83472

9. O‘zbekiston Respublikasining 06.05.2014-yildagi O‘RQ-370-son «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi Qonunga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqidagi Qonuni. — URL: https://lex.uz/ru/docs/-2382409

10. O‘zbekiston Respublikasining 13.04.2016-yildagi O‘RQ-404-son «Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida»gi Qonunga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqidagi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-2931253

11. O‘zbekiston Respublikasining 29.08.2017-yildagi O‘RQ-440-son «O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Tadbirkorlik subyektlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish bo‘yicha vakil to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz

12. O‘zbekiston Respublikasining 18.07.2019-yildagi O‘RQ-549-son «Turizm to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-4428097

13. O‘zbekiston Respublikasining 01.11.2019-yildagi O‘RQ-578-son «To‘lovlar va to‘lov tizimlari to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-4575786

14. O‘zbekiston Respublikasining 25.12.2019-yildagi O‘RQ-598-son «Investitsiyalar va investitsiya faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-4664142

15. O‘zbekiston Respublikasining 24.07.2020-yildagi O‘RQ-630-son «Innovatsion faoliyat to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-4910391

16. O‘zbekiston Respublikasining 14.07.2021-yildagi O‘RQ-701-son «Litsenziyalash, ruxsat berish va xabardor qilish tartib-taomillari to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-5511879

17. O‘zbekiston Respublikasining O‘RQ-764-son «Kiberxavfsizlik to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz

18. O‘zbekiston Respublikasining 29.09.2022-yildagi O‘RQ-792-son «Elektron tijorat to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-6213382

19. O‘zbekiston Respublikasining 03.07.2023-yildagi O‘RQ-850-son «Raqobat to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz

20. O‘zbekiston Respublikasining 07.08.2024-yildagi O‘RQ-940-son «Energiyani tejash, undan oqilona foydalanish va energiya samaradorligini oshirish to‘g‘risida»gi Qonuni. — URL: https://lex.uz/docs/-7052085

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari

21. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2016-yildagi PF-4848-son «Tadbirkorlik faoliyatining jadal rivojlanishini ta’minlashga, xususiy mulkni har tomonlama himoya qilishga va ishbilarmonlik muhitini sifat jihatidan yaxshilashga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/ru/docs/-3039311

22. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.05.2017-yildagi PF-5037-son «O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Tadbirkorlik subyektlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish bo‘yicha vakili institutini ta’sis etish to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-3193118

23. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 02.09.2017-yildagi PF-5177-son «Valyuta siyosatini liberallashtirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz

24. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.01.2018-yildagi PF-5308-son «2017–2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini “Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirishga oid Davlat dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/ru/docs/-3516847

25. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.04.2018-yildagi PF-5409-son «Tadbirkorlik faoliyati sohasidagi litsenziyalash va ruxsat berish tartib-taomillarini yanada qisqartirish va soddalashtirish, shuningdek, biznes yuritish shart-sharoitlarini yaxshilash chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/ru/docs/-3676955

26. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.01.2019-yildagi PF-5611-son «O‘zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/ru/docs/-4143188

27. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 15.03.2019-yildagi PF-5690-son «Tadbirkorlik faoliyatini himoya qilish tizimini tubdan takomillashtirish va prokuratura organlari faoliyatini optimallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/docs/-4242834

28. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020-yildagi PF-6079-son «“Raqamli O‘zbekiston — 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz

29. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.01.2022-yildagi PF-60-son «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. — URL: https://lex.uz/docs/-5841063

30. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 15.05.2025-yildagi 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. — URL: https://lex.uz

III. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarorlari

31. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 26.04.2023-yildagi PQ-135-son «Respublikaning turizm salohiyatini jadal rivojlantirish hamda mahalliy va xorijiy turistlar sonini yanada oshirishga doir

qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-6456786

32. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 27.07.2023-yildagi PQ-238-son «Turizm yo‘nalishidagi islohotlarni yanada jadallashtirish va sohada davlat boshqaruvi tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-6549286

33. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 30.08.2024-yildagi PQ-308-son «O‘zbekiston Respublikasida 2024–2030-yillarda davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz

34. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 14.10.2024-yildagi PQ-357-son «Startap loyihalar va venchur moliyalashtirish ekotizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-7155286

35. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 14.10.2024-yildagi PQ-358-son «Sun’iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilga qadar rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz/docs/-7158604

36. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 19.11.2025-yildagi PQ-348-son «O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi faoliyatini tashkil etish va turizm sohasini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz/uz/docs/-7851788

37. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.02.2026-yildagi PQ-59-son «Startaplarni qo‘llab-quvvatlashning kompleks ekotizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://www.lex.uz/uz/pdfs/-8046189

38. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 30.04.2026-yildagi PQ-161-son «Hududlarda turizm infratuzilmasini jadal rivojlantirish va sohada loyiha boshqaruvi tizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. — URL: https://lex.uz

IV. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari

39. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 12.10.1995-yildagi 398-son qarori bilan tasdiqlangan «Xoldinglar to‘g‘risida»gi Nizom. — URL: https://lex.uz

40. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 07.01.2011-yildagi 6-son «Yakka tartibdagi tadbirkorlar shug‘ullanishi

mumkin bo‘lgan faoliyat turlari ro‘yxatini tasdiqlash to‘g‘risida»gi qarori. — URL: https://lex.uz/docs/-1727490

41. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 21.10.2019-yildagi 885-son qarori bilan tasdiqlangan «Elektron viza to‘g‘risida»gi Nizom. — URL: https://lex.uz

42. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 10.07.2020-yildagi 433-son qarori bilan tasdiqlangan «Turistik xizmatlarni sertifikatlashtirish va turistik industriya obyektlarini tasniflash tartibi to‘g‘risida»gi Nizom. — URL: https://lex.uz

43. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 22.11.2021-yildagi 707-son «Yakka tartibdagi tadbirkorlar tomonidan yollangan xodimlarni davlat soliq xizmati organlarida hisobga qo‘yish hamda soliq solinadigan daromadlar va chegiriladigan xarajatlar hisobini yuritishni tartibga solish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori. — URL: https://lex.uz/docs/-5739505

44. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 24.06.2022-yildagi 346-son «Kompleks tadbirkorlik litsenziyasi (franshizing) shartnomalarini davlat ro‘yxatidan o‘tkazish bo‘yicha davlat xizmatini ko‘rsatishning ma’muriy reglamentini tasdiqlash to‘g‘risida»gi qarori. — URL: https://lex.uz/docs/-6080481

45. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 30.11.2023-yildagi 635-son «Malaka sertifikatlarini berish bo‘yicha davlat xizmatlari ko‘rsatishni tartibga soluvchi 483normative-huquqiy hujjatlarni tizimlashtirish to‘g‘risida»gi qarori. — URL: https://lex.uz/docs/-6681619

V.Standartlar va me’yoriy-texnik hujjatlar

46. O‘z DSt 3296:2023. Turizm xizmatlari. Joylashtirish vositalari. Balli tasniflash tizimi. — Toshkent: O‘zbekiston standartlar instituti, 2023. — URL: https://tourquality.uz

47. O‘z DSt 3334. Musulmon mehmondo‘stligi. Xizmat ko‘rsatishga qo‘yiladigan talablar. — Toshkent: O‘zbekiston standartlar instituti.

48. O‘zMSt ISO 21620:2025. Turizm va unga bog‘liq xizmatlar. Madaniy meros mehmonxonalari. Jihozlash va xizmat ko‘rsatishga doir talablar. — Toshkent: O‘zbekiston standartlar instituti, 2025.

49. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. — Geneva: ISO, 2015. — URL: https://www.iso.org

50. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. — Geneva: ISO, 2015. — URL: https://www.iso.org

VI. Darsliklar va o‘quv qo‘llanmalar

51. Tuxliyev I.S. Raximov Z.O. Turizm xizmatlar bozori. Darslik. – Samarqand: SamISI, 2023, 277 bet.

52. Tuxliyev I.S., Abduhamidov S.A. Turizm: nazariya va amaliyot. Darslik. – T.: “Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi”, 2021. 424 bet.

53. Амриддинова Р.С., Бердимуродов А.Ш. Международный гостиничный бизнес. Учебник. СамИЭС -: Издательство ООО «STAP-SEL», 2026 – 545 стр.

54. Amriddinova R.S. XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI [Matn]: darslik / SamISI – Samarqand.: “BUNYODKOR AVLOD MATBUOTI” MCHJ nashriyoti, 2026 – 350 bet.

55. Q.J.Mirzaev, B.M.Boboqulov, Sh.S.Sharifov, S.B.Boboqulov, Sh.X.Xalimov. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish [Matn]: o‘quv qo‘llanma / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2025 – 374 bet.

56. Tourism: the business of hospitality and travel / Roy A. Cook, Fort Lewis College, Professor Emeritus, Cathy H. C. Hsu, The Hong Kong Polytechnic University Professor, Lorraine L. Taylor, Fort Lewis College, Assistant Professor. Sixth edition. | Boston: Pearson, 2018.p-449.

57. S.Medlik. H. Ingram. The Business of Hotels Fourth Edition. British Library Cataloguing in Publication Data.2010.-232p

VII.Monografiyalar va ilmiy maqolalar

58. Зонова И.В. Взаимосвязь неопределённости и прибыли предпринимательства (Ф. Найт, Й. Шумпетер) // Вестник магистратуры. — 2016. — № 12-4 (63). — С. 189–192.

59. Isomov B.S. Investitsion loyihalarni moliyalashtirishda risklarni boshqarish strategiyalari // Raqamli iqtisodiyot. — 2025. — № 11. — B. 1693–1701.

60. Gujarati D.N., Porter D.C. Basic Econometrics. — 5th ed. — New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. — 922 p.

61. Hyndman R.J., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and Practice. — 3rd ed. — Melbourne: OTexts, 2021. — URL: https://otexts.com/fpp3/

62. Hyndman R.J., Koehler A.B. Another look at measures of forecast accuracy // International Journal of Forecasting. — 2006. — Vol. 22, № 4. — P. 679–688.
63. Song H., Witt S.F., Li G. The Advanced Econometrics of Tourism Demand. — New York: Routledge, 2009. — 232 p.
64. Song H., Li G. Tourism demand modelling and forecasting — A review of recent research // Tourism Management. — 2008. — Vol. 29, № 2. — P. 203–220.
65. Morley C., Rosselló J., Santana-Gallego M. Gravity models for tourism demand: theory and use // Annals of Tourism Research. — 2014. — Vol. 48. — P. 1–10.
66. Choi H., Varian H. Predicting the Present with Google Trends // Economic Record. — 2012. — Vol. 88, S1. — P. 2–9.
67. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. — New York: Currency Doubleday, 1996. — 272 p.
68. Van der Heijden K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. — 2nd ed. — Chichester: John Wiley & Sons, 2005. — 382 p.
69. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. — New York: Random House, 2007. — 366 p.
70. Yeoman I. Tomorrow’s Tourist: Scenarios and Trends. — Oxford: Elsevier, 2008. — 368 p.
71. Dreborg K.H. Essence of backcasting // Futures. — 1996. — Vol. 28, № 9. — P. 813–828.
72. Makridakis S., Wheelwright S.C., Hyndman R.J. Forecasting: Methods and Applications. — 3rd ed. — New York: John Wiley & Sons, 1998. — 642 p.

VIII. Statistik va xalqaro tashkilotlar manbalari

73. O‘zbekiston Respublikasi Statistika qo‘mitasi rasmiy ma’lumotlari. — URL: https://stat.uz
74. O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi rasmiy sayti. Sertifikatlash bo‘limi. — URL: https://gov.uz/oz/uzbektourism/pages/sertifikatlash
75. UN Tourism World Tourism Barometer. — Madrid: UN Tourism. — URL: https://www.untourism.int
76. UN Tourism. Affiliate Members. — URL: https://www.untourism.int/affiliate-member-organization/190242

77. FAO. Good Hygiene Practices and HACCP Toolbox. — URL: https://www.fao.org/good-hygiene-practices-haccp-toolbox/haccp/introduction-to-haccp/ru

IX. Internet manbalari

78. https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/
79. https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313
80. https://digitagro.uz/5223/
81. https://adesk.ru/blog/biznes-model-canvas-chto-takoe-zachem-nuzhna-biznesu-i-kak-ee-ispolzovat-rasskazyvaet-ekspert/
82. https://slidebean.com/blog/what-is-a-pitch-deck-presentation-meaning
83. https://uzbekleasing.uz/uz/islamic-window/faq/
84. https://oz.sputniknews.uz/20260625/moodys-uzbekistan-reyting-oshirish-58598093.html
85. https://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp
86. https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp
87. https://www.investopedia.com/terms/m/modernportfoliotheory.asp
88. https://www.gazeta.uz/oz/2025/10/31/radisson-chorsu/
89. https://equity.today/torgovlya-derivativami.html
90. https://legal.ge/ru/service/korporativnoe-i-kommercheskoe-pravo-ru/keptivnoe-strakhovanie-ru
91. https://www.uzairways.com/uz/aviakompaniya-haqida-malumot
92. https://railway.uz/uz/gazhk/o_kompanii/
93. https://mintrans.uz/useful-articles/shaharlararo-avtobus-yo-nalishlari-haqida-ma-lumot
94. https://www.chefacademyoflondon.com/en/blog/108-history-of-the-michelin-guide.html
95. https://www.sertifikasyon.com/uz/hizmet/iso-9001-2015/
96. https://www.sertifikasyon.com/uz/hizmet/iso-14001-2015/
97. https://deming.org/explore/fourteen-points/
98. https://skillbox.ru/media/management/tsikl_deminga/
99. https://www.itexpert.ru/rus/ITEMS/200810201649/
100. https://asana.com/ru/resources/six-sigma
101. https://www.ferganatourism.uz

MUNDARIJA

KIRISH 3

I BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK FANIGA KIRISH 5

1.1. Fanning predmeti, maqsadi va vazifalari, fan bilan bog‘liq fanlar tizimi 5

1.2. Tadbirkorlikning mohiyati, turlari va rivojlanish bosqichlari 11

II BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIKNING TASHKILIY-HUQUQIY ASOSLARI VA SHAKLLARI 20

2.1. O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligida tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari 20

2.2. Yakka tartibdagi tadbirkorlik, mas’uliyati cheklangan jamiyat, aksiyadorlik jamiyati, kooperativlar 29

2.3. Franchise va boshqaruv shartnomasi (management contract), xolding va korporativ tuzilmalar 41

2.4. Startaplar va innovatsion kompaniyalar 49

III BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIK KORXONALARINI BOSHQARISH 58

3.1. Strategik, taktik va operatsion boshqaruv 58

3.2. Tashkiliy tuzilmalar: chiziqli, funksional, matritsali, tarmoqli 65

3.3. Zamonaviy boshqaruv uslublari va liderlik 72

3.4. Raqamli transformatsiya va boshqaruv 79

IV BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR 86

4.1. PMS (Property Management Systems) va zamonaviy dasturlar 86

4.2. OTA va GDS tizimlari 92

4.3. Sun’iy intellekt, chatbot va virtual assistentlar 99

4.4. Contactless texnologiyalar, Metaverse va virtual turizm, blockchain sertifikatlash 107

4.5. Smart-mehmonxona texnologiyalari 114

V BOB. TURISTIK BOZORDA TALAB VA TAKLIF 123

5.1. Turistik bozor tuzilishi va segmentatsiya 123

5.2. Talab va taklifga ta’sir etuvchi omillar, raqamli platformalar va bozor o‘zgarishi 129
5.3. Milliy va xalqaro turizm talabi 136
5.4. O‘zbekiston turizm bozoridagi yangi trendlar 143
VI BOB. TURIZM VA MEHMONXONA XIZMATLARINING IQTISODIY AHAMIYATI..... 150
6.1. Xizmatlar iqtisodiyotida turizmning o‘rni 150
6.2. Mehmonxona xizmatlarining tasnifi va sifat ko‘rsatkichlari 157
6.3. Guest experience va mijoz mamnunligi darajasi 162
6.4. Turizmning multiplikator effekti 169
VII BOB. TURIZM KORXONALARIDA BIZNES-REJA TUZISH 176
7.1. Biznes-rejaning mohiyati, vazifalari va ahamiyati, tuzilishi va bo‘limlari 176
7.2. Bozor tahlili (SWOT, PEST), moliyaviy prognozlar va investitsiya tahlili 182
7.3. Raqamli biznes-rejalar va zamonaviy andozalar, Startap biznes-rejalari 187
VIII BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA MOLIYALASH, INVESTITSIYA VA LOYIHALAR 195
8.1. Moliyaviy resurslar tarkibi va manbalari..... 195
8.2. Moliyaviy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish 202
8.3. Investitsiya muhiti va reytinglari, investitsion loyihani baholash 208
8.4. Mehmonxona qurilishi va rekonstruksiyasi loyihalari..... 219
8.5. Davlat-xususiy sherikligi, erkin iqtisodiy zonalar va turizm klasterlari 226
IX BOB. TADBIRKORLIKDA TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH 234
9.1. Tavakkalchilik turlari va uni baholash usullari 234
9.2. Tavakkalchilikni boshqarish strategiyalari: diversifikatsiya, sug‘urta, xedjing 238
9.3. Krizis-menejment. Pandemiya va favqulodda vaziyatlarda biznes barqarorligi 247

X BOB. TURIZM SOHASI TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHDA XALQARO TAJRIBA 254

10.1. Xalqaro aviakompaniyalar, temir yo‘l va avtobus operatorlarining brend strategiyalari 254

10.2. Global mehmonxona zanjirlarining brend strategiyalari 261

10.3. Xalqaro restoran zanjirlari va gastronomik turizm brendlari 269

10.4. Xalqaro turoperator va turagentliklarining ekskursiya dasturlarini tashkil etish tajribasi 276

10.5. Tarmoqlararo integratsiya, turistik klasterlar, “hamma narsa kiritilgan” paketlar 283

10.6. O‘zbekistonning milliy mehmonnavozlik an’analarini (Buyuk Ipak yo‘li merosi) zamonaviy xalqaro xizmat ko‘rsatish standartlari bilan uyg‘unlashtirish 289

XI BOB. TURIZM XIZMATLARINI STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASH 295

11.1. Milliy va xalqaro standartlar (ISO, HACCP, Green Globe) 295

11.2. Mehmonxonalarni tasniflash tizimlari 302

11.3. O‘zbekistonda sertifikatlash tartibi 307

11.4. Xizmat sifatini boshqarish tizimlari (TQM) 312

XII BOB. TURIZM VA MEHMONXONA XIZMATLARIDA NARX BELGILASH VA OPERATSION KO‘RSATKICHLAR . 318

12.1. Narx belgilash strategiyalari va metodlari 318

12.2. Paket turlar narxini hisoblash 324

12.3. O‘zbekiston Respublikasi turizm statistikasi, KPI va biznes ko‘rsatkichlar tizimi 330

12.4. RevPAR, ADR, Occupancy Rate ko‘rsatkichlari, ma’lumotlar tahlili (Data Analytics) va BI-tizimlar 335

XIII BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA MARKETING 342

13.1. Raqamli marketing, SMM, content marketing va influencer marketing 342

13.2. SEO va OTA (Online Travel Agencies) 347

13.3. Brending va pozitsiyalash, mijoz yo‘li (Customer Journey) tahlili, CRM tizimlari 352

13.4. O‘zbekiston Respublikasi turizm salohiyatini xalqaro bozorda reklama qilish strategiyalari..... 358

XIV BOB. BARQAROR TURIZM VA EKOLOGIK TADBIRKORLIK 365

14.1. Turizm sohasida barqaror rivojlanish konsepsiyasi. ESG mezonlari 365

14.2. Ekoturizm modellari va amaliyoti, uglerod izi va kompensatsiya 371

14.3. Ijtimoiy mas’uliyatli biznes, barqaror rivojlanish maqsadlari va turizm..... 376

14.4. O‘zbekistonda ekologik va madaniy turizm imkoniyatlari..... 383

XV BOB. TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA PROGNOZLASH 390

15.1. Prognozlash metodlari: ekstrapolyasiya, ekspert baholash, korrelyatsion-regressiya..... 390

15.2. Turizm talabini prognozlash, prognozlashda sun’iy intellekt va Big Data..... 395

15.3. Ssenariy tahlili, o‘rta va uzoq muddatli prognozlar..... 400

15.4. Global turizm tendensiyalari..... 405

“TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK” FANIDAN GLOSSARIY 411

“TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK” FANINING SEMINAR MASHG‘ULOTLARI UCHUN KEYS-STUDYLAR 428

“TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK” FANIDAN TEST SAVOLLARI 443

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI 479

AMRIDDINOVA RAYXONA SADRIDDINOVNA

TURIZM VA MEHMONDO‘STLIKDA TADBIRKORLIK

71010101– “Turizm va mehmondo’stlik” mutaxassisligi uchun darslik

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: N. Ergashev

Darslik institut Kengashining 2026-yil 28-avgustdagi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (1-sonli majlis bayoni, Ro‘yxatga olish raqami 390-28/08).

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2026

ISBN: 978-9910-5433-7-1

Tasdiqnoma № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 16.09. 2026 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2026 y.



2026-yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 30.75
Buyurtma № 0164A/26. Adadi 50 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.